

أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري

The title of the article in English

زكرياء صديق

أستاذ محاضر ب

جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

zakariaseddik45@gmail.com

1

تاريخ الاستلام: 2019-03-16

تاريخ القبول: 2019-05-20

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريدو الواقعة بالجنوب الغربي الجزائري. فقد أصبح الأداء اليوم مقرونا بمدى نجاح تطبيق ممارسات وفعاليات القيادة الإدارية لدورها الرئيسي في تحقيق الأهداف المنشودة، وكان من بين هذه الممارسات تحفيز العاملين سواء بشقيه المادي والمعنوي وهذا لدفعهم لحب العمل والقيام به، التحدي ومحاولة تقديم إنجازات وأعمال بمستوى أفضل وفعال خاصة وهذه المؤسسات تنشط في بيئة تتميز بالتغيرات والتطورات المتسارعة جدا.

قد خلصت هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى أن للتحفيز مساهمة فعالة في المكانة المرموقة التي تتمتع بها مؤسسات أوريدو اليوم، والاستجابة الكبيرة للمتطلبات والتغيرات، والمستوى الأفضل سواء لمهارات وقدرات العامل البشري والإنجاز المحقق، وهذا من خلال أثر هذا العامل عامل التحفيز كونه مؤثرا والأداء المنجز كونه تابعا ونتيجة محققة للممارسة الفعلية لهذه المهارة بهذه المؤسسات. الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التحفيز، الفرد العامل، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف M5,M21:JEL

Abstract :

The main objective of this research is to assess the impact of motivation on the performance of employers in the Algerian south-west headquarters of the Ooredoo company. Nowadays, in the midst of an ever changing business settings, the success of companies has been strongly correlated with the effectiveness in applying managerial leadership practices. Among these practices, motivation of employers in its various

¹ زكرياء صديق. zakariaseddik45@gmail.com

forms and development of the human resource at all levels, has been proved as an excellent mean for raising the overall productivity and creativity of the employers and therefore helping the company to cope with the sudden changes in the business environment.

Using the analytical and qualitative methodology, the present study has revealed that the excellent application of leadership practices and motivation of employers has been one of the key success factors which helped the Ooredoo company to be a local leading actor in the telecom sector.

Key words: administrative leadership, motivation, The individual worker, economic institution.

Jel Classification Codes: M5,M21.

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر ومورد في المؤسسات الاقتصادية اليوم، فبواسطته تتم عمليات الإنتاج والمبادلات، الابتكارات والإبداعات، الإنجازات والأعمال المختلفة التي تساهم في تلبية حاجات الأفراد والمجتمع. لذا كان الاهتمام منصبا عليه بمحاولة فهم سلوكه وطباعه ومختلف المحددات النفسية التي توجهه وتؤثر عليه، وتثير رغبته في العمل وتبرز طاقاته الكامنة وتحولها إلى أعمال وتحديات في الاتجاه الذي يراد به تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. وكان للقيادة الإدارية دور كبير وهام في عملية التحفيز ودفع العاملين إلى تقديم الأفضل، فالقائد الإداري يستشعر هموم عامليه وآمالهم وأحلامهم، أحاسيسهم ومختلف المشاكل التي تعيق أعمالهم ومهامهم، فيدرسها ويعالجها ويحولها إلى راحة نفسية وإقبال وتحد وحب للعمل والإبداع والمثابرة. إذن المؤسسات الناجحة اليوم ليست تلك التي تملك الموارد اللازمة والإمكانات الضرورية فقط بل تلك التي تملك وإضافة على ذلك قادة إداريين بمعرفة ودراية تامة لمهارة التحفيز وتحريك للعنصر البشري لتنفيذ جيد وفعال للعمليات الإدارية.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يسعى هذا البحث للإجابة على الإشكال والتساؤل الرئيسي التالي: ما هو

أثر مهارة تحفيز القائد الإداري للعاملين على أداء مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في توضيح أثر تحريك العاملين ودفعهم نحو العمل على أداء المؤسسات المعنية بالدراسة، وهذا بالسعي إلى اتقانه، فالأداء المتقن مطلوب اليوم في وقتنا الحالي خاصة وهذا العصر يتميز بالسرعة والجودة والتميز على مستوى الأعمال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية والمتعلقة بالقيادة الإدارية، التحفيز والأداء، ومعرفة الأثر الناجم عن مهارة تحفيز العاملين بواسطة القيادة الإدارية على الهدف المنشود والعمل المراد تنفيذه بالكيفية والطريقة الفعالتين لتحقيق الأهداف المسطرة.

