

Motivating Administrative Leadership and its Impact on Employee Performance: "A Case Study of Commercial Banks Operating in the Blue Nile Region, 2026"

Abed Altif Omar Mohamed Taha ¹, Farah Saideahmed Ibrahim ²,
Mhassen Suliman Amer Suliman ^{3*}

^{1,2,3} Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Blue Nile University, Sudan

Email (for reference researcher): mhassensulman1970@uobn.edu.sd

القيادة الإدارية المحفزة وأثرها على أداء العاملين "دراسة حالة المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق 2026م"

د. عبد اللطيف عمر محمد طه ¹، د. فرح سيد أحمد إبراهيم ²، د. محاسن سليمان عامر سليمان ^{3*}
^{1,2,3} أستاذ مساعد، قسم لإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النيل الأزرق، السودان

Received: 22-01-2026; Accepted: 24-03-2026; Published: 14-04-2026

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة الحوافز ومدى تأثيرها على أداء العاملين بالمصارف التجارية والكشف عن أثر تخطيط الحوافز على أداء العاملين وبيان مدى أثر تنظيم الحوافز على أداء العاملين وأيضا التعرف على مستوى توجيه ورقابة الحوافز على أداء العاملين. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما هو أثر تخطيط وتوجيه الحوافز على أداء العاملين وما مدى أثر تنظيم الحوافز على أداء العاملين وما مدى مستوى توجيه الحوافز على أداء العاملين بالمصارف التجارية. وإلى أي مدى تؤثر الرقابة على الحوافز على أداء العاملين بالمصارف التجارية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في توصيف البيانات، وافترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى التحفيز، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التعسفي وأداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي وأداء العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي المصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق حيث تم توزيع عدد (114) استمارة استبيان على المستهدفين من المديرين ورؤساء الأقسام وموظفي خدمات العملاء والصرافين وتم استرداد عدد (114) استبانة بنسبة استجابة بلغت (100%). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أوضحت أن المصارف التجارية بالإقليم تطبق نظام الحوافز الفعال وأن هنالك أثر إيجابي لعناصر التحفيز كما أن العلاقة بين الحوافز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل وأن إتباع إجراءات تنظيم الحوافز تساعد على اكتساب التفوق في الأداء كما يساهم في التوجيه نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل وتعمل الرقابة الفعالة في التحفيز على رفع مستوى أداء العاملين بالمصارف التجارية. أوصت الدراسة ببذل الجهود في تطوير نظام الحوافز حتى يساعد في رفع مستوى الأداء لدي العاملين والتزام الإدارة باستخدام الأساليب المناسبة في عملية توجيه التحفيز للعاملين حسب أدائهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، أداء العاملين، إدارة الحوافز، المصارف التجارية، إقليم النيل الأزرق.

Abstract

This study aimed to identify the concepts of incentive management and their impact on employee performance in commercial banks. It sought to reveal the impact of incentive planning and organization on performance, as well as to determine the level of directing and

controlling incentives and their effects on employees. The research problem centered on the following main question: What is the impact of planning, organizing, directing, and controlling incentives on employee performance in commercial banks?

The study employed a descriptive-analytical approach for data characterization. The study hypothesized the existence of statistically significant relationships between administrative leadership and motivation levels, and between different leadership styles (Autocratic, Democratic, and Situational) and employee performance.

The study population consisted of a sample of employees from commercial banks in the Blue Nile Region. A total of (114) questionnaires were distributed to managers, department heads, customer service officers, and tellers; (114) questionnaires were retrieved, achieving a response rate of 100%.

The results indicated that commercial banks in the region implement effective incentive systems and that incentive elements have a positive impact. Furthermore, the findings showed a strong correlation between incentives and job performance, noting that organized incentive procedures contribute to achieving performance excellence and better goal alignment. Additionally, effective control over incentives enhances employee performance levels. The study recommended exerting more effort into developing incentive systems and urged management's commitment to using appropriate methods for directing motivation based on employee performance.

Keywords: Administrative Leadership, Employee Performance, Incentive Management, Commercial Banks, Blue Nile Region.

المقدمة:

أدت التغيرات في مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية أياً كان نوعها بأهمية توافر قدرات إدارية متميزة مما دعا بالضرورة إلى تبني أنماط قيادة محددة للتعامل ومستوى تحفيز العاملين، ومن ثم بيان العلاقة الارتباطية ذات الدلالات المعنوية ما بين نوع النمط القيادي ومستوى تحفيز العاملين إذ أن هدف الدراسة يعد خطوة باتجاه تشجيع المدراء على تبني النمط المناسب لأثره الواضح على مجمل فعاليات وأنشطة المنظمة والممارسات الإدارية في المستويات العليا منها.

أن المحاور الرئيسية التي طرحت في هذا النوع من القيادة تركز على وجود أنماط قيادية تلتصق بأنشطة ومهام المنظمة المعنية وفيما كانت اهتمامات الباحثين في السابق تتجه نحو التركيز على سمات وصفات القيادة إلى دراسة أنماطها القيادية وتأثيرها على أداء الأفراد والمنظمات مع التطرق إلى أهم الأنماط القيادية التي تؤثر على مستوى التحفيز وإيجاد الدوافع التي تحفز الأفراد والمنظمة نحو تحقيقها.

مشكلة الدراسة

تعاني المؤسسات كافة وفي مجالاتها المختلفة لا سيما المصارف التجارية من بعض المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري ودافعيته للعمل، ونسبةً لقيام العاملين بأداء مهام متعددة داخل هذه المؤسسات فلا بد من تحفيزهم مادياً ومعنوياً بغية الوصول إلى الأداء المرضي وبكفاءة وفعالية، إلا أن بعض الأنماط القيادية لن تعير موضوع الحوافز الاهتمام الكافي وعدم منحها للعاملين بالشكل العادل مما أثر سلباً على أداء العاملين في هذه المؤسسات. بالتالي ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد تناولته الدراسة بشيء من الاهتمام وتمت صياغة التساؤل الرئيس للدراسة كالاتي: إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية في منظمات الأعمال في أداء العاملين؟ ومن خلال هذا التساؤل الرئيس تنبثق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى العلاقة بين النمط التعسفي وأداء العاملين بالمصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق؟
2. ما طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين بالمصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق؟
3. ما مدى العلاقة بين النمط القيادي الموقفي وأداء العاملين في المصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية المحفزة وأداء العاملين.
2. إبراز أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها.
3. التأكيد على أهمية الدافع والحافز في تحقيق الأداء الأفضل.
4. إيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز.

أهمية الدراسة

أ/ الأهمية العلمية للدراسة

1. من المؤمل أن تضيف نتائج هذه الدراسة معلومات حول القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين.
2. استنباط مفاهيم جديدة في هذا السياق تساهم في تقديم وتطوير القيادة المحفزة ونشر ثقافة التحفيز بين الإداريين في المؤسسات بشكل عام.

