

## اثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي

بالتطبيق على معلمي المرحلة الابتدائية لمدرسة القمة الاهلية في رأس تنورة / المملكة العربية السعودية  
(دراسة حالة )

ريهام أحمد ال شيبان

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

## جدول المحتويات

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| ٥  | المستخلص                           |
| ٩  | الفصل الأول: الاطار العام للدراسة  |
| ١٠ | 1. المقدمة                         |
| ١٢ | 1.2 مشكلة البحث                    |
| ١٣ | 1.2.1 الفجوات النظرية              |
| ١٣ | 1.2.2 الفجوات العملية              |
| ١٤ | 3.1 أهمية البحث                    |
| ١٤ | 1.3.1 الأهمية النظرية              |
| ١٥ | 1.3.2 الأهمية العملية              |
| ١٦ | 1.4 أسئلة البحث                    |
| ١٦ | 1.5 أهداف البحث                    |
| ١٦ | 1.6 فرضيات البحث                   |
| ١٧ | 1.7 نموذج البحث                    |
| ١٨ | 1.8 الدراسة الميدانية              |
| ١٩ | 1.9 هيكل المشروع                   |
| ٢٠ | الفصل الثاني: الاطار النظري        |
| ٢١ | 2. المقدمة                         |
| ٢٣ | 2.1 القيادة الادارية               |
| ٢٣ | 2.2.1 تعريفات القيادة              |
| ٢٤ | 2.2.2 تطور مفهوم القيادة الإدارية. |
| ٢٤ | القيادة في الفكر القديم            |
| ٢٥ | القيادة في الفكر الحديث            |
| ٢٦ | 2.2.3 خصائص القائد الكفء:          |
| ٢٧ | 2.2.4 أهمية القيادة الادارية       |
| ٢٧ | 2.2.5 انواع القيادة الادارية       |
| ٢٨ | 2.2.6 أنماط القيادة                |
| ٢٩ | 2.2.6 مهارات القائد                |

٣٠

٣٢

2.3.1 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

٣٢

2.3.2 أهمية الأداء الوظيفي

٣٣

2.3.3 معوقات الأداء الوظيفي

٣٤

2.3.4 النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

٣٤

2.3.4.1 نظرية الإدارة العلمية

٣٤

2.3.4.2 نظرية العلاقات الإنسانية

٣٥

2.3.4.3 نظرية (X) و (Y) ل : ماك جريجور دوغلاس

٣٦

2.3.5 محددات الاداء الوظيفي

٣٧

2.4 العلاقة بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي

٣٨

2.5 الخاتمة

٣٩

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

٤٠

3.1. المقدمة

٤١

3.2. التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

٤٢

3.3. تصميم البحث

٤٣

3.4. مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات

٤٣

3.4.1. مجتمع الدراسة

٤٣

3.4.2. عينة الدراسة

٤٣

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة

٤٣

3.5. طرق جمع البيانات

٤٦

3.6. أنواع البيانات

٤٦

3.6.1. البيانات الاولية

٤٦

3.6.2. البيانات الثانوية

٤٦

3.7. طرق و أساليب تحليل البيانات

٤٧

3.8. الخاتمة

٤٨

التحليل الإحصائي

٤٩

4.1. المقدمة

٤٩

4.2. خصائص عينة الدراسة

٥٠

٥٢

٥٢

٥٦

٥٨

٦١

٦٢

٦٤

٦٦

٦٧

٦٨

٦٨

٦٩

٧٠

٧١

٧٢

٨٠

4.3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

4.5.1 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة.

4.6 الدراسات السابقة .

4.7 الخاتمة .

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1 المقدمة .

5.2 حدود الدراسة

5.4 التوصيات والتطبيقات العلمية .

5.3 الدراسات المستقبلية .

5.5 الخاتمة .

الملاحق

المراجع

## المستخلص

تعتبر القيادة الإدارية واحدة من الركائز الأساسية في أي منظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على جميع جوانب الأداء الفردي والجماعي. في بيئات العمل التعليمية، تبرز أهمية القيادة كعامل حاسم في تشكيل ثقافة المدرسة وتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين والموظفين. إن أسلوب القيادة المعتمد والكفاءة القيادية يمكن أن يكون لهما تأثيرات كبيرة على تحفيز العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحسين نتائج التعلم للطلاب.

تظهر الأبحاث أن القيادة الفعالة لا تقتصر على توجيه الموظفين، بل تشمل أيضاً بناء علاقات مهنية إيجابية واستثمار الوقت والجهد في تطوير مهارات الأفراد. ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، أصبح من الضروري فهم كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تسهم في تحقيق أهداف الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

**الهدف:** استهدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الادارية في الاداء الوظيفي وذلك بدراسة حالة على معلمي الابتدائية بمدرسة القمة الاهلية برأس تنورة بالمملكة العربية السعودية

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ونوع الدراسة دراسة كمية وبلغ مجمع الدراسة من 53 معلم ومعلمة مفردة واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها تم توزيع 53 استبيان الكتروني وتم استعادة 53 استبيانها صالحة للتحليل ممثلة لمجتمع الدراسة وعكس نتائجها على مجتمع الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss الاصدار

28

**النتائج:** توصلت الدراسة الحالية الى وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي وتوصي الباحثة بعقد مزيد من الدورات لمديري المدارس لتنفيذ عملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير ، والادارة المدرسية الحديثة ومهارات التواصل مع المعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات والندوات العلمية والابحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا

**الاضافة العلمية:** تسهم هذه الدراسة في توفير رؤى علمية معمقة حول تأثير القيادة الادارية على مستوى الاداء الوظيفي ومدى تأثيرها على أداء العاملين ، بالاضافة أن هذه الدراسة تسهم في تطوير القيادة الإدارية و تحسين الأداء التعليمي وتعزيز بيئة العمل داخل المؤسسات التعليمية وجميع القطاعات الاخرى .

**التطبيقات العملية:** تطوير بيئة العمل: تطبيق أساليب القيادة يعزز من التعاون والاتصال بين العاملين، مما يسهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومشجعة ، زيادة الابتكار القيادة الفعالة تشجع العاملين على الابتكار وفتح المجال للأفكار الجديدة مما يدعم تحسين الأساليب التعليمية والتطوير المهني، تحسين الأداء الوظيفي من خلال اعتماد أساليب قيادية فعالة، يمكن أن يرتفع مستوى أداء الموظفين مما يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الادارية ، الاداء الوظيفي

## Abstract

Administrative leadership is considered one of the basic pillars of any organization, as it directly affects all aspects of individual and group performance. In educational work environments, the importance of leadership emerges as a critical factor in shaping school culture and enhancing the job performance of teachers and staff. The adopted leadership style and leadership competency can have significant impacts on employee motivation, increasing their job satisfaction, and thus improving student learning outcomes.

Research shows that effective leadership is not limited to directing employees, but also includes building positive professional relationships and investing time and effort in developing people's skills. With the increasing challenges facing educational institutions, it has become necessary to understand how administrative leadership can contribute to achieving job performance goals and promoting a positive work environment.

**Objective:** This study aimed to identify the role of administrative leadership in job performance through a case study on primary teachers at Al Qimma National School in Ras Tanura in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Methodology:** The study relied on the descriptive analytical approach, and the type of study was a quantitative study. The study population consisted of 53 male and female teachers. The study used the questionnaire as a tool for it. 53 electronic questionnaires were distributed, and 53 valid questionnaires were retrieved for analysis, representing the study population, and their results were reflected on the study population. The data was analyzed using the spss program. Issue 28

**Results:** The current study found that there is a positive, statistically significant relationship between administrative leadership and job performance. The researcher recommends holding more courses for school principals to activate and develop their leadership work, such as courses in leadership and change, modern school administration, and communication skills with teachers by urging them to participate in conferences and seminars. Scientific research and follow-up to their postgraduate studies

**Scientific addition:** This study contributes to providing in-depth scientific insights into the impact of administrative leadership on the level of job performance and the extent of its impact on the performance of employees. In addition, this study contributes to developing administrative leadership, improving educational performance, and enhancing the work environment within educational institutions and all other sectors.

**Practical applications:** Developing the work environment: Applying leadership methods enhances cooperation and communication between employees, which contributes to enhancing a positive and encouraging work environment, increasing innovation. Effective leadership encourages employees to innovate and opens the way for new ideas, which supports improving educational methods and professional development, improving job performance from By adopting effective leadership styles, the level of employee performance can increase, which has a positive impact on the organization.

**Keywords:** administrative leadership, job performance

## شكر و عرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم  
}} من اصطنع اليكم معروفًا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته  
فادعوا لو حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين }}

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا البحث وتمامه  
الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه،  
الحمد لله الذي يسر لنا من الوقت والجهد والصحة والعزيمة  
ما أعاننا على إتمامها

وإن كنا شاكرين فكيف لنا أن نبدأ بعد الله سبحانه بغير أستاذتنا  
الفاضلة الدكتورة منى مصطفى العشري فإنه يسرني  
ويثلج صدري أن أدين بعظيم الفضل والشكر والعرفان  
لها تفضلت بالإشراف على بحوثنا، ولم تدخر جهداً في  
توجيهنا ومساعدتنا، لك منا كل الاحترام والتقدير  
وجزاك الله عنا كل خير

وأقدم بالشكر الجزيل لجامعة ميدأوشن على إتاحة الفرصة  
لنا لمواصلة مسيرتنا العلمية بالحصول على درجة الماجستير،  
وخالص الشكر والعرفان إلى الاساتذة  
الذين درسونا طيلة مشوارنا الدراسي

## إهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا  
إلى مصدر قوتي وثقتي أبي الغالي  
إلى منبع منبع جنتي في الأرض أُمي الغالية

أهدي ثمرة بحثي المتواضع هذا أولا إلى من أنارني دربي  
ووفقا إلى جانبي وساعداني على مواصلة مشواري الدراسي  
إلى من ربياني فأحسننا تربيتي إلى والديني  
أطال الله في عمرهما.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى كل أساتذتي وخاصة الأستاذة  
" الدكتورة منى مصطفى العشري "

إلى أصدقاء الدراسة دمت خير إخوان ووفقكم الله

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

## 1. المقدمة

تعتبر القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورية أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من الموظفين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة كما تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب فيها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لإستراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل

كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد في مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل إن القيادة الإدارية تسعى لإشباع حاجات الأفراد بالمنظمة لتحقيق لمستوى عالي من الرضا الوظيفي لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الاداء وتعاملهم جميعاً بدون تحيز وتهئى لهم بيئة عمل جيدة حتى تستطيع الإدارة أن تحقق أهدافهم

ومن الحقائق العلمية أن الرضا عن العمل و الاقتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه فالرضا عن العمل يشكل دافعا للإنجاز والعكس صحيح إلى حد ما لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته واستغلال لطاقته ( إيناس فؤاد، ٢٠٠٨ )

ويعتبر الكثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولا يزال يحظى باهتمام المسؤولين بالعملية التعليمية ( عبدالله المعاينة ، ٢٠١٧ )

الأداء الوظيفي سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة والتي تدفع الإدارة والمؤسسة للعمل بحيوية وهذا راجع إلى أنه يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بكفاءة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن الأهداف على مستوى المنظمة ( غربي على ، ٢٠٠٧ )

### قسم / إدارة المشاريع

الغرض من إجراء دراسة حول أثر القيادة في الأداء الوظيفي هو فهم كيف يؤثر نوع القيادة الموجود في المؤسسات على أداء الموظفين. يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي، وتحديد العوامل التي تؤثر في تحقيق أداء ممتاز في بيئة العمل. من خلال الدراسة، يمكننا الحصول على رؤية قيمة حول كيفية تحسين القيادة وتعزيز الأداء الوظيفي للفرق والمؤسسات.

يحتاج القائد الإداري التعليمي إلى مهارات فكرية تساعد في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري التعليمي الفعال على مهارته في بناء استراتيجيات وسياسات تعليمية، وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري التعليمي الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات" (فبصوف، 2006).

تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الاداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات. حيث تمثل القيادة الإدارية العمود الفقري للتنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه. يعزى العديد من الدراسات السابقة أهمية كبيرة للقيادة الإدارية في تحسين الاداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل.

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. فقد قام العديد من الباحثين بتحليل علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي في مختلف الأنشطة والصناعات. وقد اتفقت هذه الدراسات على أهمية كبيرة للقيادة الإدارية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز وزيادة الإنتاجية والجودة في العمل. ومع ذلك لا تزال هناك بعض الفجوات العلمية في الدراسات السابقة حول أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. فعلى سبيل المثال، نجد نقصاً في الدراسات التي تحدد تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في البيئات الثقافية المختلفة والتأثير على النجاح في العمل. كما أن هناك قلة في الدراسات التي تحدد العوامل المؤثرة في قدرة القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي.

تبرز أهمية دراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي نظراً للتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات والشركات في عصرنا الحالي. فقد أصبح من الضروري أن تكون القيادة الإدارية فعالة ومؤثرة في توجيه وتنظيم العمل وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى ملء الفجوات العلمية في الدراسات السابقة وتقديم أسس نظرية وتطبيقية لدعم أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

و بناء على ما سبق يهدف البحث الحالي الى دراسة أثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي في مدرسة القمة الالهية رأس تنورة - المملكة العربية السعودية الابتدائية

## 1.2 مشكلة البحث

تعد مشكلة البحث حول "أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي" من المواضيع الهامة التي تشغل تفكير الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة والموارد البشرية. فالقيادة الإدارية تعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات والشركات.

تتناول هذه المشكلة أهمية وتأثير القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين وتحقيقهم لأداء متميز في عملهم، وكذلك تأثير القيادة السيئة على تدهور الأداء الوظيفي. إذ يعتبر المديرون والقادة الإداريون لهم دور كبير في تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة وعلى الجانب المقابل يمكن أن يسبب القادة السيئون حالة من عدم الرضا والتوتر بين الموظفين مما يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي.