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكال المطروح، تم وضع الفرضيات التالية لاختبارها والتأكد من صحتها للحصول على الإجابات بعد مناقشتها، حيث كانت كالتالي:

1. الفرضية الأولى: توجد هناك علاقة إيجابية وارتباط بين مهارة التحفيز وجودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات محل الدراسة.

2. الفرضية الثانية: توجد هناك علاقة إيجابية وارتباط بين تحفيز العاملين وتشجيعهم والأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية للتعامل مع الإشكالية المطروحة والإجابة عليها. حيث كانت عناوين هذه المحاور كالتالي:

المحور الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية، عموميات حول التحفيز.

المحور الثاني: الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.

المحور الثالث: واقع أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على الأداء الكلي لمؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري.

المحور الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية، عموميات حول التحفيز.

سيتم في هذا المحور التطرق إلى القيادة الإدارية كونها عاملا داعما للتحفيز، وأن التحفيز يكون أيضا من طرف القائد الإداري رأس المجموعة إضافة إلى تحفيز الفرد نفسه بنفسه. فلا توجد هناك جماعة أو فريق عمل بدون قائد وهنا تكمن أهمية القيادة الإدارية في نجاح المؤسسات بما فيها عامل التحفيز. ثم يتم الانتقال إلى التحفيز وعمومياته.

أولا: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية كأساس داعم للتحفيز:

لقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، نظرا للدور الفعال الذي تقوم به في تفعيل النشاطات الإدارية وإنجازها بالكفاءة والفعالية، والسعي إلى تحقيق أية أهداف إدارية كانت.

ويعرف هيومان القيادة على أنها عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين.¹

وتعرف أيضا على أنها ذلك النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتحفيز في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.²

وتعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال الإدارة كعملية، فهي من أهم الوظائف التي تتم ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها، ومن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج. واختلفت تعاريف القيادة الإدارية بالرغم من الاهتمام الواسع بها ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

1. تعرف القيادة الإدارية بأنها قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل.³

2. القيادة الإدارية هي تحفيز وتوجيه الآخرين في الاتجاه الذي يخدم الجميع.⁴

3. ويمكن تعريفها أيضا بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد، فهو القادر على إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.⁵

وحتى تقوم القيادة الإدارية بمهامها وأدوارها، هناك مبادئ يجب أن تركز عليها فتتعدد هذه المبادئ ونقل وهذا حسب النجاح المحقق من خلالها، وحسب ما يراها القادة أصحاب الخبرة القيادية. فبالإضافة إلى التخطيط الجيد واتخاذ القرار وروح الفريق، الاتصال المتبادل والكفاءة والقدرات المهنية وروح المسؤولية، هناك مبادئ أربعة كانت عاملا وصيغة للقيادة الناجحة للقائد جاك ويلش* في قيادة شركة جنرال إلكتريك، هذه الشركة التي ساهمت مساهمة فعالة في الوصول إلى العالمية، التطور والتميز في المنتجات والأعمال، وكان أهم ما يميز هذه المبادئ الأربعة التحفيز: 6 فالمحفزون يعرفون كيف يحثون الآخرين على الأداء، هؤلاء يوضحون الرؤية ويلهمون الموظفين للعمل وفقا لتلك الرؤية، ويعرفون كيف يلهبون مشاعر الإثارة لدى الآخرين بشأن فكرة أو عمل ما.

ثانيا: عموميات عامة حول التحفيز:

إن الفرد هو محور النجاح والتقدم، ويعتبر العنصر المميز الذي يعمل على تحويل مدخلات العملية الإدارية والدمج بينها، تنظيمها والتنسيق فيما بينها للحصول على المخرجات المراد الحصول عليها وفق ما تم التخطيط والتصميم له من قبل، وإلا فقد تخرج هذه المخرجات عن الإطار المبرمج له فيتم التعديل أو البحث عن الأخطاء واكتشافها ومحاولة تصحيحها. ولا يحدث هذا العمل إلى من خلال فريق عمل منظم وروح عالية وإصرار على بلوغ الأهداف، وحتى تسير هذه الجماعة وهؤلاء الأفراد وفق العمل المراد إنجازه والرؤية المرغوب تحقيقها لا بد أن يكون هناك دافع أو مجموعة من الدوافع والحوافز التي على القائد الإداري أو القادة الإداريين مراعاتها ودراستها، حتى يكون هناك أفراد عمليون ومجتهدون ومنشغلون بالمهام الموكلة لهم بصدد تحقيق الأهداف والأعمال المطلوبة منهم. فالحوافز تعرف على أنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف". 7 وتعرف أيضا بأنها: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها". 8