ب/ الأهمية العملية للدراسة

1. من المتوقع أن تكشف نتائج الدراسة للقيادات الإدارية في المصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق بعض الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في تطوير وترقية الأداء بها.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة باعتباره المنهج المناسب إذ يهدف إلى فهم المشكلة ويشتمل على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

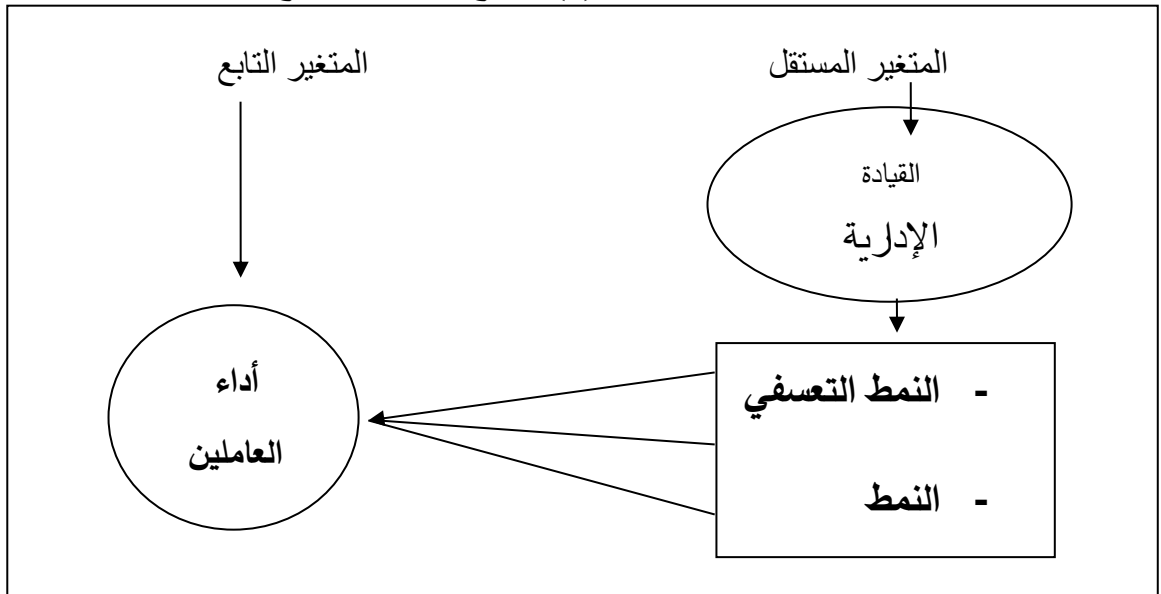
حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: خلال العام 2026م.
- الحدود المكانية: المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق.

نموذج الدراسة

اعتمادا على الدراسات السابقة وانسجاما مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضح الشكل (1) الآتي نموذج الدراسة:

شكل (1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة 2026م

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية المحفزة ومستوى التحفيز.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التعسفي وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي وأداء العاملين.

مصادر جمع المعلومات

- المصادر الأولية: الاستبانة.
- المصادر الثانوية: المراجع، الكتب، المجالات، الدراسات الجامعية، الشبكة العنكبوتية (الانترنت) والأوراق العلمية.

تنظيم الدراسة

تتكون الدراسة من أربعة محاور وذلك على النحو الآتي: المحور الأول: الدراسات السابقة، المحور الثاني: القيادة الإدارية، المحور الثالث: أداء العاملين، والمحور الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.

المحور الأول الدراسات السابقة:

دراسة محمد نشوان الزاكي 2003م

تناولت الدراسة القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، (دراسة حالة عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن) هدفت الدراسة بشكل كبير على التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتنفيذ دور القيادة الإدارية، كما هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة موضع الدراسة ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة ومدى مشاركة الرؤساء لمروسيهم في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأهم نتائج الدراسة: عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجاتهم وانعدام الحرية والإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار وعدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة وتفشي المحسوبية والفساد الإداري وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة في الإنتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتنشيط دور جماعات العمل والبرامج التدريبية. (الزاكي، 2003)

دراسة وفيق حلمي الأغا (2003م)

تناولت الدراسة (دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية المؤتمر السنوي العام الرابع في القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي) وتمثلت مشكلة الدراسة في طبيعة العمل على الموقع القيادي الوظيفي على أسلوب القيادة المتبع واثر القوانين واللوائح على أسلوب القيادة المتبع وهدفت الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة ومدى اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية وأثرها في أسلوبه القيادي وبيان أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع وأثر التعليم والثقافة على أسلوبه القيادي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة العمل والموقع الإداري يعتبر متغير له تأثير قوي ومباشر في الأسلوب القيادي المتبع، والعلاقات الغير رسمية تمثل نسبة ضئيلة لأن المستوى الأعلى والمتوسط يعتمدان على العلاقات الرسمية في إدارتها، ودرجة التفويض يحددها الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار فجميع المستويات الأعلى ترى أن الموقف هو الذي يحدد التفويض، وأوصت الدراسة بضرورة بيان الخطة والأهداف للأفراد الذين يقومون على تنفيذها واعتماد نظام المشاركة

في التخطيط، وتوفير نظام متطور للمعلومات ونظام سليم للاتصال ، يساهم في تعزيز القيادة الإدارية للوضع الاستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم ويجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية. (الأغا، 2003)

دراسة صلاح هادي الحسين (2009م):

تناولت الدراسة (القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية)، وتمثلت مشكلة الدراسة في العنصر الخاص لفلسفة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في معظم المنظمات الحكومية وعدم وجود كوادر متخصصة (قيادات إدارية)، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، التعرف على اثر الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في خلق المعرفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمسح الميداني، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين، القيادة الإدارية تعمل على إيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة، أوصت الدراسة بإعطاء المرونة الكافية لقيادات إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات واستبعاد العناصر غير الكفؤة أو تطويرها. (الحسين 2009،

دراسة ليلي غضبان (2010م)

تناولت الدراسة (الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين) هدفت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة الترقية كحافز معنوي ومادي يعمل على تشجيع الأفراد العاملين لتحسين أدائهم، وتوضيح أسس ومعايير أهمية هذا الحافز بصفة خاصة والحوافز الأخرى بصفة عامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن المؤسسة تعتمد في سياستها على أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء كما يرون أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في حل السياسات المتعلقة بالأفراد، وأوصت الدراسة، تحسين الوضع الحالي بالمؤسسة في مجال التحفيز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة كحافز بالإضافة إلى نظام تقييم أداء العامل بالمؤسسة. (غضبان، 2010)

دراسة سليمان على موسى عبد الله (2010م)