إن فهم أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد الشركات والمؤسسات على تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية والرضا لدى الموظفين. وبناءً على ذلك، يُعتبر هذا الموضوع محوراً مهماً لدراسة العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي وكيفية تأثيرها على بيئة العمل ونجاح المؤسسات. عندما يكون لدينا قادة فعالين و ملهمين يتحسن الأداء الوظيفي في المنظمة. القادة الجيدين يساعدون في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وتعزيز العمل الجماعي. هم أيضاً يساعدون في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق. فهم يلعبون دوراً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي.

وفي ضوء التطورات المتسارعة في جميع نواحي الحياة أصبحت الحاجة ملحة لتغيير أساليب العمل الادارية وتغيير الفكر الإداري السائد موضوع اهتمام الباحثين من أجل ترسيخ روح المسؤولية والثقة عن العاملين ومن أجل الدفع بعجلة المؤسسة إلى التقدم من خلال تحقيق اهدافها وخططها الموضوعية ( أحمد عايش ، ٢٠١٣ )

ولقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها وإلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصلحتهم. إن دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يعتبر من المواضيع البحثية الهامة ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحضي باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب مصادر عدم الرضا .

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا المنشود للموظف وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع العامل في حالة عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب ولقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين ومن الحقائق العلمية ان الرضا عن العمل والاقتران به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافع للإنجاز والعكس صحيح إلى حد كبير.

### 1.2.1 الفجوات النظرية

الفجوات على المستوى النظري نقص الدراسات : المتعلقة بتأثير القيادة الإيجابية على أداء الموظفين في السياق العربي من المثير الاهتمام بهذه الفجوة البحث وإجراء دراسات جديدة لتحديد كيف يمكن للقيادة الإيجابية أن تؤثر على الأداء الوظيفي القدرات القيادية : تشير هذه الفجوة إلى الاختلاف بين القدرات والمهارات التي يمتلكها القادة وبين ما يحتاجه الفريق أو المؤسسة في قاداتها. قد يكون من المفيد تحليل الاحتياجات القيادية وتطوير برامج تدريبية لتعزيز وتطوير قدرات القادة بناءً على تلك الاحتياجات.

تحسين بيئة العمل: يمكن للبحث في القيادة الإدارية والأداء الوظيفي أن يساهم في تحسين بيئة العمل وتحسين الرضا الوظيفي للموظفين.

تحسين العلاقات التنظيمية: يمكن للبحث في القيادة الإدارية والأداء الوظيفي أن يساهم في تحسين علاقات الموظفين مع الإدارة وبينهم أنفسهم.

عدم التواصل الفعال بين القادة والموظفين : وعدم وضوح الأهداف والتوجيهات، وعدم تشجيع المشاركة والابتكار. هذه المفاهيم قد تؤثر سلبيًا على رضا الموظفين ومستوى الأداء الوظيفي إن دراسة التواصل الفعال بين القادة والموظفين يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التواصل والتعاون بينهم. فهو يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي.

### 1.2.2 الفجوات العملية

الفجوات على المستوى التطبيقي نقص الدراسات حول عدم التواصل بين القادة والموظفين. على سبيل المثال، الدراسات تشير إلى أن عدم وضوح الرؤية والأهداف المشتركة بين القادة والموظفين يمكن أن يؤدي إلى عدم الانخراط وفقدان الدافعية. أيضًا، عدم توفير ملاحظات وتقييمات فعالة ومنتظمة يمكن أن يؤثر على تطوير الموظفين وتحسين أدائهم. هذه الفجوات العلمية تساهم في ضياع الفرص للتعلم والتحسين المستمر في المنظمة.

نقص الدراسات التي تحدد تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بشكل محدد في مجالات معينة، مثل الصحة، التعليم، أو الصناعة.

نقص الاتصال والتواصل الفعال بين القادة والموظفين: قد يكون من المهم تحسين وتعزيز عملية التواصل والاتصال لضمان فهم الأهداف والتوجيه الواضح من قبل القادة وتعزيز التفاعل والتعاون بين الفريق

نقص التوجيه والتدريب العملي للقادة في تطبيق المهارات القيادية في البيئة العملية الفعلية: قد يكون من المفيد دراسة كيف يمكن تعزيز التدريب العملي وتوجيه القادة لتطبيق المهارات القيادية بشكل فعال في مواقف العمل الحقيقية

و بناء على الاسباب السابقة يهدف البحث الحالي للإجابة على سؤال البحث الرئيسي ما اثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي

### 1.3 أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث حول "أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي" في فهم الدور الحاسم الذي تلعبه قيادة المؤسسات والشركات في تحقيق النجاح وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين. إذ تعتبر القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

بفهم علاقة القيادة بالأداء الوظيفي، يمكن للشركات والمؤسسات تحسين طرق إدارتها وتطوير قاداتها لتحقيق الأداء المتميز. كما أن فهم هذه العلاقة بشكل أفضل يمكن أن يساعد في تنمية بيئة عمل إيجابية تعزز التفاعل والابتكار وتعزز رضا الموظفين.

أهمية البحث مستمدة من أهمية الموضوع نفسه كونه يتناول جانباً حساساً وهو القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي إذ يمكننا القول أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة لما تحتويه من قدرة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي تعيقها داخل المؤسسة تكون الأهمية النظرية النظرية والتجريبية للبحث في سد الفجوات و تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم وتحقيق النتائج المرجوة. يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تحسين أداء القادة وتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات.

إن موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي هي من المواضيع التي تحظى باهتمام العلماء والباحثين باعتبارهما من الضروريات والأساسيات في أي مؤسسة سواء كانت عامة خاصة ومن خلال ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة لفت إنتباه المديرين في أي مؤسسة الى وجود أساليب علمية يمكن إتباعها لمعالجة اشكالية الرضا الوظيفي لدى العاملين تكمن الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات بتطوير الموظفين وتحسين أدائهم. هذه الفجوات العلمية تساهم في ضياع الفرص للتعلم والتحسين المستمر في المنظمة في القيادة الادارية . تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

#### 1.3.1 الأهمية النظرية

تأثير العوامل السياقية: الأبحاث السابقة غالباً ما تركز على أساليب القيادة الإدارية بشكل عام دون مراعاة العوامل السياقية مثل الثقافة المؤسسية والسياق التنظيمي. فهناك حاجة لدراسة أعمق لكيفية تأثير هذه العوامل على العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

التأثير النفسي والاجتماعي: دراسة التأثير النفسي والاجتماعي للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وكيفية تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين وتحقيق الأهداف الشخصية.

العلاقة السببية: يجب تبين العلاقة السببية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بشكل أوضح ومعرفة ما إذا كان القيادة الإدارية هي السبب الرئيسي للأداء الوظيفي أم أن هناك عوامل أخرى تدخل في الصورة.

تحسين الأداء الوظيفي: يساعد بحث القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في فهم كيفية تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وبالتالي، يمكن تحسين أداء المؤسسة ككل.

### 1.3.2 الأهمية العملية

تحديد نوعية العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي: قد تساعد البحوث في تحديد ما إذا كان هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين أساليب القيادة الإدارية و أداء الموظفين.

تحديد العوامل الرئيسية: من خلال البحث يمكن تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر في القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مثل الاتصال، التوجيه، تحفيز الموظفين، وغيرها.

تقديم توصيات: يمكن للبحث أن يقدم توصيات عملية للممارسين ومتخذي القرار في مجال الإدارة والموارد البشرية بشأن كيفية تطوير أساليب القيادة الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي.

تطوير وتحسين الممارسات الإدارية: قد تساعد البحوث أيضا في تحديد الممارسات الإدارية الفعالة والفاعلة في تحقيق الأداء الوظيفي المرتفع.

إثراء المعرفة: يساهم البحث في إثراء المعرفة العلمية حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي ويقدم إضاءة جديدة على هذا الشأن.

#### 1.4 أسئلة البحث

- سؤال البحث الرئيسي : كيف تؤثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي ؟
- السؤال الفرعي الأول : ما العلاقة بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي ؟
- السؤال الفرعي الثاني : ما أثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي ؟
- السؤال الفرعي الثالث : ما مستوى الاداء الوظيفي في مدرسة القمة الاهلية ؟
- السؤال الفرعي الرابع : ما مدى اداء القيادة الادارية في مدرسة القمة الاهلية ؟

#### 1.5 أهداف البحث

الهدف من الاجابة على الاسئلة الفرعية في البحث هو تحقيق الاهداف الرئيسية للدراسة عند الاجابة على الاسئلة الفرعية يتم تحقيق الاهداف التالية :

الهدف الرئيسي : دراسة تأثير القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي.

الهدف الأول: تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية و الاداء الوظيفي.

الهدف الثاني : تقييم أثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي

الهدف الثالث التحقق من مستوى الاداء الوظيفي في مدرسة القمة الاهلية

الهدف الرابع: التحقق من اداء القيادة الادارية في مدرسة القمة الاهلية

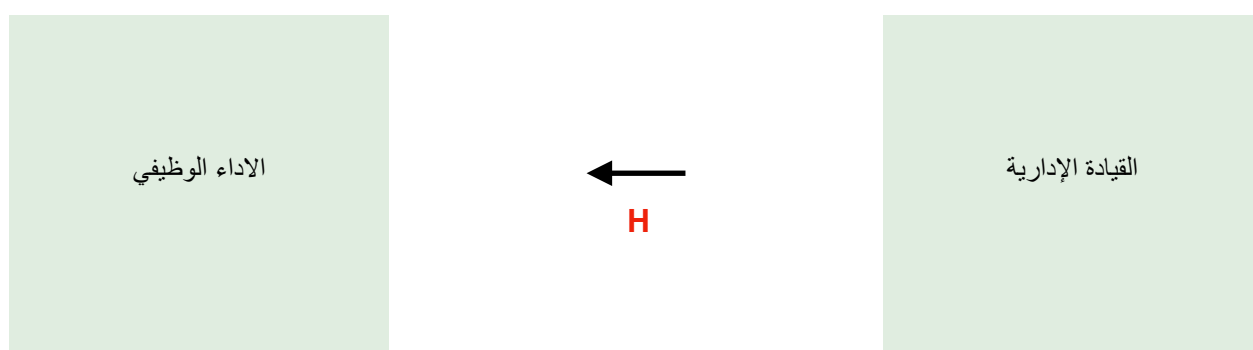
#### 1.6 فرضيات البحث

تهدف الفرضيات في البحث الى توجيه الدراسة واختبار العلاقات بين المتغيرات وفي هذا السياق يوجه بحثنا بواسطة الفرضيات التالية :

الفرضية الاولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية و الاداء الوظيفي.

الفرضية الثانية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أثر القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي

## 1.7 نموذج البحث



النموذج المقترح للدراسة المصدر : الطالب

## 1.8 الدراسة الميدانية

مدرسة القمة الأهلية هي مدرسة خاصة تقع بمحافظة رأس تنورة ، المملكة العربية السعودية. تأسست المدرسة عام 1394هـ. تُدرس طلاب مرحلتي الابتدائية والمتوسطة للبنين والبنات

تصنف مدارس القمة الأهلية كواحدة من أعرق وأكبر المؤسسات التعليمية التربوية في المملكة العربية السعودية. و تميزت المدارس من خلال مواكبتها كل ما يطرأ على نطاق التعليم الواسع والمتجدد

هدف مدرسة القمة الاهلية أن تكون المدارس السعودية الأهلية رائدة في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية المتميزة في ضوء الجودة الشاملة

المنهج التعليمي للمدرسة يقوم على المنهج دبلوم امريكي بالإضافة الى المنهج الموضوع من قبل وزارة التعليم السعودية لمادتي اللغة العربية والتربية الإسلامية.

و تمثلت رؤية المدارس أن تصبح مرجعاً وطنياً متخصصاً في إدارة و تشغيل المنشآت التعليمية من خلال تعليم متمحور حول الطالب سعياً منها لإعداد أفراد قادرين على قيادة ذاتهم ووطنهم، وتحمل مسؤولية تطوير مجتمعاتهم، ممثلين لثقافتهم الإسلامية و فخورين بتراثهم السعودي الأصيل. ويتم ذلك من خلال رسالة المدارس التي تسعى إلى تقديم تعليم نوعي ضمن بيئة جاذبة للطالب لبناء الشخصية المبنية على القيادة و البحث و الابتكار

مدرسة القمة الاهلية ذات بيئة تربوية نوعية تقدم تعليمًا متميزاً وملتزماً بقيم المجتمع ومستجيباً لمستجدات العصر ومتطلباته

- مدرسة رائدة أصيلة تأخذ بالمستجدات التربوية المعاصرة.
- مدرسة تضع الطالب والطالبة في بؤرة اهتمامها.
- مدرسة تركز على تنمية جميع جوانب الشخصية بصورة متكاملة ومتوازنة.
- مدرسة ذات شخصية متميزة تتمثل في تعميق اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والحاسب الآلي والمهارات الحياتية.
- مدرسة تربوية وفق المعايير والمواصفات العالمية - مدارس تربوية ذات بيئة تربوية نوعية.

## 1.9 هيكل المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني :الاطار النظري

## 2. المقدمة

تعد القيادة سواء في القطاع الخاصة أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنظمات وعنصرها هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء الوظيفي وتطوير المنظمات

إن دور القيادة في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل. وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور اثر كبير في تطوير العمليات و الممارسات الإدارية على ارض الواقع. ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة ، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل إلا داري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. و قد تلاحظ إن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه و ما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة و النشاط المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل موقف ، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام , كما إن إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تاهيله متكاملة لدى القيادات المسؤولة في المنظمة باعتبارها الأعراف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها وقد وضعت أهداف وأسئلة وفرضيات البحث في الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله معرفة وتحليل الدور الذي تقوم به القيادات في إدارة أداء الموارد البشرية ومراقبته وتقييمه وتطويره وكذلك الكشف عن ماهية المعوقات التي تعترض على أداء العاملين

تعتبر القيادة العامل الجوهري والركيزة الأساسية لنجاح أي عملية داخل المؤسسة فكلما كانت القيادة فعالة أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة فهي من أهم الوظائف الإدارية التي نالت إهتماما كبير داخل المنظمة وكذلك

علماء الإدارة والمهتمين بإدارة الموارد البشرية ونظرا لأهميتها اتفق الباحثين على أنها بمثابة القوة الرئيسية لتحريك المؤسسات إلى الأمام

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات. إن القائد الإداري يمثل الشخص الذي يتحمل المسؤولية عن توجيه وتنظيم فريق العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة ومستدامة.