1. تعريف التحفيز:

التحفيز كما يعرفه دينيس واتلي في كتابه: **التحفيز من الناحية النفسية**، هو حالة تكونها رغبة المرء منا. فعندما تسيطر عليك رغبة ما أو تود تحقيق هدف معين بشكل كبير، أو تواجه تحدي يستتفر كل جهودك ومشاعرك فإنك في هذه الحالة تكون محفزا بشكل كبير وبالتالي يكون تصميمك على بلوغ هدفك كبير وغير قابل للإخفاق أو الفشل. 9

ويعرف أيضا على أنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.10

2. نظريات التحفيز وأهميتها:

درست بعض النظريات الأمور التي تحفز الشخص للعمل والارتقاء إلى مستويات أعلى بعيدا عن الغرق في أعباء الحياة، مما يؤثر سلبيا في سير العمل ومستوى الإنتاجية، ومن هذه النظريات:11

أ. نظرية التوازن:

والتي تنطلق من العمل على إحداث التوازن في تلبية الاحتياجات للإنسان، وهذه الاحتياجات تتركز على أربع احتياجات هي: الحاجات الروحية، الحاجات الجسدية، الحاجات العاطفية والحاجات الفكرية. ويسعى الإنسان في حياته إلى إشباع هذه الاحتياجات بالتفاعل مع الآخر والحصول على الحقوق وإحداث التوازن، وفي مقابل هذه الاحتياجات يملك الإنسان قدرات متنوعة ومنها: القدرات الشخصية، العقلية، الإيمانية، وقدرات الاستجابة. ومن هنا يجب على نظام الحوافز مراعاة تحقيق هذا التوازن المطلوب من أجل الرقي بالعمل إلى مستويات متقدمة من العطاء والبذل والإنتاج والأداء، فكلما كان لدى الشخص حافز ودافع فإن عمله يرتقي إلى مستويات عالية بجودة وانضباطية.

ب. نظرية الاحتياجات الإنسانية:

توجد حاجات خمس للإنسان يسعى لإشباعها والعمل على توفير ما يلزمها وهي: حاجات تقدير الذات حاجات التثمين والتقدير، الحاجات الاجتماعية، حاجات الأمن والسلامة والحاجات الفسيولوجية. وتفيد النظرية بأن الحاجات الخمس تؤثر في سلوك الإنسان، وأن سلوكه يتحدد ويتحرك بسبب هذه الحاجات، ومن هنا يجب على القائد مراعاة توفيرها من أجل الرقي بالشخص أو العامل حتى يكون منتجا وفاعلا.

ت. نظرية حماسية التحفيز:

ترقى هذه النظرية إلى الطموح وتلبية الرغبات، وتتمحور حول خمسة أمور متلاحمة مع بعضها ومتناغمة ومتفاعلة ومتكاملة، ومن شأنها إذا أحسن القائد العمل بها بث روح التفاني في العمل بشكل كبير وملحوظ وهي متمثلة في الجدول الموالي:

الجدول (1)

محاور خماسية التحفيز

التحليل القيادي	الاستراتيجيات	المفتاح
تدفع الموظف للعمل بأقصى طاقته، ويكشف أيضا عن طاقات دفينة في الإنسان تستغل من أجل إنجاز العمل وهذه الرؤية تستقر في القلب وتكون حافزا وموجها لأصحابها.	أ. إيجاد رؤية واضحة	العمل على امتلاك القلوب لكون القلب من الأعضاء
فعندما يشعر الموظف بأمنه الوظيفي واستقراره في العمل يبعث في نفسه الفرح والاطمئنان، ويشع البهجة والسرور في نفسه وقلبه، مما يخلق منه إنسانا متفانيا في عمله ومحبا له ومخلصا بعيدا عن عدم الاستقرار والخوف من المجهول، وبعيدا عن الصراع النفسي بين ما هو واقع ومما سوف تؤول إليه الأمور.	ب. تحقيق الاستقرار الوظيفي	المهمة في جسم الإنسان ويحتوي على العاطفة والشعور والإحساس
فعندما يشعر الموظف باهتمام مؤسسته بعمله ومستقبله الوظيفي وأيضا الرعاية الكاملة له ولأسرته، مما يبعده عن القلق والاضطرابات الداخلية ويؤدي إلى شيوع الفرح والبهجة في قلبه، فيوظف كل طاقاته في العمل ويكون مبدعا ومتفرغا لأداء واجباته على أكمل وجه.	ج. تحقيق الاستقرار الأسري	الإنساني فعلى القائد العمل على امتلاك القلوب والاستحواذ عليها.
وذلك بالتحفيز الواضح والمبرمج والسؤال عن حاله وشؤونه، وتدليل كامل الصعوبات التي تواجهه، وعدم تركه يصارع الحياة وحده. فإذا شعر الموظف بهذا الاهتمام والتعاطف والمحبة استقر في قلبه حب قاداته والأهم حبه وإخلاصه لوظيفته وللمؤسسة عامة، فالأجمل أن نصل بالموظف إلى أنه جزء فاعل في مكان عمله.	د. إيجاد شعور لدى الموظف بأنه محل اهتمام ورعاية وتقدير	