تناولت الدراسة (القيادة الإدارية وأثرها في كسب الولاء التنظيمي) وتمثلت مشكلة الدراسة في أن المؤسسات تواجه كثير من الصعوبات، التي تعيق دورها بطريقة مثلي للوصول إلى أهدافها وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي هل للقيادة الإدارية دور في كسب الولاء التنظيمي؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على طرق كسب الولاء التنظيمي، توضح الأنماط القيادية، كشف نتائج الولاء التنظيمي واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى نتائج أبرزها: التحفيز الإيجابي سواء كان مادياً أو معنوياً يساعد على كسب الولاء التنظيمي، شخصية القائد تلعب دوراً في كسب الولاء التنظيمي، تقوم إدارة الشركة بإشراك العاملين في عملية صنع القرارات، إشباع حاجات الفرد يساهم في كسب الولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة العمل على تحفيز العاملين سواء كان مادياً أو معنوياً لكسب ولائهم التنظيمي، تعزيز عملية إشراك العاملين في عملية صنع القرارات بالشركة لضمان تنفيذها بالشكل الجيد، تمكين العاملين في الوصول إلى مصادر المعلومات لتعزيز الثقة فيهم مما يساعد في كسب ولائهم التنظيمي. (عبد الله ، 2010)

التعقيب على الدراسات السابقة

تحاول هذه الدراسة بجانب الدراسات السابقة إلى التعرف على الأبعاد التي تؤثر على أداء العاملين، واستخدمت الدراسة الحالية والدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختلف مجتمع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مع تباين حجم العينة كنتيجة لاختلاف مجال إجراء كل دراسة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لها وفي اكتشاف الفجوات البحثية التي جاءت بها الدراسات السابقة.

المحور الثاني:

مفهوم القيادة الإدارية:

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط والجماعة والمؤسسة ومن ثم وجب أن يكون هنالك من يعمل على قيادة الجماعة سعياً لتحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة وذلك لأن القائد يلعب دور هام في تحديد الأهداف ورسم الطرق وتحديد الوسائل المحققة لها ولا يقصد بالقيادة مدير بعينه بل كل الأفراد على كل المستويات الإدارية بل قد يكون فرد يلتف حوله الأفراد ويثقون برأيه (عبد المطلب، 2010).

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية المحفزة وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية واتفقت الدراسات فيما بينها على نقاط واختلافت في أخرى، إلا أنها اجتمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان ايجابياً أو سلبياً على الفرد أو المؤسسة. والقيادة الإدارية لها جذور في التاريخ، لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع بقية أفراد المجتمع.

ولقد كان كل من القيادة والإدارة عاملين رئيسيين في تنمية أداء العاملين فيساعد هذان العاملان الإدارة الواعية والقيادة الحكيمة على تحقيق الأهداف واستمرار كفاءة وإنتاجية المنظمة (العجمي، 2015) تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة ومن هذه التعريفات (إسماعيل، 2009).

- أ. القيادة هي دفع أعضاء المنظمة لانجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ب. القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة.
- ج. القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير على سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ أو الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.
- د. القيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة.

- القيادة لغة: قال العالم بن منظور هي من كلمة القود نقيض السوق، قاد يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف.

- أما (نيومان): فقال إن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك القيادة اصطلاحاً: تعددت تعريفات في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ومن بينها العالم (ايستوغريل): فقال أن القيادة هي عملية تأثير على النشاطات الجماعية بتخصيص الأهداف.

- ويعرفها (إبراهيم عبد العزيز شيجا) بأنها: (تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة) (إسماعيل، 2009).

- كما يري (تيد) بأن القيادة هي: (القدرة على التأثير على الناس ليتعاونوا في تحقيق هدف معين)

- الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا وقناعة لتحقيق الأهداف. فأحياناً تتوفر لدي بعض الأفراد القدرة على أن يكونوا مديرين متميزين والبعض الآخر يمكن أن يكونوا قادة ولكن من الصعب أن يصبحوا مديرين أقوياء (إسماعيل، 2009)..

- وعرف (كونتزدنيل) القيادة بأنها: قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لانجاز الأعمال المكلفين بها، أما هايمان وهليب فيعرفان القيادة بأنها: القدرة التي يمتلكها شخص في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم (جلدة، 2009).

- ويرى على السلمي بأنها هي: "النشاط الخاص بالقدرة على التأثير في الغير وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة" (السلمي، 1977).

إن هذه التعريفات وغيرها للقيادة حتى وأن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية تشمل على العناصر التالية (العوض، 2008):

- أ. أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون بالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين.
- ب. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.
- ج. أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة.

- ويطلق أيضا على القيادة مصطلح القيادة الإدارية، وتعرف بأنها التأثير على المرؤوسين وجعلهم ينفذون ما في القيادة الإدارية تعني مدي قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير هي : (قنديل، 2013)

- أ. مرحلة توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- ب. مرحلة التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه والرقابة والتعويض وتدعيم أداء المرؤوسين.
- ج. مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.
- د. مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت والمعلومات المرتدة حول مدي أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخطط لها.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي الجهة أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن منسوبي المنظمة بأسرها فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح التابعين.

التطور التاريخي لمفهوم القيادة:

- القيادة في التاريخ القديم: تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة، وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ بما يعرف في أيامنا هذه الرقابة الإدارية على جباية الضرائب التي يريدونها الكهنة أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية، ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين بالتنظيمية الإدارية.
- القيادة في التاريخ الحديث: أما في التاريخ الحديث نجد كثير من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة فالمدرسة العلمية للإدارة (لفردريك تايلور) قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضة لادوار المدير فيما يلي: (القریوتی ، 2009)
- أن لا يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لأداء المرؤوسين
- أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص وان يعمل على تنمية قدراتهم
- أن يكون عادلاً ومتعاوناً في تقييم المسؤولية.
- أما العلمية بقيادة (هنري فايول) هي: الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة فيما أورده (مريك 2009م: 217) من مهارات أساسية للقائد وهي (التمكين، البديهية، فهم الذات، التوافق). فيما يري (سميث) تجديد الرؤية، الأهداف، نظام ديناميكي، شبكات معلوماتية، منح الموظفين، تعويض، قنوات، تدريب).

الفرق بين المدير والقائد:

الفرق الأساسي بين المدير والقائد هو أن الأول يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى تلك السلطة الناتجة من مباشرته لوظيفته وهو في هذا يعتبر مفوضاً على الجماعة أما القائد فتعتمد سلطاته على الجماعة ذاتها فالقيادة تنبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة أما الرئاسة فتعتمد على سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صوناً لمركزه لإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

وعلى هذا فقد يكون المدير قائداً أو قد لا يكون والحالة الأخيرة لهذه بخطر كبير على المنظمة لأن المدير يعتمد على سلطة منصبه وإصدار الأوامر والتعليمات لا يؤدي إلى إتمام الأعمال على أحسن وجه (الهوراري، 1996).