تعد القيادة الإدارية مجموعة من الممارسات والمهارات التي يتحلى بها القائد لتحقيق الأداء الوظيفي الممتاز. يشمل دور القائد الإداري تحفيز وتوجيه الموظفين، وتحليل وتخطيط المهام وتوزيع الموارد، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز التعاون والابتكار.

إن القائد الإداري الفعال يمتلك صفات ومهارات محددة تساعده في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. يجب أن يكون القائد قادرًا على توجيه الفريق وتحفيزه، وأن يتمتع بقدرات التواصل الفعال وحل المشكلات. كما يجب أن يكون لديه رؤية استراتيجية وقدرة على التخطيط والتنظيم، وأن يكون قادرًا على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

تؤثر القيادة الإدارية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على الموظفين والعمليات المؤسسية. يؤدي القائد الإداري الملهم والمحفز إلى تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التحفيز والالتزام بالعمل. كما يمكن للقائد الإداري أن يؤثر على التطوير المهني للموظفين وتعزيز مهاراتهم من خلال تقديم التوجيه والتدريب المناسب.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقائد الإداري أن يؤثر على العمليات المؤسسية من خلال تطبيق أفضل الممارسات وتحسين عمليات العمل. يمكن للقائد أن يعمل على تحسين التنظيم والتنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من الواضح أن القيادة الإدارية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في المؤسسات. يتطلب القائد الإداري الناجح القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

تؤثر القيادة الإدارية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على الموظفين والعمليات المؤسسية. يؤدي القائد الإداري الملهم والمحفز إلى تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التحفيز والالتزام بالعمل. كما يمكن للقائد الإداري أن يؤثر على التطوير المهني للموظفين وتعزيز مهاراتهم من خلال تقديم التوجيه والتدريب المناسب.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقائد الإداري أن يؤثر على العمليات المؤسسية من خلال تطبيق أفضل الممارسات وتحسين عمليات العمل. يمكن للقائد أن يعمل على تحسين التنظيم والتنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من الواضح أن القيادة الإدارية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في المؤسسات. يتطلب القائد الإداري الناجح القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة والتواصل الفعال مع الموظفين. يجب أن يكون القائد قدوة للفريق وأن يعزز الروح الجماعية ويشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

باختصار فإن القيادة الإدارية تلعب دورا حاسما في تحقيق الأداء الوظيفي الممتاز في المؤسسات. يجب على القائد أن يتمتع بالمهارات والصفات اللازمة للقيادة الفعالة، بما في ذلك التوجيه والتحفيز والتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## 2.1 القيادة الادارية

### 2.2.1 تعريفات القيادة

تعرف القيادة كمفهوم عام كما يلي: هي فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص. ومن وجهة نظر النتائج، فالقيادة هي القدرة على حث الافراد على انجاز ما ترغب القيادة تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدرتهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت اهدافه الشخصية.

لا يوجد هناك تعريف موحد للقيادة الادارية هناك تعريفات عديدة ابرزها

يعرفها ( أوردويتيد ) " هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه

وعرفها (باس) " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب

عرفها (ستوغل) أنها عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف .

ويرى (تبد) بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاون لتحقيق هدف معين

ويقول (يومان) إن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعات و التأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الاهداف

إما (كونتر وادنيل) يقولان أن القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل إنجاز الاهداف

يعرفها (أوردوي تيد) : النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

يعرفها (وايت) هي التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين

يعرفها ( ليفينجستون) أنها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وأفضل استخدام للموارد البشرية والتسهيلات المتاحة

يعرفها (علي السلمي ) أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين

ويعرفها (د.عبد الكريم درويش و د.ليلى تكل) " بقولها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤسيه و توجيههم يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته

يعرفها (ففر كبرستكس) بأنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الاهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم

## 2.2.2 تطور مفهوم القيادة الإدارية.

### القيادة في الفكر القديم

ظهرت القيادة منذ أمد بعيد ومرت بمراحل عدة عبر تعاقب الحضارات والامبراطوريات كالحضارة المصرية والصينية والرومانية والاسلامية واليونانية

عرف الفكر الاداري عدة مراحل ساهمت في تطوره حيث استمد الفكر الحديث معظم أفكاره حول القيادة الادارية من الافكار السائدة في الحضارات القديمة ونذكر على وجه الخصوص الفكر القيادي عند المصريين والصينيين والرومانيين والفكر القيادي في الدول الاسلامية وسنتناول ذلك بالتفصيل فيما يلي:

- **الحضارة المصرية :** كان مفهوم القيادة يقتصر على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من اجل تحقيق اعلى الدرجات الرخاء والرفاهية ، حيث كان الفراعنة يعتبرون مصر ملكا لهم مما جعلهم يتبعون اسلوب الابوي في القيادة.
- **الحضارة الصينية** فقد اوجدت اكثر الوسائل تقدما آنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية ، والذي طبق على الفي عام ادراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية .
- **الحضارة الرومانية :** شهدت السلطة التركية في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من الطبقة الارستقراطية، وفي عهد الامبراطورية الرومانية وحتى سقوطها اصبح شغل الوظائف الادارية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والبدنية كما تم تطبيق اسلوب الادارة بالمشاركة
- **الحضارة الاسلامية** عاش العرب قبل الاسلام حالة من التفكك وعدم النظام والفوضى وبظهور دولة الاسلام شهدت الادارة الاسلامية تنظيما متقدما شمل جميع اجهزة الدولة وكان الرسول صلى الله عليه وسلم القائد ورئيس الادارة وقد اكد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية.
- **الحضارة اليونانية** تتضح أهمية القيادة في الادارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط للإدارة والتي يرى أنها مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة وهو ما يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير أما أفلاطون فكانت نظريته عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون فالمعرفة هي الأساس الصحيح ولا مدينة بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة مدينة تقوم على التكافل والتضامن لا على الخوف و القهر الكل فيها يدرك إمكاناته وصلاحياته واجباته والقائد هو العارف والحكيم الفيلسوف الذي تقتزن لديه الفلسفة بالعقل والعدل ومحورها الفضيلة قولاً و فكراً وفعلاً

### القيادة في الفكر الحديث

عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس ساهم فيه الكثير من الرواد الفكر الإداري الحديث ومن أهمها:

\* **نظرية التنظيم العلمي للعمل** : استهدفت دراسات وتجارب "فريدريك تايلور" إقامة الدليل على ما تعانيه الإدارة في زمن من خسائر لعدم كفاءة الإدارة وان علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، كما اسهم تايلور من خلال دراسته وابحائه بعدد من التوجيهات والمبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من تصوراته لمهام المدير

- ان المهمة الأساسية للقيادة عند المدرسة العلمية للإدارة هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة ولقد حدد "هنري فايول" وهو احد ابرز رواد المدرسة العلمية للإدارة ويجب توفير خصائص وصفات عند القائد من أهمها: صفات الصحة والقوة، و الصفات العقلية وهي القدرة على الفهم والتعبير السليم و الصفات الاخلاقية وتعني حسن المعاملة، وهناك صفات تتعلق بالتجربة والخبرة.

- اما رائد المدرسة البيروقراطية "ماكس ففد" اسهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهم وتحليل السلطة التي تقوم على ثلاث نماذج اساسية هي نموذج السلطة الرعية نموذج السلطة التقليدية، و نموذج السلطة الكاريزمية.

- وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاث هو مصدر الحق او الشرعية لسلطة القائد. كما يرى ان نموذج السلطة الشرعية هو اكثر النماذج صلاحية للإدارة.

\* **نظرية التنظيم الاجتماعي** تنظر للتنظيم الإداري على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الاكبر ومن الدراسات التي تمت في هذا الاطار دراسة باك، الذي يرى ان القيادة الامكانية لتحقيق هذا الانصهار والتلاحم بين الفرد والتنظيم عن طريق تفسير اندماج الاعضاء في حل مشكلاتهم وتوجههم ..

### 2.2.3 خصائص القائد الكفء:

حدد (Davis & Goetsch) جملة من خصائص يمتاز بها القيادي وهي:

- الإنتاجية العالية في أداء المهمات الإدارية.
- القدرة على خلق اتجاهات ايجابية نحو العمل لدى العاملين.
- الالتزام بتحقيق أهداف التنظيم.
- الاستخدام الفاعل والكفء للموارد ( المادية والبشرية ).
- تحقيق مستوى عال الجودة.
- تبني مفهوم العمل التعاوني المتبادل كونه مدخلا لعمل الفريق

و يتميز القائد الكفء كذلك بجملة من الخصائص هي:

- التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم.
- امتلاك القائد لزام الموقف والأمور.
- القدرة على التعامل مع المشاكل بسهولة
- توفر السمات الشخصية كالذكاء والابتكار والسمات الجسدية.
- القدرة على تبصر المصالح والأهداف العامة.
- القدرة على استخدام مختلف الوسائل العلمية معرفة.
- القدرة على تحقيق معادلة بين أهداف التنظيم ورغبات العاملين
- تتوفر لدى القائد نظرة مستقبلية.
- القدرة على تحفيزات في أداء العاملين
- امتلاك القائد الخبرات.
- القدرة على التنظيم الجيد.

## 2.2.4 أهمية القيادة الادارية

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها وعليه فان أهمية القيادة تكمن فيما يلي:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورتها المستقبلية .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة تحقيق الاهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الانتاجية.

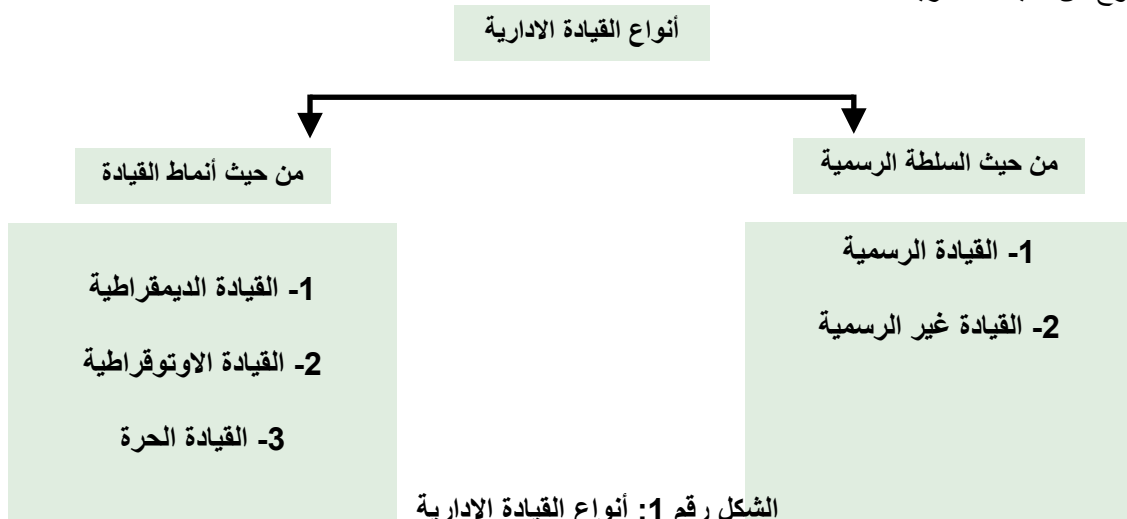
## 2.2.5 انواع القيادة الادارية

للقيادة الادارية أهمية بالغة في ادارة الاعمال بشكل عام حيث ان العامل يوفر الخبرة الادارية السليمة عامل هام وحيوي لنجاح العمل ويتضح اكثر من خلال انواع القيادة الادارية وخصائصها.

1- **من حيث السلطة الرسمية:** يرى كل من محمد حسن الشماخ وخضير ان السلطة الرسمية للقيادة الادارية تنقسم الى نوعين وهما القيادة الادارية الرسمية والقيادة الادارية غير الرسمية.

\* **القيادة الادارية الرسمية :** هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقتها المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الادارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

\* **القيادة الادارية غير الرسمية:** تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الافراد مثل السمات الشخصية والمؤهلات او الامكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الافراد لذا يكون الجانب الرسمي اي دور بروز هذا النوع من القيادة الادارية



## 2.2.6 أنماط القيادة

أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناءً على أسلوب القائد وطريقته في التأثير ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي والنمط الحر.

1. **نمط القيادة الأوتوقراطي:** هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية

2. **نمط القيادة الديمقراطي:** أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزواج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة. ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكلولوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها. ويرى أوبن أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

3. **القيادة الحرة أو الفوضوية:** ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

## 2.2.6 مهارات القائد

من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها نجاح وفعالية القيادة الإدارية، وهذا يعتمد على توافر عدة خصائص يجب أن يتحلى بها القادة في العمل الإداري، وتحمل هذه الخصائص في :

**المهارات الذاتية والشخصية:** وهي الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد؛ مثل السمات الجسدية

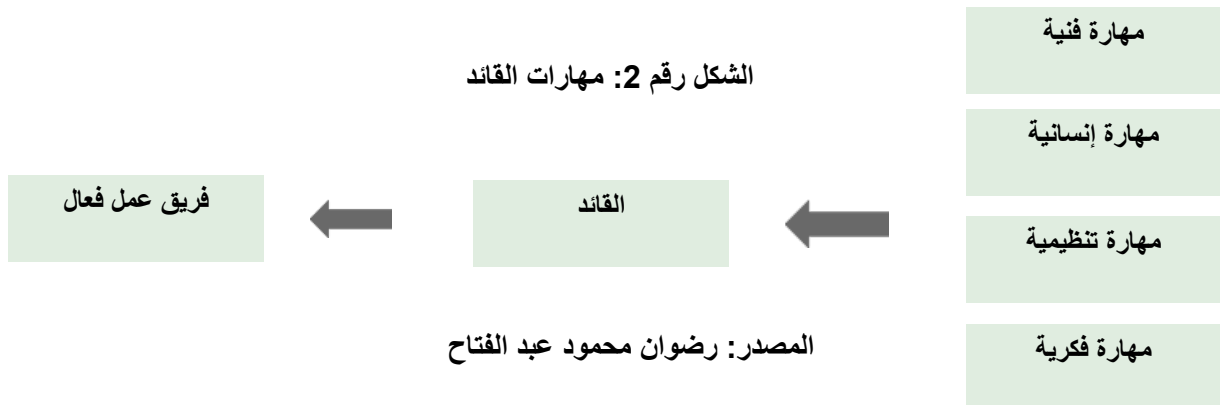
**المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف المنشود.