فالمدير هو ذلك الشخص الذي يقوم بإنجاز الأعمال من خلال الآخرين لذلك فإن كل مدير مهما اختلف نوع نشاط منظمته أو مجالها أو حجمها يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يتسنى له تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح إلا أن هناك تصنيفاً لمديرين تبعاً للمستوى الإداري الذي تقع فيه مناصبهم والذي تتحد معه سلطاتهم وصلحياتهم ومسؤولياتهم ونوع المرؤوسين الذين يشرفون عليهم وعددهم وكلما ارتفع هذا المستوى الإداري اتسعت دائرة المهام والأنشطة التي تقع فيه، وتضم المنظمة في الغالب ثلاثة مستويات إدارية هي: (لطيف، 2000)

- أ. المستوى الأول يوجد في قاعدة الهرم التنظيمي حيث يقوم المدير بالإشراف على العاملين في مواقع التنفيذ مثل مشرفي الإنتاج ورؤساء الأقسام.
- ب. المستوى الإداري الأوسط وهو في منتصف الهرم التنظيمي ويعمل المدير فيه كحلقة اتصال بين مستوى الإدارة العليا والمستوى الإداري الأول مثل مدير إدارة الإنتاج أو التسويق أو المبيعات .
- ج. مستوى الإدارة العليا وهو يمثل قمة الهرم التنظيمي ويهتم المدير فيه بوضع الخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة في ضوء أهدافها مثل مديرو العموم ورؤساء القطاعات الذين يتكون منهم مجلس الإدارة.

وهناك أربعة أنماط للمدير وهي :

1. المدير المتفاني: وهو يوجه اهتمامه كله للعمل و بهمل العلاقات الإنسانية ويركز على تنفيذ الإنتاج المطلوب بأي وسيلة ويعمل حسب المستويات المقررة.
 2. المدير الاجتماعي: يهتم جداً بالعلاقات الإنسانية ويرى أن الأفراد يجب أن يجدوا مناخاً ممتعاً ومريحاً في العمل .
 3. المدير المتكامل: يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً ويركز على إشباع حاجات الأفراد لتحقيق أهداف العمل.
 4. المدير المتعقل: يهتم قليلاً بالعمل والعلاقات الإنسانية ويهتم بالقواعد والإجراءات واللوائح، يعشق العمل الروتيني الذي يوفر له الأمان والأمن.
- هناك أنماط ونماذج ثانوية للمدير منها المدير المستبد، المدير المبشر، المدير المنفذ، المدير الموفق والمدير البيروقراطي وغيرها من الأنواع تتداخل كل من القيادة والإدارة في أن كل منهما يتطلب تولي المسؤولية لتحقيق النجاح فالقائد مسئول عن موظفيه كذلك المدير يتولى تلقائياً ما تحتويه المهمة من تفاصيل، وغالباً تحتوي المهمة على كثير من الجزئيات الموجهة ويكون في العمل الانشغال بالجزئيات اليومية للمهمة فيصنع الهدف وبذلك يظل يعمل المديرون دون معرفة المنهج الموضوع بينما يقوم القادة باستكشافه ويمكن إيضاح الفرق بينهما من خلال النقاط التالية: (عامر، 2010)
- أ. القائد يعتمد في تعامله مع تابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي وهذا هو الذي أهله للقيادة أما الرئيس يعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم منصبه.
 - ب. القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.
 - ج. القائد يهتم بتحقيق أهداف العاملين مثلما يهتم بتحقيق أهداف العمل والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.
 - د. القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقق الأهداف أما الرئيس فإنه أحياناً لا يلقي بالاً للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

أهمية القيادة الإدارية

لا شك أن توافر القيادة الإدارية السليمة الهادفة إلى تحقيق هدف الوحدة الإدارية يعد أمراً بالغ الأهمية ذلك أن مجموع العاملين في أي وحدة إدارية يكونون في حاجة إلى من يدفعهم إلى تحقيق الهدف بروح من الحماس والرغبة في التعاون وهو ما تحققه القيادة السليمة، ولعل أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية تبرز لنا بصورة واضحة عندما نلاحظ وحدة إدارية ما كانت تعاني حالة من الفشل والاضطراب تحت رئاسة رئيس معين لا تتوفر فيه صفات القائد المناسب وعندما استدل الرئيس برئيس جديد تتوفر فيه هذه

الصفات، تحولت حالة الوحدة إلى النجاح والانتقام على الرغم من بقاء التنظيم الإداري كما هو وعلى الرغم من عدم إحداث أي تغيير في الأشخاص العاملين بالوحدة المذكورة فيما عدا المدير ولعل أهمية القيادة في مجال الإدارة العامة تفوق أهميتها بكثير في مجال إدارة المشروعات الخاصة، ذلك أن ملكية هذه المشروعات الأخيرة لواحد أو أكثر من الأفراد يجعل هؤلاء الملاك همهم توجيه مشروعاتهم نحو تحقيق أهدافها وهو الربح المادي، وذلك بدافع مصلحتهم الشخصية، أما في مجال الإدارة العامة فإنه لا يوجد شخص حقيقي مالك للوحدات الإدارية على اختلاف أنواعها، ومن ثم فإنه لا يوجد شخص حقيقي لشخصية المالك الماهر على تحقيق أهداف هذه الوحدات وبالتالي فإن تحقيق هذه الوحدات يتوقف على حد كبير على وجود القائد المؤمن بهذه الأهداف والقادر على دفع العاملين على تحقيقها وذلك على خلاف الحال في المشروعات الخاصة (محمود، 1996).

ومن أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة كما وردتها الدكتور مدني العلاقي (إسماعيل، 2010).

- أ. تحويل الأهداف إلى واقع.
- ب. القيام بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.
- ج. تحويل عناصر الإنتاج إلى عنصر فعال
- د. التعامل مع البيئة الخارجية وتطويرها
- هـ. تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجيتهم .

ولا غرابة أن نجد المشروعات الناجحة تحقق أموالاً طائلة على رجال الأعمال وتعمل على تنمية قدراتهم باستمرار كما توفر لهم الحياة الكريمة بل المترفة وفلسفتها في ذلك أن المدير الناجح يستطيع أن يسترد أضعاف ما ينفق في المشروع برجال الإدارة سمه من السمات التي لازمت التطور الصناعي الياباني خلال النصف الثاني من القرن المنصرم، فالاهتمام بالقياديين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بل وتنقيفهم والترويج عنهم سمه من سمات المجتمع المتطور في مجال الإدارة ويلاحظ في الحياة العملية أن المنظمات أو الشركات التي تحقق أكثر من مجال في الإدارة هي ذاتها المنظمات الأكثر نجاحاً في مجال الإدارة وهذا ما يبدو واضحاً لنا في (دال) شركة سكر كنانة وشركة الاتصالات السودانية (سوداتيل) وغيرها من الشركات والمنظمات المستقطبة للعمالة .

أهمية دراسة سلوك القيادة:

لا شك أن أهمية القيادة يستدعي متأنية لسلوك القيادة من قبل المختصين، بحيث يمكن للباحث أن يتعمق في سلوكيات الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة بشخصية الفرد من جهة وبالنظم والمناخ السائد في المنظمة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء كانت شخصية أو مناخية تنظيمية فإنها حتماً ستكون مؤشرات لسلوكيات الإدارة أو القيادة.

من خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن استنباط السلوك المناسب للقيادة الإدارية واستخلاص مؤشرات لانتهاج مبادئ وطرق أكثر فعالية للسلوك القيادي، وهناك اتجاهات أساسية لدراسة السلوك القيادي وهي:

- أ. اتجاه خصائص القائد باعتبار أن القيادة خاصة من خصائص الشخص القائد.
- ب. اتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تمر بها القيادة لاستنباط كيفية التصرف القيادي، بحيث تعتمد هذه الطريقة على الموقف الذي يبرز سلوك القائد.
- ج. الاتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري وتجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة.

وظائف القيادة الإدارية

تشمل وظيفة القائد على المهام التالية: (إسماعيل، 2010).

1. القائد هو المسؤول الأول عن أعمال إدارته وعن مدي نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم .
2. أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل.
3. أن يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والخصائص التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم .

4. أن يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمروؤوسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته.
5. أن يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مروؤوسيه بصورة جماعية.

القيادة وتنمية روح التعاون:

إذا كانت القيادة لا تعتمد على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما على التأثير والإقناع بالأهداف لا بد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الاختياري بمعنى رغبة المرؤوسين اختياريًا في إطاعة القائد والتعاون معه حتى يتحقق التعاون على القائد أن يعمل على: (إسماعيل، 2010).

1. إظهار روح الصداقة في العمل.
2. مساندة المرؤوسين ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل على حلها.
3. احترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين.
4. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
5. التفاهم وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية فقط في تسيير العمل بالمنظمة.

مصادر السلطة والنفوذ للقائد

إن التأثير القيادي الذي يستخدمه القائد الفعال له مصادر سلطة ونفوذ يستطيع القائد من استخدامها لكي يصل إلى مبتغاه في قيادة المؤسسة، وتنقسم مصادر السلطة والنفوذ إلى سلطة تنظيمية وهي سلطة القائد المستمدة من وصفة الإداري التنظيمي، وسلطة شخصية مستمدة من صفاته الشخصية وعلاقاته مع الرؤساء وتتكون مصادر السلطة والنفوذ من ثمانية أنواع (أبوسن، 2012):

1. السلطة الشرعية: وهي السلطة التي يستمدتها القائد من القانون ومن وضعه الوظيفي من التنظيم وهي سلطة رسمية تمنح القائد الحق في الأمر والنهي على مروؤوسيه.
2. سلطة منح الحوافز: وهي السلطة التي تمكن القائد من استخدام الحوافز كأسلوب لتحريك العاملين وتشجيعهم على حسن الأداء وهي سلطة تنظيمية أيضا.
3. سلطة الثواب والعقاب: وهي سلطة نابعة من صلاحيات القائد التنظيمية في إسقاط العقوبة اللازمة على المرؤوسين المتفليتين والذين يقصرون في أداء واجباتهم الإدارية.
4. الخبرة المستمدة من خبرة القائد: وهي السلطة المستمدة من الخبرة الشخصية والفنية للقائد وإتقانه لفن العمل التنفيذي أو التخصص الذي يعمل في مجاله وهي سلطة شخصية.
5. سلطة الإعجاب بالقائد: هي سلطة شخصية مستمدة من سلوك القائد مع مروؤوسة ومن مدي احترامهم وتقديرهم لكفاءته وإعجابهم بشخصيته، وهي سلطة تتيح للقائد صلاحيات كثيرة في التعامل مع مروؤوسيه وتوفر له الطاعة الكاملة من جانبهم.
6. السلطة الكاريزمية: هي سلطة شخصية تعتمد على قدرة القائد في إقناع المرؤوسين برئاسته لهم، وانتزاع إعجابهم منه والولاء للقائد نتيجة حسن معاملته لهم ولقوة الاتصال بينهما ولقدرته الخطابية والسياسية والإنسانية.
7. سلطة المعلومة: القادة الذين لديهم معلومات رفيعة وإدراك ببواطن الأمور ينظر إليهم كأشخاص مهمين يتمتعون بسلطة على الآخرين.
8. سلطة الاقتران بشخص عظيم: هذه السلطة تتوفر لبعض الإداريين المقترنين بشخصيات إدارية عليا ويستفيدون من وضعهم هذا لأنه يكسبهم صلاحيات وسلطات على الآخرين.

المحور الثالث:

أداء العاملين:

مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث يعتبر الأداء النتيجة أو الحصلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى التي تحقيقها والوصول إليها ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المادية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بتلك المؤسسات.

يختلف الكتاب والمفكرون حول مفهوم الأداء فيري (توفيق محمد عبد المحسن) أن مفهوم الأداء يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ويلاحظ أن هذا المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (عبد المحسن ، 1997)

- ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينه ويختلف من وظيفة لأخرى وان وجد بينهما عامل مشترك وكذلك يعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز مرتبطاً بالنجاح. (الصباغ ، 2008)

عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات بتحسين مستوى الأداء فهو المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية فهي تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي :

1. القدرة على العمل: تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنه، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال :

أ. حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينه من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكفاءتهم، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل .

ب. التدريب والتطوير: تعتبر وظيفة التدريب احدي الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكمله لعملية الاختيار والتعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال. ويرى (keep) أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي من المهارات والمعارف. (المصري ، 2004)

2. الرغبة في العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدي الفرد شاغل الوظيفة وأصبح التعرف على محددات ودوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعه من العوامل تتلخص فيما يلي :

- بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله المؤثرات الاجتماعية كالتنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

- حاجات الأفراد: تتمثل فيما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزاً مستقلاً.

العوامل التي تؤثر على الأداء:

تختلف العوامل المحددة لنظام الأداء من مؤسسة لأخرى وذلك لعوامل متعددة منها:

- أ. تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة.
- ب. حجم وقطاع المؤسسة.

- ج. التوجهات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية للمؤسسة حيث تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة معايير أنظمة التقييم لأن كل منها يتطلب القدرات الكافية لدي العاملين للتطوير المستقبلي للمؤسسة.
- د. أسلوب الإدارة العامة السائد: يجب أن تأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة ومدى تناسب الحركة المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود.
- هـ. أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذ أن المؤسسات التي لا توجد منها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم متخلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة.
- و. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات الزبائن والموردين (مرعي ، 2001).

ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير أو مؤثرات محددة مسبقاً.
2. المشاركة في الإدارة: أن عدم مشاركة العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.
3. مستويات الإدارة: يرتبط أداء الموظف بنظام التحفيز السائد في المؤسسة وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف ذو الأداء العالي والمتوسط والموظف غير المنتج أو الكسول.
4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.
5. التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظف نفسه وأداء الموظفين الآخرين.

تصنيف الأداء: يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالاتي (السكرانة ، 2009):

1. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة حيث الإنتاج المباشر للسلع، الخدمات، البيع، جرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات.
2. الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي فالأداء الظرفي هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما خارج نطاق مهام الوظيفة ويعتمد على الظروف التي تجري منها معالجة العمليات فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً لحل مشكلة لها علاقة بالعمل أو بذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.

أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي شركة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والشركة ذلك أن الشركة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة الشركة وقياداتها لمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل الشركة وفي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر أنشطة إلى ارتباطه بدور حياتها في مراحلها المختلفة وهي: (مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمع والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة). (سليمان ، 1978).