**المهارات السلوكية أو الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة؛ وتابعيه بشكل خاص، والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

**المهارات السياسية:** وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصلحة العامة والأهداف العامة وما يتطلب ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية من وأهداف وسياسة النظام القائم من ناحية أخرى.

**المهارات الإدارية:** وتعني قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة من أجل استغلال الطاقات البشرية، ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

**المهارات التنظيمية :** هي نظرة القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وينظم العمل ويوزع الواجبات وينسق الجهود وندرك اللوائح والانظمة



### 2.3 الاداء الوظيفي

لقد باتت المنظمات تنظر الى تحديد مفهوم الاداء الوظيفي وركزت في البحث والتطبيق على لمعرفة الخلل محاولة التعرف الى حقيقة الاداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعيا والعمل على تصحيحه وذلك بغية تحقيق مستويات الاداء المطلوبة. قد اجتهد العديد من الباحثين من أجل الوصول إلى المفهوم الأنسب الذي يمكن من خلاله وصف الاداء الوظيفي ومن أهم هذه التعاريف :

يشير (ثوماس جيلبرت ) إلى مصطلح الاداء الوظيفي ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والاداء الوظيفي، و ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو النتائج، أما الاداء الوظيفي فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا

كما عرفه (هيرزبيرج ) « هو الحصلة النهائية للأنشطة التي ينجزها الفرد والتي تتأثر بدوافع الفرد نفسه ودوافع تتعلق بظروف العمل»

ويرى (محمد ) أن الاداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد ما بها متطلباته الوظيفية، وغالبا يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

كما يرى (الربيع ) أن مفهوم الاداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للاداء، فالاداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويعبر (محمد ) عن مفهوم الاداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي درك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة تبدأ بالقدرات وا الفرد.

ويرتبط مفهوم الاداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي للأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، فالعنصر البشري قادر على التطور والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها، وهي بدورها تحقق له البيئة الملائمة للاستفادة من كفاءته وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الاداء الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لديهم (الصوص ).

وعرف (الدوري) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة المسؤوليات والأنشطة والمهام الموكلة للأفراد العاملين التي ينبغي القيام بها وإنجازها على أكمل وجه من خلال أداء المهمة و الأداء السياقي"

وحسب تعريف (A.Kherakhem) من وجهة نظره فإن الأداء الوظيفي يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة نلاحظ هذا التعريف ان الأداء الوظيفي يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة

ويعرفه (محمود صديق) على أنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء الواجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها الكل في موقعه الوظيفي على اكمل وجه.

كما عرفه (أحمد محمد الدمرداش) بأنه سلوك الفرد داخل بيئة العمل المعبر عنه بأفعال وأقوال تؤدي الى تنفيذ المهام الموكلة اليه.

أما (راوية حسن) تعرفه على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد وإدراك الدور والقدرات.

يرى (وويلين وهانغر) أن الأداء هو: النتيجة النهائية للنشاط.

كما عرفه (روبنس وويرسما) «أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو»

أما من وجهة نظر (Brumbrach) «الأداء عبارة عن السلوك معا، بحيث يمثل السلوك المدخلات التي يستخدمها الفرد في العمل، وتمثل النتائج المخرجات التي يحصل عليها بعد إنجاز العمل»

يعرفه (احمد منصور ، 1973) " كفاءة الفرد أو العامل لعمله و مسلكه فيه و مدي صلاحيته في القيام بعمله ، و تحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة " .

ومن خلال ما سبق فالأداء الوظيفي هو تفاعل بين السلوك والإنجاز الذي يحققه الموظف عند قيامه بمهامه الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة.

### 2.3.1 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر العنصر البشري أحد أهم المقومات الأساسية للعملية الإنتاجية لأيّة منظمة، وهو يتأثر بما تتأثر به المنظمة سواء من عوامل البيئة الداخلية أو عوامل البيئة الخارجية، وهذه العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد ولكنها تؤثر على أدائه الوظيفي تعد أهم العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ما يلي:

- 1- غياب الأهداف المحددة : إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإداراته
- 2- عدم مشاركة العاملين في الإدارة: يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- 3- اختلاف مستويات الأداء : يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- 4- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
- 5- التسبب الإداري : والذي يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### 2.3.2 أهمية الأداء الوظيفي

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة الى تحقيقه.
- يساعد على الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والإبتعاد عن القرارات المزاجية.
- الاسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.
- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى.
- إن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تمشي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.

### 2.3.3 معوقات الأداء الوظيفي

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لابد من توفر مجموعة عوامل مساعدة ومكملة لأداء جهد وبذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، لكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب، و دون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

1- **الظروف الفيزيائية للعمل** : وتتمثل في الرطوبة الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وتعيينه في أداء مهامه بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجز عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.

2- **عدم وضوح السياسات والمهام**: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمستويات أعمالهم.

3- **التغيب** : هذا الإصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان في فترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي، إجتماعي، وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المناقشة وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على إلتزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها

4- **حوادث العمل** : وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة نقص التدريب) بالإضافة إلى النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.

### 2.3.4 النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الانتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين الى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والافراد والجماعات والتنظيم، وسنعرض في بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

#### 2.3.4.1 نظرية الإدارة العلمية

##### 1- نظرية الإدارة العلمية لـ فردريك تايلور (Taylor 1856)

يعتبر فردريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج كما أشار الى ذلك كل من (العديلي، 1995) و (بدر، 1982) وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، وتم عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية.

#### 2.3.4.2 نظرية العلاقات الإنسانية

##### 2- نظرية العلاقات الإنسانية لـ التون مايو EL. All Mayo

ترتكز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة على حدة سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية بإعتباره إنساناً وجدانياً وإنفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها مايو وزملاؤه (ell.. et, Mayo 1880) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتريك أن نقص الإنتاج يعزى الى عدم الإهتمام محل مشكلات العاملين والتحرر من عبء الضغوط الإدارات العليا، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أن الحافز الإقتصادي لا يمثل القوة الوحيدة التي يستجيب إليها المروؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته مع زملاؤه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قدمها كيرت ليون (Lewin 1980) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المروؤوسين على الأداء الجيد.

### 2.3.4.3 نظرية (X) و (Y) ل : ماك جريغور دوغلاس

#### 3- نظرية (x) او (y) ماك جريغور دوغلاس

يعتبر دوغلاس ماك ريغور أحد رواد مدرسة العلوم السلوكية، ولعل أهم إسهاماته هو إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته وتوضيح الاختلافات الواضحة بين إفتراضات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، نظرية y تميزا عن النظرية الكلاسيكية x .

#### 1 - نظرية x : من أهم إفتراضاتها :

- 1- الإنسان المتوسط بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما إستطاع.
- 2- أن معظم الأفراد لابد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤديوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- 3- أن الإنسان العادي والمتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائهم بإستمرار ولأو يرغب بتحمل المسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.

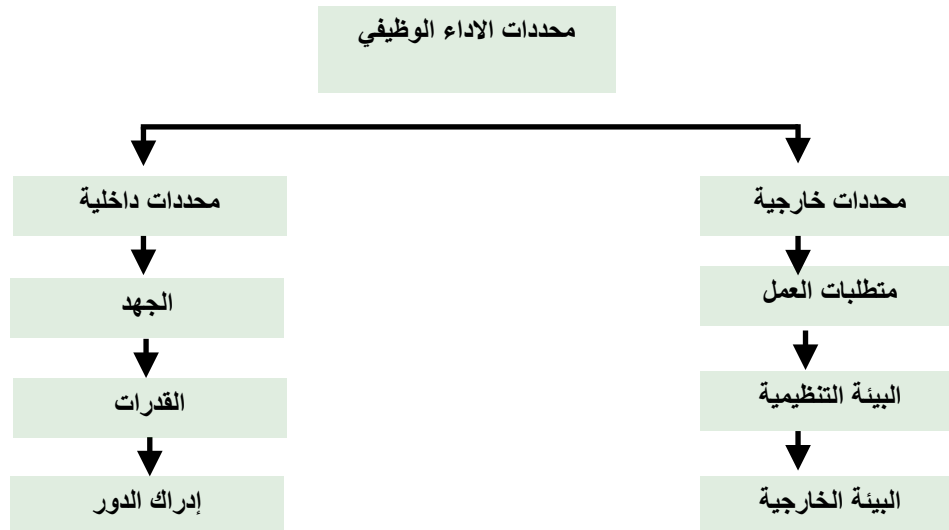
#### 2- نظرية y : تنطلق من الإفتراضات التالية:

- 1- يعتبر الجهد العقلاي أو العقلي في العمل أمر طبيعي مثل الراحة والنوم، فالعمل يمكن أن يكون مصدر للرضا أو مصدرا للعقاب.
- 2- لا يمكن إعتبار الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلتان الوحيدتان لتحقيق أهداف التالية:
- 3- أن الإلتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط لإنجاز، وأن أهم عامل للجزاء هو تحقيق إنجاز الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم.
- 4- أن الإنسان العادي والمتوسط يتعلم ويسعى إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة وطبيعية)، وأن تقادي المسؤولية ونقص الطموح والتركيز على الأمان هو نتيجة للخبرات التي يكتسبها وليست طبيعة إنسانية.

ومما سبق يتضح أن ماك غريغور وضع تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ نظرية « x » له أثار تنظيمية سلبية وذلك في ظل إفتراضات التي تنطلق منها، والتي يحاول فيها المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العاملين أثناء أداء عملهم، والإعتماد على الإتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل المنظمة، والذي يكون في شكل أوامر من الرئيس لمؤوسيه وذلك كمحاولة للتحكم في سلوكياتهم وضبطها دون الأخذ بعين الإعتبار حاجاتهم الإجتماعية والنفسية، كل هذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد العاملين وتدني مستوى أدائهم.

أما الفروض التي قامت عليها النظرية « y » فكانت مخالفة لفروض نظرية « x » حيث جاءت تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل مما يجعل عملية الإتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال.

### 2.3.5 محددات الاداء الوظيفي



الشكل 3 : محددات الاداء الوظيفي

### 2.3.6 أبعاد الأداء الوظيفي

|                    |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. البعد التنظيمي  | يقصد به الطرق و الكيفيات التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي بغاية تحقيق أهدافھا و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسھا قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرھا على الاداء                               |
| 2. البعد الاجتماعي | يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق مستوياتهم و تتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرّت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية. |
| 3. البعد الاقتصادي | الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين، الزبائن و الموردين و تكسب ثقتهم، كما يقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.                                                                                                        |
| 4. البعد البيئي    | الذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية و تطوير البيئة.                                                                                                                                                                     |

## 2.4 العلاقة بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي

أكدت أغلب الدراسات العلمية السابقة أن موضوع القيادة الادارية ذو أثر فعال على أداء العاملين وبناء على دراسة ( كيرد عمار، 2015 - 2014 ) بأنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، وارتفاع المستوى الأداء لدى الأفراد دراسة (محمد نشوان الزاكي، 2003 ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى وبين الإدارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات على كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية على كل من جماعات العمل وكفاءة العمل والإبداع وبناء على دراسة (مبروك كوثر و بركاوي صارة، 2023) بأنه توجد علاقة مرتبطة بين القيادة الادارية و أداء العاملين وهدفت دراسة ( سيسوانتو ويوليانا، 2022 ) فقد أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر لدور القائد كقدوة للمرؤوسين والتحفيز الإلهامي والاهتمام بالأفراد على الرضا الوظيفي و هدفت دراسة (دوباي، 2023) أشارت النتائج إلى تأثير القيادة الفعالة كوسيط ذو تأثير ملحوظ في العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي و هدفت دراسة (عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، 2017) بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية واداء اداء العاملين توصلت الدارسة إلى: أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم باشتراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني. و أن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات. وبناء على دراسة روي (محمد زكي العامودي، 2013 ) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادة و هدفت دراسة (هديل بسام شاهر السكر، 2019) وجود أثر إيجابي لسلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي وبناء على دراسة (توفيق درويش، 2007 ) بأنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي أن القيادة الادارية لها دور اساسي وفعال لاشاره دافعية العمال لتحسين ادائهم وبناء على دراسة ( محمود شكر محمد مهاوش، 2016 ) وجود علاقة ارتباط القيادة الادارية في تطوير الاداء الوظيفي

## 2.5 الخاتمة

تناول هذه الدراسة موضوعا تحت عنوان " أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي " ويعتبر هذا الموضوع في غاية الأهمية باعتبار أن القيادة الإدارية تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها على التأثير في الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق أداء متميز من خلال تطوير كفاءاتهم وتقدير طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وقد تم تقسيم البحث إلى فصلين : الفصل الأول الاطار العملي للدراسة والفصل الثاني الاطار الثاني كما انطلق البحث من سؤال أساسي و هو : ماهو أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي

نستنتج مما سبق أن القيادة تشكل محورا مهما وجوهريا تركز عليه المؤسسة، من خلال القائد الإداري المسؤول عن مدى حيوية نشاط الإداري وفعاليته، بما لديه من قدرات ومعارف ومهارات قيادية تساعده على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتخاذ القرارات ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التابعين له والتأثير فيهم وإرشادهم وتوجيههم وتدريبهم وحثهم على العمل بروح معنوية عالية تخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل أداء أحسن وأكثر فعالية، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والمؤسسة، ويتوقف نجاح المؤسسة على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها ، وأنه مهما تعددت أنماط القيادة بسبب اختلاف الأشخاص، فهي تنحصر في بعدين أساسيين بعد يركز على السيطرة وإنجاز الأعمال وبعد يسعى للمشاركة لإحداث التأثير .