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

هنالك أوجه اختلاف بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي كما يلي:

1. يعتبر الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسة أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الإنساني وينعكس سلباً على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.
2. كما يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة ايجابية ويمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني ويعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته المثالية وتحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل .
3. ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى منحدر من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية .
4. الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذا الرأي قلة ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتياً بعقد مع المنظمة التي يعمل بها، فهياً نفسه جسدياً ونفسياً للعمل في هذه المنظمة وانجاز واجباته .
5. بغض النظر لما يحيط به من ضغوط ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتصنع لمستوى معين من الرشد ليساعده على انجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.
6. أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة وبالتالي لن تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد وبالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.
7. الاتجاه الرابع يرى أن هنالك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب (U) بين الضغوط والأداء، وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل ووجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لانجاز العمل .
8. لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عمله ومكافحة هذه الضغوط وهو الوضع الأمثل لانجاز العمل .

المحور الرابع:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تنظيف البيانات:

البيانات المفقودة:

إن فقدان البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات حيث أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه العبارة المحددة أو نسيانه لتلك العبارة والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ألا تزيد عن 10% من حجم العبارات فإذا زادت عن ذلك يجب استبعاد الاستبانة واعتبارها غير صالحة وعليه يتم استخدام المتوسط العام.

الإجابات المتماثلة:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل عبارات الاستبانة قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك العبارات وخاصة إذا كانت هناك عبارات عكسية في الاستبانة إذ يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هناك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هناك تجانس تام لتلك الإجابات .

معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان لعينة من العاملين بالمصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق تم توزيع (114) استبانة، تمكن الباحثون من جمع (114) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (100%) تم عمل تنظيف للبيانات ومن ثم إعداد ملخص لكل عمليات التنظيف ومعدلات الاستجابة كما موضح في الجدول (1)

جدول (1) تنظيف البيانات

الرقم	البيان	الاستجابة
1	مجموع الاستبيانات الموزعة	114
2	مجموع الاستبيانات المستردة	114
3	مجموع الاستبيانات التي لم تسترد	صفر
4	الاستبيانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة	5
5	الاستبيانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	7
6	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	102
7	نسبة الاستجابة	%100

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدم الباحثون عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS و Amos24 وفيما يلي مجموعة من هذه الأساليب:
1. معامل (كرنباخ الفا): لقياس ثبات أداة الدراسة .
 2. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة .
 3. التحليل العاملي الاستكشافي.
 4. التحليل العاملي التوكيدي.
 5. تحليل المسار.
 6. الانحدار الخطي البسيط.

وصف الخصائص الديمغرافية للعينة:

من خلال البيانات التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الاستبيان وباستخدام التكرارات تم تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (2): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية

النسبة	العدد	المتغير	النوع
% 81	83	ذكر	النوع
%19	19	أنثى	
%70	71	متزوج	الحالة الاجتماعية
%23	23	أعزب	
% 4	4	أرمل	
% 4	4	مطلق	
%2	2	أقل من 20 سنة	العمر
%26.5	27	من 20 وأقل من 30 سنة	
% 47.1	48	من 30 وأقل من 40 سنة	
%23.5	24	من 40 وأقل من 50 سنة	
%1	1	50 سنة فأكثر	
% 7.8	8	مدير	المسمى الوظيفي
% 23.5	24	رئيس قسم	
% 12.7	13	محاسب	
% 7.8	8	رئيس وحدة	
%21.6	22	موظف	
%26.5	27	أخرى	
%6.9	7	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%35.3	36	5 وأقل من 10 سنة	
% 35.3	36	10 وأقل من 20 سنة	
%22.5	23	20 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

التحليل العاملي الاستكشافي

التحليل العاملي الاستكشافي يعتبر إستراتيجية منهجية لتلخيص المتغيرات المقاسة واختزلها في متغير واحد كامن، أو متغيرين كامينين أو عدد قليل من المتغيرات تمثل جل المعلومات التي تنطوي عليها العلاقات البيئية للمتغيرات وتستند غرابة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات كشروط لقبول نتائجها وهي:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران .
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
5. ألا تقل قيم الجذور الكامنة عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و Amos24 في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج واستخدام طريقة التدوير لاستخلاص العوامل الكامنة، يوضح الجدول (3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المتغير المستقل (12) عبارة على النحو التالي:

جدول (3): التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المتغير المستقل (القيادة الإدارية المحفزة)

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
يهتم مصرفكم بتطوير مهارات وقدرات الموظف من خلال التحفيز	0.355		
يتوفر بمصرفكم فرص تحفيز متنوعة بشكل دوري بين العاملين		.486	
نادراً ما تعمل إدارة المصرف الذي اعلم فيه على تحفيز العاملين معنوياً		0.371	
يساهم المصرف الذي اعلم فيه بفرض قيم العمل الطيبة في أوساط العاملين.		0.685	
تعمل إدارة مصرفكم على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار مما يسهم في زيادة رضاهم.			0.815
تهتم إدارة مصرفكم بتقويض السلطة اللازمة وحرية العمل			0.870
يسعى مصرفكم في توفير معلومات للعاملين مما يعزز الالتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة.		0.701	
يحرص مصرفكم بالدفع بالمبادرات التي تدعم التحسين المستمر		0.713	
يهتم مصرفكم بتنمية السلوكيات الإبداعية للعاملين باعتبارهم اللبنة الأساسية في التطوير والتغيير المنشود	0.767		
يستقطب مصرفكم الكوادر المؤهلة من العاملين لتحقيق أهدافها بكفاءة	0.675		
يهتم المصرف بتقديم الدعم والتحفيز و التطوير وتسيير برامج إدارية حديثة للعاملين	0.636		
يسعى المصرف على توفير التحفيز الذاتي للعاملين وتوجيه سلوكهم نحو الإبداع	.0.75		
	5		
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 6 iterations.			

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026م

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) ان قيمة KMO (76%) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (5%) حسب (Kaiser,1975) وبالتالي فان حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): يوضح KMO and Bartlett's Test للمتغير المستغل

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	321.568
	Df	66
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع :

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و Amos24 في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج واستخدام طريقة التدوير لاستخلاص العوامل الكامنة، يوضح الجدول (5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المتغير التابع (الولاء التنظيمي):

جدول (5): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (أداء العاملين)

Component Matrix ^a		Component
		1
يقدم مصرفكم مكافآت مادية تحفز العاملين انجاز العمل بكفاءة		.692
يقدم البنك امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء		.337
يوفر البنك نظاما للعلاوات الدورية كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد		.595
يراعي مصرفكم إجراء ترقيات عادلة للموظفين وفق أسس علمية مدروسة		.651
يزيد تقارب الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المخطط له في مستوى الأداء		.780
يساهم تحديد أسباب انخفاض مستوى الأداء للعاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى الأداء.		.717
تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تحفيزهم		.714

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) ان قيمة KMO (0.80) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.5) حسب (Kaiser, 1975) وبالتالي فان حجم العينة يعتبر كافيا وملئم للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (6): يوضح KMO and Bartlett's Test للمتغير التابع (أداء العاملين)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.809
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	155.964
	Df	21
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026م

التحليل العاملي التوكيدي:

التحليل العاملي التوكيدي احد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة كما تتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت لأجله، ويستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. ولقد قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي لكل مقياس خاص بمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج (Amos24).