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع القيادة لما له من أهمية عند جميع الناس و حاول كل منهم تفسيره و طرحه انطلاقا من مبادئه الخاصة، و التوجيهات الفكرية التي يتبناها. ومن خلال بحثنا حولنا التطرق إلي أهم المفاهيم و فان القائد هو ذلك الشخص من مجموعة ما ، يتميز عنها بأنه قادر علي تحمل المسؤولية بفهم مشاعر تابعيه ، يوجههم إلي تحقيق أهداف مشتركة ، ينمي داخلهم مشاعر الحبة و التوحد ، و يعزز لديهم روح الفريق و هذا كله بالتركيز علي العلاقات الإنسانية في التعامل.

فان القائد هو ذلك الشخص من مجموعة ما يتميز عنها بأنه قادر علي تحمل المسؤولية بفهم مشاعر موظفيه ويوجههم الى تحقيق أهداف مشتركة مما يؤدي ذلك الى تنمي داخلهم مشاعر المحبة والتوحد وزيادة الولاء اتجاه الخدمة ويعزز لديهم روح الفريق والعمل في جماعة فهذا كله يتركز على العلاقات الانسانية في التعامل مع الاخرين

## الفصل الثالث : منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على المنهجية المتبعة في إجراء هذه الدراسة حول العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في مدرسة القمة الأهلية في رأس تنورة. سيتم توضيح التصميم البحثي المستخدم، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

بعد تناولنا في الفصول السابقة لأهم المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الادارية و الاداء الوظيفي بالاضافة إلى دور القيادة في الاداء الوظيفي نظريا

يعد الجانب النظري محصلة اطلاعنا وبحثنا لبعض ما طرحناه في مجال القيادة الادارية والاداء الوظيفي والعلاقة بينهما غير ان ذلك ليس كافيا لبحثنا

سوف نقوم بتجسيد الجانب النظري للبحث في الواقع من خلال دراسة ميدانية في مدرسة القمة الاهلية برأس تنورة والتي شملت عينة من الاداريين و المعلمين في المدرسة

تعتبر القيادة الإدارية من أهم الجوانب التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في أي مؤسسة أو منظمة. تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين نوعية القيادة الإدارية وكيفية تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي وكفاءته.

إن فهم ودراسة تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي يعتبر أمراً حيوياً لأنه يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات الإدارة وتحسين العمليات التنظيمية داخل الشركات والمؤسسات. علاوة على ذلك، يساهم هذا البحث في توجيه القادة الإداريين نحو اتخاذ القرارات الصائبة التي تساهم في تحسين أداء فرق العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

في الختام، تُعد هذه الدراسة محاولة لإلقاء الضوء على دور القيادة الإدارية الفعالة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مدرسة القمة الأهلية في رأس تنورة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

التعريفات الإجرائية لها دورًا حيويًا في توجيه منهجية البحث وتحليل البيانات هناك العديد من التعريفات نذكر من بينها التعريفات الاجرائية للقيادة الادارية

- انها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرووسين )، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- القيادة هي قدرة الشخص على التأثير في الفرد والمجموعة وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل البلوغ الأهداف وتحقيق الإنجاز
- يمكن تحديد تعريف إجرائي للقيادة والتي تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهم من بيداغوجية وعلمية والبحث العلمي.

وهناك العديد من التعاريف الاجرائية للاداء الوظيفي و هي:

- الاداء هو "مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة تنجز حسب متطلبات الوظيفة(، القابل للقياس)وفق معايير محددة(، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الامثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالارقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة"
- أن الاداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز وهو ما تسعى المنظمة للوصول له
- فالاداء الوظيفي هو تفاعل بين السلوك والانجاز الذي يحققه الموظف عند قيامه بمهامه الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة
- الأداء المتميز: هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بتفوق، نتيجة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة، حيث يتفوقون على الآخرين، ويجعلون هذه المؤسسة مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى.
- هو العملية التي يستطيع من خلالها الأفراد والمؤسسة معرفة كمية الأعمال المنجزة فبواسطته يتم تقييم مدى نجاحها وتحديد جوانب الضعف والقوة وطرق تحسينه.

### 3.3. تصميم البحث

1. فلسفة البحث: المنهج الموضوعي
2. منهج البحث: استنتاجية
3. استراتيجية البحث: دراسة حالة و مسحية
4. نوع البحث: كمية
5. الأفق الزمني: مقطعية
6. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



### 3.4. مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### 3.4.1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث من كافة الافراد المعلمين بالمرحلة الابتدائية والاداريين في مدرسة القمة الاهلية الذي يتكون عددهم ( 30 )

#### 3.4.2. عينة الدراسة

تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة. تم الحصول على قائمة بجميع المعلمين والاداريين في مدرسة القمة الاهلية، والتي تضم 53 موظفًا في مدرسة القمة الاهلية .  
تم اختيار 48 موظفًا وهذا حجم العينة حسب جدول كرجسي ومورغان بطريقة عشوائية باستخدام جدول أرقام عشوائية. تم التأكد من أن جميع الموظفين لديهم فرصة متساوية للاختيار للمشاركة في الدراسة

#### يوضح الجدول مجتمع وعينة البحث

| معلمين المرحلة الابتدائية واداريين<br>مدرسة القمة الاهلية | المجتمع<br>53 | العينة<br>48 |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------|
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------|

#### 3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة

تم الاختيار في هذا البحث أسلوب أخذ العينات الاحتمالية والطريقة المتبعة في هذا أخذ العينات في هذا البحث هي العينة العشوائية البسيطة

### 3.5. طرق جمع البيانات

التقنية المستخدمة:

تم تصميم استبيان إلكتروني باستخدام منصة Google Forms لجمع البيانات المتعلقة بتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. تم إرسال رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى الموظفين المختارين بشكل عشوائي. كما تم متابعة الموظفين عبر الرسائل النصية والمكالمات الهاتفية للتأكد من استكمال الاستبيان في الوقت المحدد.

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع شرائح الموظفين في المدرسة بشكل عادل وغير متحيز. كما أتاحت هذه الطريقة فرصة متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في الدراسة. باستخدام الاستبيان الإلكتروني، تم تسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال وموثوق.

شملت الاستبانة المحاور التالية:

1. المحور الأول: البيانات الشخصية (7 أسئلة)

2. المحور الثاني: القيادة الادارية (20 سؤالاً)

3. المحور الثالث: الأداء الوظيفي (18 أسئلة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المعلمين في عملية تحليل الاستبيان والاجابه على مختلف عبارته وهو ما يوضحه الجدول

| العبارات      | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| درجة الموافقة | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

**المتغير المستقل: ( القيادة الادارية )**

تم الاعتماد على استبيان (بوبو ومانجانيللي، 2009، يوكل وآخرون، 2013) يتكون المتغير المستقل في هذه الدراسة القيادة الادارية من خمس أبعاد التواصل الفعال يتكون من أربع عناصر، تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء يتكون من أربع عناصر، الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات يتكون من أربع عناصر، مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال يتكون من ثلاث عناصر، المصادقية والموثوقية في التخطيط و صنع القرارات يتكون من خمس عناصر نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث أن 1= غير موافق بشدة بينما 5 = موافق بشدة .

| المتغير<br>Variable | أبعاد المتغير<br>Variable<br>Dimensions               | عدد البيانات<br>Number Of<br>Statements | المصدر<br>Source         |
|---------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|
| القيادة الادارية    | التواصل الفعال                                        | 4                                       | ( يوكل و آخرون 2013 )    |
|                     | تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء | 4                                       | (بobo ومانجانيللي 2009 ) |
|                     | الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات      | 3                                       | ( يوكل و آخرون 2013 )    |
|                     | مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال                | 2                                       | (بobo ومانجانيللي 2009 ) |
|                     | المصادقية والموثوقية في التخطيط و صنع القرارات        | 5                                       | (بobo ومانجانيللي 2009 ) |
|                     | مشاركة الاخرين في التخطيط                             | 1                                       | (بobo ومانجانيللي 2009 ) |
| العدد الكلي 19      |                                                       |                                         |                          |

المصدر : الطالب

**المتغير التابع ( الاداء الوظيفي )**

تم الاعتماد على استبيان (بن يخلف ليلي 2022) يتكون المتغير التابع في هذه الدراسة الاداء الوظيفي من خمس أبعاد الأجور والمكافآت يتكون من سبع عناصر، نمط التفاعل والاتصال يتكون من أربع عناصر، نمط القيادة والإشراف يتكون من عنصرين، ظروف العمل المادية يتكون من عنصرين، فرص الترقية تتكون من ثلاث عناصر نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث أن 1= غير موافق بشدة بينما 5 = موافق بشدة

| المتغير<br>Variable | أبعاد المتغير<br>Variable Dimensions | عدد البيانات<br>Number Of Statements | المصدر<br>Source    |
|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| الاداء الوظيفي      | الأجور والمكافآت                     | 6                                    | (بن يخلف ليلي 2022) |
|                     | نمط التفاعل والاتصال                 | 4                                    |                     |
|                     | نمط القيادة والإشراف                 | 2                                    |                     |
|                     | فرص الترقية                          | 3                                    |                     |
| العدد الكلي 15      |                                      |                                      |                     |

**المصدر : الطالب**

### 3.6. أنواع البيانات

#### 3.6.1. البيانات الاولى

تم جمع البيانات الاولى من خلال الاستبيانات تم توزيعها على موظفين في مدرسة القمة الاهلية لقياس آرائهم حول القيادة الادارية وتأثيرها على اداء العمل

#### 3.6.2. البيانات الثانوية

تم الاستعانة في البيانات الثانوية بالابحاث السابقة ، الرسائل العلمية ، التقارير ، المواقع التي تناولت تأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي

### 3.7. طرق و أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8. الخاتمة

يُعد هذا البحث الكمي دراسة لعلاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسة القمة الأهلية. تم اختيار هذه المدرسة الخاصة كمجتمع للبحث نظراً لموقعها البارز في المنطقة وسمعتها الأكاديمية المرموقة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين والاداريين في مدرسة القمة الأهلية والبالغ عددهم 53. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي. تم توزيع استبيان إلكتروني باستخدام منصة Google Forms على 53 معلم واداري ، وهو ما يمثل 100% من إجمالي مجتمع الدراسة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المعلمين على بنود الاستبانة. وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة قبل توزيعها على العينة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية المتبعة من قبل إدارة المدرسة وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. كما تبين أن القيادة الادارية لها تأثير كبير في تحفيز المعلمين وتحسين إنتاجيتهم

## التحليل الإحصائي

## 4.1 المقدمة

يحتوي هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28

## 4.2 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - المؤهل التعليمي - الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - نوع عقد العمل  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

- الجنس يشمل (ذكر/ أنثى).
- الحالة الاجتماعية يشمل ( أعزب / متزوج )
- العمر يشمل ( 20 - 25 / من 30 إلى 40 سنة/ من 50 إلى 60 سنة/ 60 سنة فما فوق ).
- عدد سنوات الخبرة يشمل (أقل من 5 سنوات/ من 5 إلى 10 سنوات/ من 10 سنوات فأكثر)
- المؤهل التعليمي يشمل (ثانوي / جامعي / دراسات عليا)
- نوع عقد عملك الذي عقدته مع المدرسة يشمل ( مؤقت / دائم )

يوضح الجدول الوصفي التالي و الرسومات والفقرات التالية تصنيف عينة محل الدراسة كما لما يلي:

### توصيف عينة الدراسة

| المتغير           | فئات المتغير     | العدد | نسبة العينة الإجمالية |
|-------------------|------------------|-------|-----------------------|
| الجنس             | ذكر              | 16    | 30.8                  |
|                   | أنثى             | 36    | 69.2                  |
|                   | الإجمالي         |       | %100                  |
| الحالة الاجتماعية | أعزب             | 35    | 67.3                  |
|                   | متزوج            | 17    | 32.7                  |
|                   | الإجمالي         |       | %100                  |
| العمر             | 25 - 20          | 24    | 46.2                  |
|                   | من 30 إلى 40 سنة | 20    | 38.5                  |
|                   | من 50 إلى 60 سنة | 8     | 15.4                  |
|                   | الإجمالي         |       | %100                  |

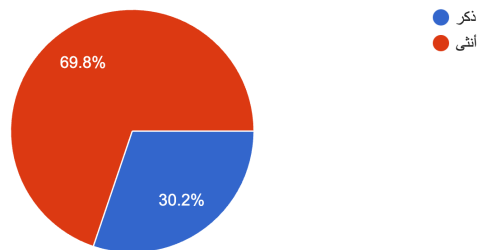
| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | نسبة العينة الإجمالية |
|------------------|-------------------|-------|-----------------------|
| المؤهل التعليمي  | ثانوي             | 15    | 28.8                  |
|                  | جامعي             | 30    | 57.7                  |
|                  | دراسات عليا       | 7     | 13.5                  |
|                  | الإجمالي          |       | %100                  |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات    | 32    | 60.4                  |
|                  | من 5 إلى 10 سنوات | 14    | 26.4                  |
|                  | من 10 سنوات فأكثر | 7     | 13.2                  |
|                  | الإجمالي          |       | %100                  |
| نوع عقد العمل    | مؤقت              | 23    | 45.3                  |
|                  | دائم              | 29    | 54.7                  |
|                  | الإجمالي          |       | %100                  |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية ( ن = ٥٢ مفردة )

### من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج التالية

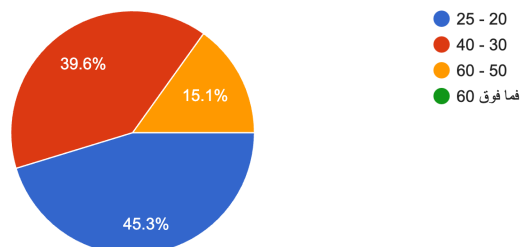
- بالنسبة لنوع الجنس : أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور حيث بلغ عدد الذكور 16 ذكر مفرد بنسبة 30.8% من إجمالي العينة بينما بلغ عدد الإناث 36 مفردة بنسبة 69.2% من إجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي

الجنس :  
53 responses



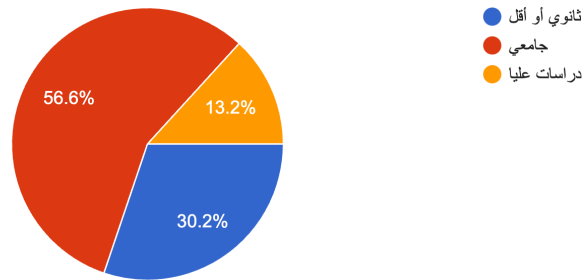
- أما فيما يتعلق بالعمر : أظهرت 24 مفردة من عمر 20 - 25 سنة بنسبة 46.2% بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاء بها 20 مفردة بنسبة 38.5% والفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة جاء بها 8 مفردة بنسبة 15.4% الشكل المرفق التالي يوضح ذلك

العمر:  
53 responses



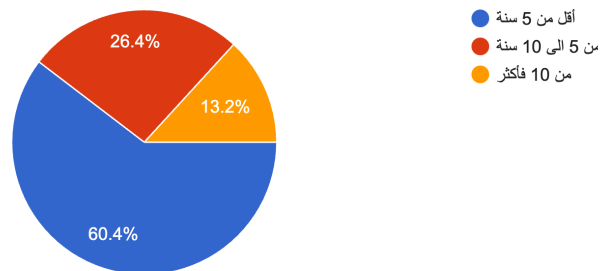
- بالنسبة للمؤهل التعليمي : أظهرت النتائج الإحصائية انه بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي 15 مفردة بنسبة 30.2 % من إجمالي افراد العينة بينما بلغ عدد من يحملون المؤهل الجامعي 30 مفردة بنسبة 56.6 % من إجمالي العينة واخيرا بلغ عدد من يحملون دراسات العليا 7 مفردة بنسبة 13.2 % من إجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي

: المؤهل العلمي  
53 responses



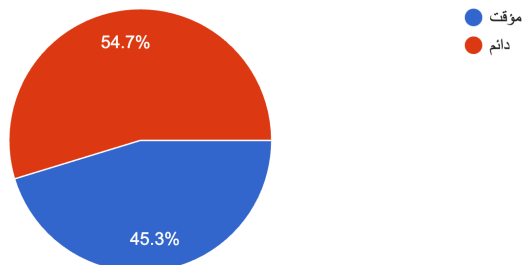
- أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة : أظهرت 32 مفردة أقل من 5 سنة بنسبة 60.4 % بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء بها 14 مفردة بنسبة 26.4 % ومستوى الخبرة من 10 سنوات فأكثر جاء بها 7 مفردة بنسبة 13.2 % الشكل المرفق التالي يوضح ذلك

: عدد سنوات الخبرة  
53 responses



- أما فيما يتعلق بنوع عقد العمل : فانه بلغ عدد الموظفين بنوع عقد مؤقت 23 مفردة بنسبة 45.3 % بينما عدد الموظفين بنوع عقد دائم 29 مفردة بنسبة 54.7 %

: ما نوع عقد عملك الذي عقدته مع المدرسة  
53 responses



### 4.3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) (Average Variance Extracted). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha, من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

#### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair. 2006) (et al

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P value و Kmo بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 , كما يلي

| متوسط التباين المستخرج |      | P values | الانحراف المعياري | معامل الارتباط   | KMO  | العبارات | المتغير                                               |
|------------------------|------|----------|-------------------|------------------|------|----------|-------------------------------------------------------|
| 3.726                  | 3.82 | 0.00     | .826              | .761             | .534 | A1       | التواصل الفعال                                        |
|                        |      | 0.00     | .826              | .757             |      | A2       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | .908              | .855             |      | A3       |                                                       |
|                        | 3.76 | 0.00     | 1.076             | .554             |      | A4       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | .919              | .618             |      | B1       | تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء |
|                        |      | 0.00     | .819              | .690             |      | B2       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | .768              | .705             |      | B3       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | .883              | .766             |      | B4       |                                                       |
|                        | 3.79 | 0.00     | .931              | .610             |      | C1       | مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال                |
|                        |      | 0.00     | .937              | .658             |      | C2       |                                                       |
|                        | 3.67 | 0.00     | 1.01              | .407             |      | D1       | الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات      |
|                        |      | 0.00     | .843              | .445             |      | D2       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | 1.008             | .856             |      | D3       |                                                       |
|                        | 3.69 | 0.00     | .723              | .656             |      | E1       | المصادقية والموثوقية في التخطيط و صنع القرارات        |
|                        |      | 0.00     | .988              | .888             |      | E2       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | 1.018             | .656             |      | E3       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | .889              | .674             |      | E4       |                                                       |
|                        |      | 0.00     | 1.107             | .552             |      | E5       |                                                       |
|                        | 3.63 | 0.00     | 1.030             | .842<br>٥٣ من ٨٢ |      | F1       | مشاركة الآخرين في التخطيط                             |

| متوسط التباين المستخرج |      | P values | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | Kmo  | العبارات | المتغير                 |                   |
|------------------------|------|----------|-------------------|----------------|------|----------|-------------------------|-------------------|
| 3.625                  | 3.56 | 0.00     | 1.057             | .798           | .824 | R1       | الأجور<br>والمكافآت     | الاداء<br>الوظيفي |
|                        |      | 0.00     | 1.093             | .800           |      | R2       |                         |                   |
|                        |      | 0.00     | 1.056             | .648           |      | R3       |                         |                   |
|                        |      | 0.00     | 0.997             | .562           |      | R4       |                         |                   |
|                        |      | 0.00     | 1.333             | .738           |      | R5       |                         |                   |
|                        |      | 0.00     | .964              | .606           |      | R6       |                         |                   |
|                        | 3.64 | 0.00     | 1.111             | .739           |      | S1       | نمط التفاعل<br>والاتصال |                   |
|                        |      | 0.00     | .915              | .895           |      | S2       |                         |                   |
|                        |      | 0.00     | .944              | .573           |      | S3       |                         |                   |
|                        |      | 0.00     | .940              | .585           |      | S4       |                         |                   |
|                        | 3.69 | 0.00     | 1.038             | .720           |      | T1       | نمط القيادة<br>والإشراف |                   |
|                        |      | 0.00     | .882              | .640           |      | T2       |                         |                   |
|                        | 3.60 | 0.00     | 1.032             | .729           |      | U1       | فرص الترقية             |                   |
|                        |      | 0.00     | 1.048             | .824           |      | U2       |                         |                   |
|                        |      | 0.00     | 1.127             | .623           |      | U3       |                         |                   |

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.001) ن = 52 مفردة

**يتضح من الجدول السابق:**

- **مقياس تطبيق القيادة الادارية :** جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس **(القيادة الادارية وأبعادها)** بعض من قيمها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الستة
- أيضا نستخرج من الجدول السابق أن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير **(القيادة الادارية )** ككل الذي يساوي 3.726 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج **(لأبعاد القيادة الادارية)** هي : 3.79 , 3.76 , 3.82 , 3.63 , 3.69 , 3.67 على الترتيب. وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة
- **مقياس تطبيق الاداء الوظيفي :** جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس **(الاداء الوظيفي وأبعادها)** بعض من قيمها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الاربع.
- كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير **(الاداء الوظيفي)** ككل الذي يساوي 3.625 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج **(لأبعاد الاداء الوظيفي )** هي : 3.60 , 3.69 , 3.64 , 3.56 على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

### 4.3.2 ثبات اداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28. وفقا لـ (Hair et al (2010) , يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

#### قياس الثبات لأداة الدراسة

| Cronbach's alpha |      | عدد العبارات | المتغير                                                            |
|------------------|------|--------------|--------------------------------------------------------------------|
| .888             | .881 | 4            | البعد الاول التواصل الفعال                                         |
|                  | .862 | 4            | البعد الثاني تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء |
|                  | .859 | 2            | البعد الثالث مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال                |
|                  | .853 | 3            | البعد الرابع الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات      |
|                  | .856 | 5            | البعد الخامس المصادقية والموثوقية في التخطيط و صنع القرارات        |
|                  | .900 | 1            | البعد السادس مشاركة الآخرين في التخطيط                             |
| .885             | .868 | 6            | البعد الاول الأجور والمكافآت                                       |
|                  | .818 | 4            | البعد الثاني نمط التفاعل والاتصال                                  |
|                  | .868 | 2            | البعد الثالث نمط القيادة والإشراف                                  |
|                  | .854 | 3            | البعد الرابع فرص الترقية                                           |

المصدر من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي ن = 52 مفردة

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي هي

مقياس القيادة الادارية : أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم ألفا كرونباخ ( للمقياس ككل هي 0.888.

كذلك أن قيم ألفا كرونباخ لابعاد القيادة الادارية على الترتيب هم ( التواصل الفعال ) ( , 0.925 , 0.923 , 0.926 , 0.925 ) , ( تحفيز وتشجيع العاملين ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( , 0.921 , 0.921 ) , ( مواجهه التحديات وحل المشكلات ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.921 , 0.923 ) ( الرعاية وتقديم الدعم ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.921 , 0.922 , 0.920 ) ( المصادقية والموثوقية في التخطيط ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.919 , 0.922 , 0.926 , 0.924 ) , ( مشاركة الآخرين في التخطيط ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.923 ) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

مقياس الاداء الوظيفي : أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم ألفا كرونباخ ( للمقياس ككل هي 0.885.

كذلك أن قيم ألفا كرونباخ لابعاد القيادة الادارية على الترتيب هم (الاجور و المكافات ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.918 , 0.922 , 0.922 , 0.918 , 0.915 ) , ( نمط التفاعل و الاتصال ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.916 , 0.916 , 0.917 , 0.915 ) , ( نمط القيادة والاشراف ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.914 , 0.925 ) ( فرص الترقية ) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي ( 0.917 , 0.917 , 0.917 ) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبيانات للتطبيق و الوثوق بها و استخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة .

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفقاً لما يلي:

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

#### دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي    | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة الممارسة / الأهمية) |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من 1 إلى أقل من 1.80    | غير موافق بشدة          | من 20 إلى أقل من 36 %  | منخفض جداً                      |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق               | من 36 إلى أقل من 52 %  | منخفض                           |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد                   | من 52 إلى أقل من 68 %  | متوسط                           |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق                   | من 68 إلى أقل من 84 %  | مرتفع                           |
| من 4.40 إلى أقل من 5    | موافق بشدة              | من 84 إلى أقل من 100 % | مرتفع جداً                      |

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الإدارية وكذلك مستوى الاداء الوظيفي وأبعادها . وذلك وفقاً لوجهه نظر عينة الدراسة وذلك كما يلي

| المتغير             |                                                       | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|---------------------|-------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|---------------|-------|---------------|-------|
| القيادة<br>الإدارية | التواصل الفعال                                        | 3.82            | 3.74 | .699              | .608 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                     | تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء | 3.76            |      | .682              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                     | مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال                | 3.79            |      | .788              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                     | الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والإرشادات      | 3.67            |      | .785              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                     | المصادقية والموثوقية في التخطيط و صنع القرارات        | 3.69            |      | .707              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                     | مشاركة الآخرين في التخطيط                             | 3.63            |      | 1.030             |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
| الإدارة<br>الوظيفية | الأجور و المكافآت                                     | 3.56            | 3.61 | .800              | .722 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                     | نمط التفاعل والاتصال                                  | 3.64            |      | .811              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                     | نمط القيادة والإشراف                                  | 3.69            |      | .805              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                     | فرص الترقية                                           | 3.60            |      | .917              |      | محايد         |       | متوسط         |       |

**يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :**

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل القيادة الادارية : إلى أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة الادارية على الاداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة للمتغير الاول ككل هو 3.74 بنسبة موافقة بلغت 74.8% عند إنحراف معياري (0.722).
- كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الادارية و أن الابعاد الستة لمتغير القيادة الادارية ( الاتصال الفعال ، تحفيز وتشجيع العاملين ، مواجهه التحديات وحل المشكلات ، الرعاية وتقديم الدعم المعنوي ، المصادقية والموثوقة في التخطيط ، مشاركة الآخرين في التخطيط ) حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها ( الاتصال ) هو بنسبة ( 3.82 ) حوالي ( 76.4 % ) عند انحراف معياري ( 0.699 ) بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( التحفيز ) ( 3.76 ) حوالي ( 75.2 % ) عند انحراف معياري ( 0.788 ) بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( المواجهة ) ( 3.79 ) حوالي ( 75.5 % ) عند انحراف معياري ( 0.788 ) بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( الرعاية ) ( 3.67 ) حوالي ( 73.42 % ) عند انحراف معياري ( 0.785 ) بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( المصادقية ) ( 3.69 ) حوالي ( 73.8 % ) عند انحراف معياري ( 0.707 ) بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( مشاركة ) ( 3.63 ) حوالي ( 72.6 % ) عند انحراف معياري ( 1.030 )
- تظهر نتائج توصيف المتغير التابع الاداء الوظيفي : إلى أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة للمتغير الثاني ككل هو 3.61 بنسبة موافقة بلغت 72.2% , عند إنحراف معياري (0.722). كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الاداء الوظيفي و أن الابعاد الاربعة لمتغير الاداء الوظيفي (الأجور و المكافآت , نمط الاتصال والتفاعل , نمط القيادة والإشراف و فرص الترقية ) حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها ( الاجور ) هو بنسبة موافقة ( 3.56 ) حوالي ( 71.2 % ) عند انحراف معياري ( 0.800 ) , بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( الاتصال ) ( 3.64 ) حوالي ( 72.8 % ) عند انحراف معياري ( 0.811 ) , بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( القيادة ) ( 3.69 ) حوالي ( 73.8 % ) عند انحراف معياري ( 0.805 ) , بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ( الترقية ) ( 3.60 ) حوالي ( 72 % ) عند انحراف معياري ( 0.917 )
- وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة تشير النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الادارية وأبعادها) ذات مستوى مرتفع وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. و أن الأتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة و تطبيقه مرتفع, بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الاداء الوظيفي وأبعادها ) ذات مستوى مرتفع وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام بواسطة SPSS الإصدار 28 وذلك على النحو التالي

| المتغير           | القيادة             | التواصل الفعال | الاداء الوظيفي | الاجور و المكافات |
|-------------------|---------------------|----------------|----------------|-------------------|
| القيادة الادارية  | Pearson Correlation | 1              | .760           | .902              |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                | <.001          | <.001             |
|                   | N                   | 52             | 52             | 52                |
| التواصل الفعال    | Pearson Correlation | .760           | 1              | .902              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | <.001          |                | <.001             |
|                   | N                   | 52             | 52             | 52                |
| الاداء الوظيفي    | Pearson Correlation | 1              | .760           | .902              |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                | <.001          | <.001             |
|                   | N                   | 52             | 52             | 52                |
| الاجور و المكافات | Pearson Correlation | .760           | 1              | .902              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | <.001          |                | <.001             |
|                   | N                   | 52             | 52             | 52                |