مؤشرات جودة النموذج:

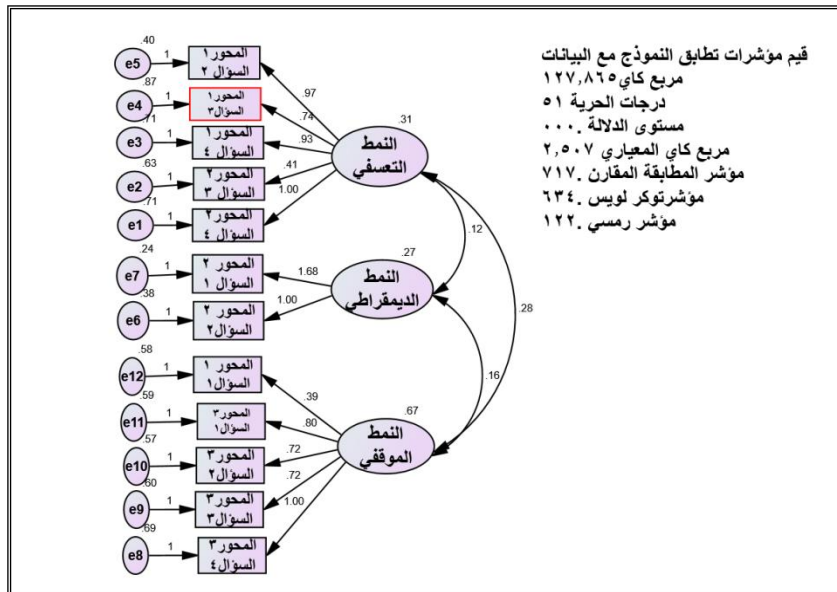
في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات على ضوءها أو رفضها والتي تعرف بمؤشرات المطابقة ونذكر منها :

1. النسبة بين قيم x ودرجات الحرية The Relative Chi-square Df وهي عبارة عن قيم مربع كاي المحسوبة مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت قيمة هذه النسبة اقل من 5 تدل على قبول النموذج وإذا قلت عن 2 تدل على مطابقة النموذج المقترح تماما لبيانات العينة.
2. مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit index (GFI) : يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، وهو بذلك يناظر معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد وتتراوح قيمته (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. وكل ما كانت هذه القيمة اكبر 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وكلما كانت واحد صحيح دل ذلك على التطابق التام. (Barbara G .Tabachnick and Linda S fidell ,1996)
3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Error of Approximation (RMEA): وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فاقبل ذلك على ان النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا قيمته عن 0.08 فيتم رفضه. James lattin and (others,2002& Gorge A.Macroulides and Irani 2002).
4. مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G .Tabachnick and Linda S fidell ,1996)
5. مؤشر توكر لويس Toker-Lewis Index وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. Josef F Hiar, JR and (others) 1995

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

تم استخدام برنامج ال Amos 24 في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق كما في الشكل التالي :

شكل (2): يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل .



المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة تتيج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7): يوضح مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	127.685	-	-
DF	51	-	-
CMIN/ DF	2.50	بين 1 و 3	ممتاز
CFI	0.717	بين الصفر والواحد	ممتاز
RMSEA	0.122	بين 0.05 و 0.08	غير مطابق
TLI	0.634	بين الصفر والواحد	ممتاز
PClose	0.000	أكبر من 0.05	ممتاز

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

تحليل الاعتمادية والصلاحية

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح ما بين (1,0) تم احتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح Hir e tal2002h ان قيمة الفا يجب ان تكون أكثر من 70% وكذلك احتساب كل من (CR,AVE,MSV) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8) معامل الاعتمادية المركب للمتغير المستقل (حجم العينة 114)

	CR	AVE	MSV	النمط التعسفي	النمط الديمقراطي	النمط الموقفي
النمط التعسفي	0.607	0.248	0.380	0.498		
النمط الديمقراطي	0.736	0.588	0.181	0.425*	0.766	
النمط الموقفي	0.731	0.360	0.380	0.616	0.382	0.600

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2026

CR(Composite Reliability) الثبات المركب

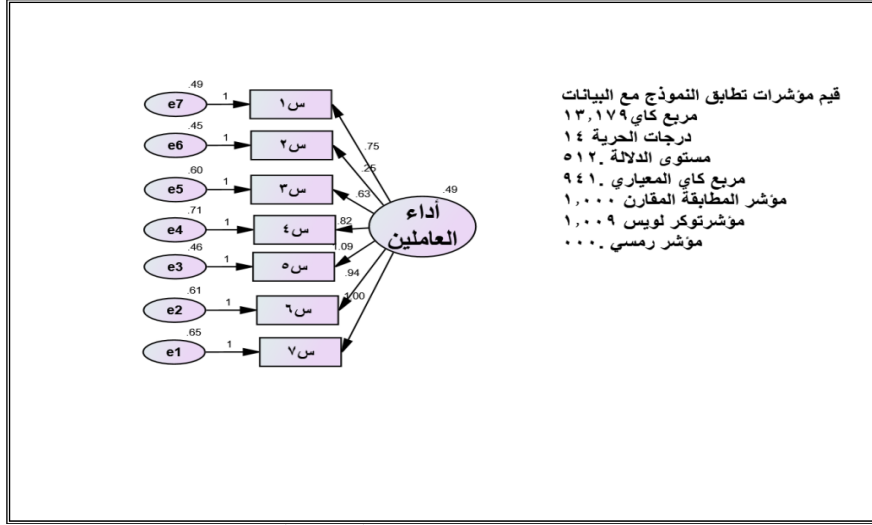
AVE(Average Variance Extracted) متوسط التباين المستخرج

(Maximum Shared Variance) اكبر قيمة تباين مشترك

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع:

تم استخدام برنامج ال Amos-v. 24 في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق كما في الشكل (3) التالي :

شكل (3): يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع



المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة نتيج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا المطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها مؤشرات جودة المطابقة.

جدول (9): يوضح مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	13.179	-	-
DF	14	-	-
CMIN/ DF	0.941	بين 1 و 3	ممتاز
CFI	1	بين الصفر و الواحد	ممتاز
RMSEA	0.08	بين 0.05 و 0.08	ممتاز
TLI	1	بين الصفر و الواحد	ممتاز
PClose	0.729	اكبر من 0.05	ممتاز

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح ما بين (0,1) تم احتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح Hir e tal2002h أن قيمة الفا يجب أن تكون أكثر من 70% وكذلك احتساب كل من (CR, AVE, MSV) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10): معامل الاعتمادية المركب للمتغير التابع (حجم العينة 114)

	CR	AVE
أداء العاملين	0.774	0.343

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

اختبار الفرضيات:

نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling:

اعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على الانحدار الخطي البسيط و أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط للعلاقات الخطية المباشرة وغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والملاحظة، وهي تمثل ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة.