#### الارتباط الخطي بين القيادة الادارية وابعادها كمتغير مستقل والاداء الوظيفي وابعاده كمتغير تابع :

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي (0.902) بين القيادة الادارية كمتغير مستقل و الاداء الوظيفي إجمالي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01)
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين القيادة الادارية وابعاده ( التواصل الفعال ) (0.760) كمتغير مستقل وبين الاداء الوظيفي كل بمعامل ارتباط (0.902) و ابعاده ( الاجور و المكافات ) عند معامل ارتباط (1)
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

#### الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة الادارية وبين متغير الاداء الوظيفي وابعاده ككل وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة الادارية و ابعاده ( التواصل الفعال ) والاداء الوظيفي و ابعاده ( الاجور و المكافات ) عند مستوى دلالة (0.01)

### 4.5.1 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة.

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام بواسطة SPSS الإصدار 28

#### الفرض الرئيسي للدراسة

- الفرضية الاولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية و الاداء الوظيفي.

ويتقرر من هذا الفرض الرئيسي فرضا فرعيا

- الفرضية الثانية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أثر القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي

#### نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص هذا الفرض بأنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الادارية في محل الدراسة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع

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

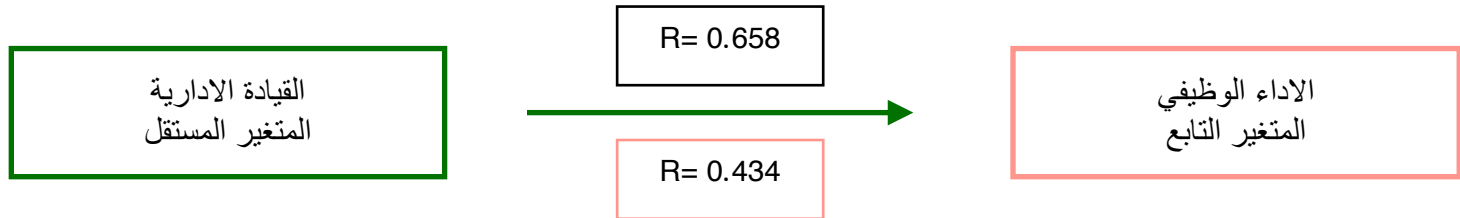
| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 8.174          | 1  | 8.174       | 38.262 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 10.682         | 50 | .214        |        |                    |
|       | Total      | 18.856         | 51 |             |        |                    |

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant) | 1.737                       | .330       |                           | 5.270 | <.001 |
|       | اداء       | .554                        | .090       | .658                      | 6.186 | <.001 |

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .658 <sup>a</sup> | .434     | .422              | .462                       |



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية أختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.658) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين (القيادة الادارية و الاداء الوظيفي) أجمالاً.
- يشير (معامل التحديد المعدل R2) إلى أن (43 %) من التباين الحاصل في القيادة الادارية (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في الاداء الوظيفي
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) أقل من (0.01)
- وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية الذي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية أجمالاً كمتغير مستقل و الاداء الوظيفي ككل كمتغير تابع .

## 4.6 الدراسات السابقة .

- تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - للباحث كيرد عمار مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال
- نصت مشكلة بحثه على ما يلي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز
- فرضيات الدراسة: الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط
- منهج البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها ، والانماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف ابعاده والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:
- اسلوب المسح بالعينة نظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الأغواط
- أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانياً
- عينة الدراسة تم اعتماد اسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة ، حيث تم اختيار عينة طبقية أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على الملاحظة، المقابلة والاستبيان
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى ان القيادة الادارية بوسائلها تؤثر إيجاباً على الاداء الوظيفي و توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل
- مذكرة: القيادة الادارية واثرها في أداء العاملين، بحث مكمل لنيل درجة الدبلوم العالي دراسة ميدانية – بنك فيصل الاسلامي( كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة شندي، جمهورية السودان من إعداد الباحث : عبد المنعم كمال الصادق محمد نور سنة 2017
- وتكمن مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية: هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟ فروض الدراسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.
- منهج الدراسة : اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على على منهج دراسة الحالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والتعرف على موضوع الدراسة وهو القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين.
- مجتمع الدراسة : بنك فيصل الإسلامي فرع شندي
- عينة الدراسة : موظفي بنك فيصل الإسلامي
- أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان، الملاحظة
- نتائج الدراسة: تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و أداء العاملين

• **مذكرة " فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل للطلاب توفيق درويش جامعة الجزائر  
2006**

- نصت مشكلة على ما يلي: هل القيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه ؟
- الفرضية الرئيسية: للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على إختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس السن، المستوى التعليمي لهم، والأقدمية في العمل.
- منهج البحث : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي : يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة والتعبير عنها سواء كمياً أو كيفياً حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع
- عينة الدراسة :اعتمد الباحث العينة القصدية، متمثلة في نسبة 63% من العدد الاجمالي لعمال المؤسسة الدراسة، وأيضاً العشوائية البسيطة شملت 92 مبحوث من بين 147 عامل
- أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على المقابلة الاستمارة والتحليل الاحصائي
- نتائج الدراسة: للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال في تحسين أداء العمال و توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الادارية و تحسين اداء العمل

• **دراسة جافيد و آخرون 2014 لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين العاملين في قطاع الخدمات المصرفية الخاصة في باكستان**

- أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين نمط القيادة التعاملية ورضا الموظفين، وأن هذا النمط القيادي التعاملية يتبعه القادة بشكل أكبر

#### 4.7 الخاتمة .

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام SPSS الإصدار 28 تم التحليل الوصفي لعينة الدراسة, أيضا قمنا بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة الذي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية اجمالا كمتغير مستقل و الاداء الوظيفي ككل كمتغير تابع

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات

## 5.1 المقدمة .

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

سنعرض في هذا الفصل المناقشة المحددة الدراسة التي توصلنا إليها، وسنسلط الضوء على أنواع الحدود المكانية والزمنية والموضوعية . كما سنقوم بإلقاء الضوء على التوصيات والتطبيقات العلمية التي كشفت عنها البيانات والتي يمكن أن تسهم في تطوير القيادة الإدارية على أداء المعلمين داخل المؤسسات التعليمية.

من خلال هذه الفصل، نأمل أن نقدم رؤى جديدة تسهم في فهم أعمق لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي مع تقديم استنتاجات وتوصيات عملية يمكن أن تعزز من فعالية المؤسسات التعليمية.

## 5.2 حدود الدراسة

حدود البحث تمثلت في التالي :

5.2.1 **الحدود المكانية** : تقتصر الدراسة مكانيا على النطاق الجغرافي بمدرسة القمة الاهلية في منطقة رأس تنورة بالمملكة العربية السعودية

5.2.2 **الحدود الزمانية** : امتدت الحدود الزمانية للدراسة من تاريخ 2 فبراير 2024 حتى 15 أغسطس 2024

5.2.3 **الحدود الموضوعية** : تقتصر الدراسة موضوعيا عن واقع القيادة الادارية على الاداء الوظيفي بالتطبيق

5.2.4 **الحدود المنهجية** : اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات ولم يتم اتباع الملاحظات و استخدمت الدراسة أداة بحث مقطعية

5.2.5 **الحدود البشرية** : على معلمي المرحلة الابتدائية في مدرسة القمة الاهلية

## 5.4 التوصيات والتطبيقات العلمية .

أود أن أركز على ضرورة تعزيز الوعي حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وتشجيع المديرين على تطبيق هذه الدراسة لتحسين الأداء الأكاديمي: بفهم كيفية تأثير القيادة الإدارية على المعلمين يمكن أن يساهم

1. في تحسين أداء الطلاب وزيادة فعالية التعليم
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي: قيادة فعالة تدعم المعلمين وتلبي احتياجاتهم تعزز من روح الفريق وتزيد من التزامهم.
3. تطوير بيئة المدرسية: تعزيز ثقافة القيادة الرشيدة يمكن أن يساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة.

أهمية هذه الدراسة:

- توفير بيانات موثوقة: الدراسة ستوفر معلومات قيمة تمكن المديرين من اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم تطوير الأداء.
- تقديم استراتيجيات ملموسة: سيكتسب المديرون أدوات واستراتيجيات جديدة لتحسين القيادة وتقوية الأداء الوظيفي.

الاقتراحات للمديرين:

1. المشاركة في ورش عمل: تنظيم ورش عمل لإطلاع المديرين على نتائج الدراسة المحتملة وطرق تطبيقها.
2. تعزيز ثقافة البحث: تشجيع المدراء على المشاركة في الأبحاث والدراسات التي تعزز من معرفتهم بفنون القيادة.
3. تقييم الأداء دورياً: إنشاء نظام لتقييم فعالية الاستراتيجيات القيادية المعتمدة ومعرفة تأثيرها المستدام.

تشجيع المديرين في مدرسة القمة الأهلية على هذه الدراسة سيساعد في تطوير أساليب القيادة وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي بشكل شامل.

### 5.3 الدراسات المستقبلية .

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي بينت العلاقة بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي أوصى الباحثين الذين يريدون مواصلة الدراسات أوصى الباحثين باجراء المزيد من الدراسات الجديدة على تلك المتغيرين لذا، أشجعكم على استكشاف تلك الموضوعات لإطلاق دراسات مستقبلية تسهم في إثراء هذا المجال البحثي واعداد المزيد من البحوث والدراسات الميدانية و التوسع في مختلف المؤسسات و القطاعات الحكومية و الخاصة وفي بيئات تربوية اخرى ( مرحلة التعليم المتوسط ، مرحلة التعليم الثانوي ، مرحلة التعليم الجامعي ، و المعاهد المتوسطة أو في الدراسات العليا ) و اضافة متغير وسيط أنماط القيادة للتعرف أكثر على أنماط جميع المديرين ومعرفة اثرهم على الاداء الوظيفي

أود أن ألفت انتباهكم إلى أهمية الموضوعات المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي التي تمثل محورًا مركزيًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها على الرغم من الأبحاث الحالية في هذا المجال إلا أن هناك حاجة ملحة لإجراء دراسات أعمق لاستكشاف الروابط المعقدة بين القيادة وأساليب الأداء.

إن التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة بحاجة إلى قيادات قادرة على التأقلم والابتكار. من خلال الأبحاث المستقبلية يمكننا أن نقترح موضوع آخر لدراسات أخرى وهي كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحفيز الموظفين، ورفع مستويات الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك دراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية القيادة. فتح هذه المجالات للبحث يمكن أن يسهم بشكل كبير في تطوير نماذج جديدة للقيادة الادارية تتناسب مع تغيرات سوق العمل.

أَتطلع إلى رؤى جديدة وأبحاث مبتكرة منكم في هذا المجال.

## 5.5 الخاتمة .

تهدف الدراسة الحالية الى دراسة الاثر بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من مجموعة من المعلمين في مدرسة القمة الاهلية الابتدائية في منطقة راس تنورة بالمملكة العربية السعودية وتم استخدام المنهج الكمي التحليلي

واستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss الاصدار 28 لتحليل نماذج الدراسة و الاستبيان وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم توزيع استبيانات الكترونية على 52 معلما ومعلمة في مدرسة القمة الاهلية وقد استردت جميعها بعد الاجابة عليها وعلى أسئلتها وكانت نسبة الاسترداد 100 %

وتوصلت الدراسة الى اثبات الفرض الرئيسي للدراسة الذي نص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل و الاداء الوظيفي كمتغير تابع وهو دور ايجابي و أوصى الباحثين باجراء المزيد من الدراسات الجديدة والبحوث والدراسات الميدانية و التوسع في مختلف المؤسسات و القطاعات الحكومية و الخاصة واطافة متغير وسيط أنماط القيادة للتعرف أكثر على أنماط جميع المديرين ومعرفة اثرهم على الاداء الوظيفي

## الملاحق

### استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد،

أتوجه إليكم اليوم بطلب المساعدة في إكمال بحث التخرج الخاص بي والذي يهدف إلى دراسة "أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي" وقد تم اختيار مدرسة القمة الاهلية لهذه الدراسة وسيتم استخدام البيانات التي نقدمها لأغراض البحث العلمي فقط وذلك بغرض اكتساب فهم أفضل للدور الذي تلعبه القيادة الفعالة في رفع مستويات الاداء الوظيفي لدى المعلمين

لا شك أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في تحفيز المعلمين وتحسين مستوى أدائهم في المؤسسات التعليمية. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية في مدرستكم الموقرة وبين مستويات الأداء الوظيفي لكم أنتم كمعلمين.