تحليل المسار:

هو احد مكونات أسلوب نمذجة المعادلة البنائية التي تعنى بدراسة وتحليل العلاقة بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات ثابتة أو متقطعة و بين متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات ثابتة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة حيث ان نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G .Tabachnick and Linda S fidell ,1996).

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية المحفزة (النمط التعسفي، النمط الديمقراطي، النمط الموقفي) وأداء العاملين، لاختبار هذه الفرضية نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما هو في الجدول التالي:

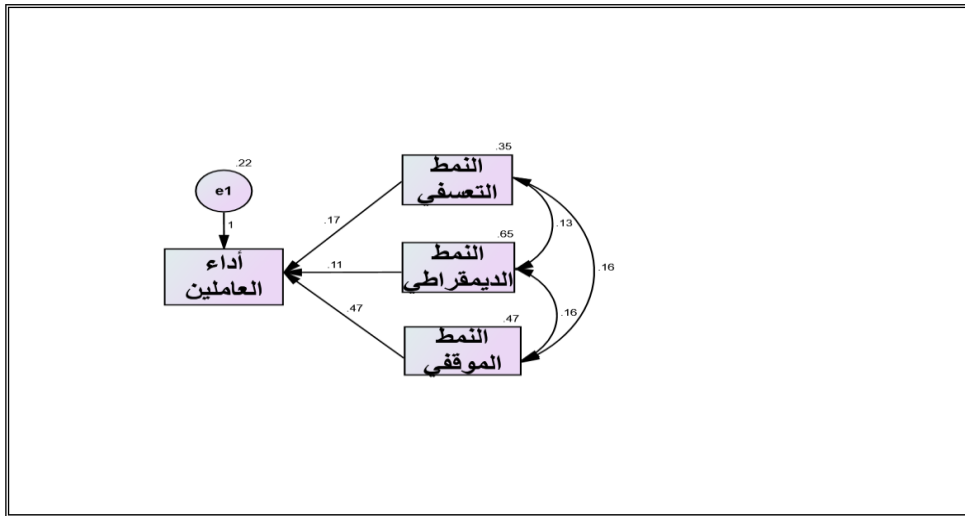
جدول (11): الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين

المتغير	R	R2	تحليل التباين	درجة الحرية	معامل انحدار B	مستوى الدلالة
أداء العاملين	0.609	0.37	58.80	101	0.738	0.000
معادلة الانحدار	$Y=1.123+0.738x$					

دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026 أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين القيادة الإدارية و أداء العاملين البالغ (0.609) ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد (37%) كما اظهر تحليل التباين معنوية الانحدار حيث بلغت قيم (F) (58.80) ومستوى الدلالة (0.00) وهو اقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

اختبار الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التعسفي وأداء العاملين
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي وأداء العاملين
- نستخدم تحليل المسار لاختبار هذه الفرضيات على النحو التالي:
- شكل (4): يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين



المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من (0.05) والعكس صحيح.

جدول (12): قيم تحليل المسار بين القيادة الإدارية وأداء العاملين

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
أداء العاملين	.169	.087	1.951	0.51
أداء العاملين	.115	.061	1.869	.062
أداء العاملين	.467	.075	6.198	***

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2026

المسار من النمط التعسفي إلى أداء العاملين هو (0.169) والاحتمالية (p) (0.51) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، المسار من النمط الديمقراطي إلى أداء العاملين (0.115) والاحتمالية (p) (0.062) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، النمط الموقفي إلى أداء العاملين (0.467) والاحتمالية (p) (***) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001). ويتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية الأولى التي تقول أن هناك علاقة بين النمط التعسفي و أداء العاملين (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين النمط الديمقراطي و أداء العاملين (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين النمط الموقفي و أداء العاملين (دعمت).

جدول (13): ملخص الفرضيات الفرعية

الرقم	الفرضية	نتيجة لفرضية
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التعسفي وأداء العاملين	لم تدعم
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين.	لم تدعم
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي وأداء العاملين.	دعمت

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2026

النتائج:

- لا توجد علاقة بين النمط التعسفي وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين.
- هناك علاقة قوية بين النمط الموقفي وأداء العاملين.

التوصيات:

- على إدارة المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق التحلي بروح المشاركة والعمل الجماعي بغية تحسين أداء العاملين.
- على المصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق تبني الأنماط القيادية الديمقراطية ذات العلاقة المباشرة مع العاملين والتي لا تضع حواجز بينها وبين العاملين في كافة مناحي الأداء.
- على المصارف التجارية مراعاة الظروف المختلفة التي تمر بها واختيار النمط القيادي المناسب لمقابلة المشاكل المختلفة التي تواجهها.

المصادر المراجع

1. الزاكي، م. ن. (2003). القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين.
2. الأغا، و. ح. (2003). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادية الإبداعية في الوطن العربي، سوريا - دمشق.
3. الحسين، ص. ه. (2009). القيادة الإدارية وأثرها في أداء الموارد البشرية استراتيجياً (رسالة ماجستير غير منشورة). العراق.

4. غضبان، ل. (2010). الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين.
5. عبد الله، س. ع. م. (2010-2016). القيادة الإدارية وأثرها في كسب الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة).
6. عبد المطلب، س. (2010). السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة (ط1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
7. العجمي، م. ح. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (3). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
8. إسماعيل، ذ. م. (2009). أصول الإدارة والتنظيم (ط2). الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة.
9. جلدة، س. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ط1). عمان: دار أسامة للنشر.
10. السلمي، ع. (1977). الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة الغريب.
11. العوض، ع. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.
12. قنديل، س. ع. (2013). مبادئ وأخلاقيات الإدارة (ط1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
13. القريوتي، م. ق. (2009). مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف (ط4). عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
14. الهواري، م. (1996). الإدارة الأصول والأسس العلمية (ط11). القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى.
15. لطيف، ه. س. (2000). الأسس العلمية للإدارة. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
16. عبدالمطلب عامر، س. (2010). السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
17. عبدالرحيم، ع. ج. (2009). السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
18. محمود، أ. ش. (1996). مبادئ الإدارة العامة. القاهرة: د. ن.
19. إسماعيل، ز. م. (2010). مبادئ الإدارة العامة. الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
20. أبوسن، أ. إ. (2012). إدارة الموارد البشرية (ط14). الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
21. عبد المحسن، ت. م. (1997). تقييم الأداء. بيروت: دار النهضة العربية.
22. الصباغ، ز. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. المصري، أ. م. (2004). التخطيط والمراقبة الإدارية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
24. مرعي، م. (2001). دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دمشق: دار الرضا للنشر.
25. السكارنة، ب. (2009). التدريب الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
26. سليمان، ح. م. (1978). السلوك التنظيمي لأداء. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of SAJFAS and/or the editor(s). SAJFAS and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.