من خلال تعبئة الاستبيان المرفق، ستساهمون في إثراء هذه الدراسة بالمعلومات القيمة التي ستمكننا من تحديد أهم الممارسات القيادية التي تؤثر إيجابياً على أدائكم الوظيفي. كما ستساعد نتائج هذه الدراسة إدارة المدرسة في تطوير وتحسين أساليب القيادة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

نرجو التكرم بالاجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان كما أود أن أؤكد لكم أن جميع البيانات والمعلومات التي ستدلون بها ستعامل بأقصى درجات السرية والخصوصية. لن يتم استخدامها إلا لأغراض هذه الدراسة فقط، وسيتم التعامل معها بكل أمانة وموضوعية.

أتطلع إلى تلقي ردودكم الثرية والقيمة في أقرب وقت ممكن. ونؤكد لكم مرة أخرى على أهمية مشاركتكم في إثراء هذا البحث والذي سيكون له أثر مباشر في تطوير ممارسات القيادة الإدارية في مدرستكم.

نشكركم على حسن تعاونكم ونقدر لكم تجاوبكم رغم انشغالاتكم المهنية .

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر  
انثى

الحالة الاجتماعية :

أعزب(ة)  
متزوج(ة)

العمر:

25 - 20  
40 - 30  
60 - 50  
60 فما فوق

المؤهل العلمي :

ثانوي أو أقل  
جامعي  
دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنة  
من 5 الى 10 سنة  
من 10 فأكثر

ما نوع عقد عملك الذي عقده مع المدرسة:

دائم  
مؤقت

**المحور الثاني : القيادة الادارية**

الأسئلة التالية متعلقة بأبعاد القيادة الادارية التي تعرف بأنها النشاط الايجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق غرض معين

| الابعاد                                                      | العبارات                                                                                | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>التواصل الفعال</b>                                        | يتمتع مديري بالقدرة على الانصات                                                         |            |       |       |           |                |
|                                                              | يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والاهداف والمهام                                   |            |       |       |           |                |
|                                                              | يمتاز مديري بأنه يعني ( يقصد ) ما يقول                                                  |            |       |       |           |                |
|                                                              | يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم                                                  |            |       |       |           |                |
| <b>تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء</b> | يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الاهداف وتحسين وتطوير الاداء           |            |       |       |           |                |
|                                                              | أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعي وتحفني لتقديم أفضل أداء                           |            |       |       |           |                |
|                                                              | يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين بالحماس و الرغبة بالعمل لتحقيق مهام واهداف جديدة |            |       |       |           |                |
|                                                              | يشعري مديري بالثقة في قدرتي على اداء عملي والقيام على اكمل وجه                          |            |       |       |           |                |
| <b>الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات</b>      | مديري مستعد دائما لتقديم الدعم من خلال المشورة والارشادات اللازمة والدعم المعنوي        |            |       |       |           |                |
|                                                              | مديري يثني على عملي و إنجازاتي بشكل مستمر                                               |            |       |       |           |                |
|                                                              | مديري يساعدني على تطوير نفسي وقدراتي في العمل بشكل مستمر                                |            |       |       |           |                |
|                                                              | يتميز مديري بالقدرة على حل المشكلات ومواجهه التحديات بكفاءة وفعالية عالية               |            |       |       |           |                |
| <b>مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال</b>                | يتمتع مديري بالثقة بالنفس عند مواجهه المشكلات والتحديات                                 |            |       |       |           |                |
|                                                              | يتمتع مديري بالخبرة و الكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الاهداف                     |            |       |       |           |                |
|                                                              | تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمة ومعتقداته                                         |            |       |       |           |                |
|                                                              | مديري يأخذ قراراته بناء على قيمة ومعتقداته                                              |            |       |       |           |                |
| <b>المصداقية والموثوقية في التخطيط و صنع القرارات</b>        | يتوقع مني مديري أن أتصرف بناء على قيمتي الاخلاقية                                       |            |       |       |           |                |
|                                                              | مديري يأخذ القرارات الصعبة بناء على المعايير الاخلاقية العالية                          |            |       |       |           |                |
|                                                              | أشعر بتقدير كبير لمديري و اسلوبه في القيادة و الادارة                                   |            |       |       |           |                |
|                                                              |                                                                                         |            |       |       |           |                |

**المحور الثالث : الأداء الوظيفي**

الأسئلة التالية متعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي ويعرف على أنه الجهد الذي يبذله العامل لأداء مهام وبتعريف آخر قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله

| الابعاد                     | العبارات                                                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>الأجور والمكافآت</b>     | يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الدرجة العلمية التي تحملها                                         |            |       |       |           |                |
|                             | يعتبر الأجر الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك في العمل مرضي                     |            |       |       |           |                |
|                             | تستفيد من تحفيزات مادية ومعنوية في المدرسة .                                                    |            |       |       |           |                |
|                             | تعتقد أن سياسة الأجور و المكافآت المتبعة عادلة ترضي الموظفين و تحفزهم على تحسين الأداء الوظيفي  |            |       |       |           |                |
|                             | أنت مقتنع بأن ما توفره لك وظيفتك الحالية بين مزايا وفرص يصعب إيجاده في مؤسسة أخرى.              |            |       |       |           |                |
|                             | بذلي لمجهودات أكبر في وظيفتي منحي فرص المشاركة في إتخاذ القرار.                                 |            |       |       |           |                |
| <b>نمط التفاعل والاتصال</b> | تشعر بوجود حلقة اتصال بين المدير/ة والمعلمين.                                                   |            |       |       |           |                |
|                             | تقوم إدارة المؤسسة بتزويدك بكافة المستجدات والمعلومات الضرورية.                                 |            |       |       |           |                |
|                             | ترى بأن المؤسسة تتبع سياسة الباب المفتوح مع جميع المعلمين للاستماع إلى مشاكلهم و انشغالاتهم.    |            |       |       |           |                |
|                             | تسمح لك إدارة المدرسة بإبداء رأيك و طرح أفكارك و المشاركة في صنع القرارات                       |            |       |       |           |                |
| <b>نمط القيادة والإشراف</b> | ترى أنه توجد روح المساندة الشخصية و العلاقة الودية بين المسؤولين و العمال في العمل              |            |       |       |           |                |
|                             | تعتقد أن معايير اختيار المديرين في المدرسة تؤثر على مناخ العمل.                                 |            |       |       |           |                |
| <b>فرص الترقية</b>          | تعتقد بأن إدارة المدرسة تمنح فرص الترقية للعاملين بناء على مؤهلاتهم العلمية و كفاءتهم في العمل. |            |       |       |           |                |
|                             | تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية.                                       |            |       |       |           |                |
|                             | تشعر بأنك حصلت على ما تستحق من ترقيات في الوقت المناسب                                          |            |       |       |           |                |

الحالة الاجتماعية

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أعزب(ة)  | 35        | 67.3    | 67.3          | 67.3               |
|       | متزوج(ة) | 17        | 32.7    | 32.7          | 100.0              |
|       | Total    | 52        | 100.0   | 100.0         |                    |

الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 16        | 30.8    | 30.8          | 30.8               |
|       | أنثى  | 36        | 69.2    | 69.2          | 100.0              |
|       | Total | 52        | 100.0   | 100.0         |                    |

العمر

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 25 - 20 | 24        | 46.2    | 46.2          | 46.2               |
|       | 40 - 30 | 20        | 38.5    | 38.5          | 84.6               |
|       | 60 - 50 | 8         | 15.4    | 15.4          | 100.0              |
|       | Total   | 52        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|    | Component |      |      |      |      |      |
|----|-----------|------|------|------|------|------|
|    | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
| A1 | .761      |      |      |      |      |      |
| A2 | .757      |      |      |      |      |      |
| A3 | .855      |      |      |      |      |      |
| A4 | .674      |      |      |      |      |      |
| B1 |           | .618 |      |      |      |      |
| B2 |           | .690 |      |      |      |      |
| B3 |           | .705 |      |      |      |      |
| B4 |           | .766 |      |      |      |      |
| C1 |           |      | .610 |      |      |      |
| C2 |           |      | .658 |      |      |      |
| D1 |           |      |      | .407 |      |      |
| D2 |           |      |      | .445 |      |      |
| D3 |           |      |      | .856 |      |      |
| E1 |           |      |      |      | .656 |      |
| E2 |           |      |      |      | .888 |      |
| E3 |           |      |      |      | .656 |      |
| E4 |           |      |      |      | .674 |      |
| E5 |           |      |      |      | .552 |      |
| F1 |           |      |      |      |      | .842 |

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|    | Component |      |      |      |
|----|-----------|------|------|------|
|    | 1         | 2    | 3    | 4    |
| R1 | .798      |      |      |      |
| R2 | .800      |      |      |      |
| R3 | .648      |      |      |      |
| R4 | .562      |      |      |      |
| R5 | .738      |      |      |      |
| R6 | .606      |      |      |      |
| S1 |           | .739 |      |      |
| S2 |           | .895 |      |      |
| S3 |           | .573 |      |      |
| S4 |           | .585 |      |      |
| T1 |           |      | .720 |      |
| T2 |           |      | .640 |      |
| U1 |           |      |      | .729 |
| U2 |           |      |      | .824 |
| U3 |           |      |      | .623 |

### Descriptive Statistics

|    | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|----|------|----------------|------------|-----------|
| A1 | 3.85 | .826           | 52         | 0         |
| A2 | 3.94 | .826           | 52         | 0         |
| A3 | 3.81 | .908           | 52         | 0         |
| A4 | 3.69 | 1.076          | 52         | 0         |
| B1 | 3.69 | .919           | 52         | 0         |
| B2 | 3.73 | .819           | 52         | 0         |
| B3 | 3.87 | .768           | 52         | 0         |
| B4 | 3.75 | .883           | 52         | 0         |
| C1 | 3.73 | .931           | 52         | 0         |
| C2 | 3.85 | .937           | 52         | 0         |
| D1 | 3.63 | 1.010          | 52         | 0         |
| D2 | 3.73 | .843           | 52         | 0         |
| D3 | 3.65 | 1.008          | 52         | 0         |
| E1 | 3.79 | .723           | 52         | 0         |
| E2 | 3.75 | .988           | 52         | 0         |
| E3 | 3.56 | 1.018          | 52         | 0         |
| E4 | 3.77 | .899           | 52         | 0         |
| E5 | 3.60 | 1.107          | 52         | 0         |
| F1 | 3.63 | 1.030          | 52         | 0         |

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .824    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 517.971 |
|                                                  | df                 | 105     |
|                                                  | Sig.               | <.001   |

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .534    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 833.231 |
|                                                  | df                 | 171     |
|                                                  | Sig.               | <.001   |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .926             | .930                                         | 19         |

## المراجع

- د. فتحية أحمد العاليا؛ 2-د. عبد الرحمن أحمد الأنسي. (2023). مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية: 1-د. فتحية أحمد العاليا؛ 2-د. عبد الرحمن أحمد الأنسي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(17)، 21-1
- جدي براهيمية، & كريم مهدي. (2023). تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي.
- فاضل، سكيمة، رموش، راضية، شتيوي، & ربيع (مشرف). (2022). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation).
- بشكيط، يوسف، بولعشب، & حكيمة (مشرف). (2022). دور القيادة في تحسين أداء العاملين (Doctoral dissertation).
- سني. تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين.
- آل سعد، & عائشة خالد عبدالرحمن. (2023). تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (Master's thesis).
- بوشريط، & عقون. (2023). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- كيرد، عمار. (2015). اثر القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، قسم العلوم المالي
- اسباعي، & محمد. (2023). القيادة ودورها في تجديد قوة العمل-دراسة ميدانية ب: مؤسسة سونا طراك "مصفاة اسبع" RA1D أدرار (Doctoral dissertation، جامعة ابن خلدون-تيارت).
- بولحافان، فتيحة، شبتوي، بوجردة، & ياسين (مشرفا). (2018). القيادة و الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation).
- زيون، فطيمة، بوطغان، بوهالي، & رتيبة (مشرفا). (2022). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالمؤسسة الكاتمية للفلين لولاية-جيجل (Doctoral dissertation، جامعة جيجل).
- دمني، & عبد الهادي. (2023). أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة (Doctoral dissertation، جامعة ابن خلدون-تيارت).
- خضرة، صديقي، & فرخي إيمان. (2022). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation، university center of abdalhafid boussouf-MILA).

- عفايفية, وداد, براهيمية, & حسين. (2023). دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- بوشريط, & عقون. (2023). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- بولطبور, بوخلوط, & صورية (مشرفة). (2015). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الإفرقدقية للزجاج (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
- بن عبيلة, امين, صامت شامي, & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي (Doctoral dissertation)
- محمد محيسن أبو صعلوك, خ., & خميس. (2023). الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية (أسيوط), 39(3.2), 48-27
- آل سعد, & عائشة خالد عبدالرحمن. (2023). تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (Master's thesis).
- معاذ لبيب سليمان صباح. (2017). أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 1(4), 32-47.
- الشريف, ح. ب. ع. ب. أ. آ. ح., & حسين بن علي بن أحمد آل حسين. (2019). القيادة الإدارية في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها في النظامين المصري والسعودي. مجلة قطاع الشريعة والقانون, 10(10), 1517-1405
- جدي براهيمية, & كريم مهدي. (2023). تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي.
- طلحوي, براهيمية, منصوره, هدايجي, & عبد الجليل/مؤطر. (2020). الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادار).
- بن خلف ليلى. الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) الوحدة التجارية بورقلة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- رواجية هارون, & شرقي عبد الحميد. القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة الرياضية دراسة ميدانية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- خذيري طراد, & جمال علي. (2021). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية (Doctoral dissertation).
- Miller, A et Gregory, D, « strategic Managment », Mc Graw-Hill, co, new york, page 757
- ,New york ,« hand book of human resource management practice »,Armastring Michael page 468 ,2001 ,Houghton MIFFLIN company

## **The impact of management leadership on performance of employees**

By Applying to elementary teachers of AL Qimma National School in  
Ras Tanura / Saudi Arabia

( **Case Study** )

Reham Ahmed AlShaiban

Graduation project-2  
College of Management - Midocean University

Dr. Mona Moustafa Elashry  
Faculty of Management - Midocean University

second semester - 2024