<p>فلا ينبغي أن يشعر الموظف بأنه وجد لتنفيذ الأوامر فقط، وأنه بمعزل عن رؤى الإدارة وشؤونها... فالأفضل أن يكون الموظف قريبا من قائده، وهناك تبادل للآراء والأفكار والمقترحات ولكن دون مغالاة في الأمور إذ تكون المعاملة ودية وأخوية دون أن تخرج عن هذا الإطار، ودون أن تسقط المعاملات الجدية وألا تأخذ المنحى الذي يؤدي بالموظف إلى أن يتدخل في كل أمر من الأمور الإدارية بشكل يؤثر في سير عمله، وإنما تبقى الأمور ضمن ضوابط وظيفية متفق عليها.</p>	<p>أ. إزالة الموانع المعنوية بين القائد والموظف</p>	<p>الشراكة والملكية ونعني به جعل الموظفين شركاء في اتخاذ القرار من أجل وضعهم أمام مهامهم ليكونوا أكثر</p>
<p>وهذا لا يعني أن تعطى الأسرار كاملة دون تحفظ، لأن بعضها لا ينبغي الاطلاع عليها جميعا، ويعني وضع الموظفين في صورة واقع الحال والخطط المستقبلية وأي أمور تهم الإدارة، وألا يكون هنالك غموض في العمل وإخفاء الأخطار والمشاكل التي تواجهها كي يتعاون الجميع لتفادي أي مشكلة يمكن أن تقع، وإيجاد الحلول المناسبة لما وقع.</p>	<p>ب. وضع الموظف في صورة واقع حال المؤسسة</p>	<p>قربا بالواقع واقتناعا بالتعليمات والأمور المراد تنفيذها.</p>
<p>العمل على إيصال الفكرة الواضحة للموظفين بضرورة الانتماء الحقيقي والفاعل للإدارة التي يعملون بها. وضرورة المشاركة الصادقة في تحمل النتائج الإيجابية أو السلبية، وهذا يساعد على بث روح الإبداع والتفاني بشكل مستمر، وشعورهم بأنهم شركاء ومالكون حقيقيون.</p>	<p>ج. العمل كفريق والجد في كافة الأحوال</p>	
<p>مهما يكن لدى الموظف رغبة في العمل وتقان وحب للإبداع فلن يغني عن التعليم والتدريب المتواصلين، بهما يطور الإنسان نفسه ويطلع على كل ما هو حديث. بالإضافة إلى تجارب الآخرين التي يمكن تسخيرها لنجاحه وتطوره، فالعالم متسارع والمعرفة والمعلومات متجددة ومتطورة بشكل مذهل يتطلب مواكبة لهذه</p>		<p>حث الموظفين على التدريب والتعليم المستمرين</p>

<p>المعارف والإطلاع عليها لاكتساب مهارات جديدة وفتح آفاق واسعة للعمل. ومن هنا يجب أن تعمل المؤسسة على تمكين الموظفين وظيفيا، وإيجاد الأمن الوظيفي لهم مما يمكن الموظف في أي وظيفة أخرى في حالة حدوث أي طارئ للمؤسسة التي يعمل بها.</p>		
<p>إعطاء مساحة معقولة ومقبولة من الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف أثناء العمل ضمن الإطار العام لعمل الإدارة(القائد الإداري)دون وضع قيود مبالغ فيها، وقد تضعف العمل وتريكه، وبالتالي تكون النتائج ضعيفة ولا تلبى الطموحات والتطلعات. فالعمل سيصاحبه الصواب والخطأ حتما، لذا يجب أن يترك المجال مفتوحا للتجربة والمحاولة وتحرير العقل من القيود المفروضة عليه. فإذا شعر الموظف بأنه لا يستطيع أن يقوم بأي عمل في الإدارة إلا بعد استشارة القائد وموافقته، فهذا من شأنه أن يبقي الموظف يعمل بروتين ممل دون أن يسمح لعقله بالإبداع والتطور، وهذا الوضع لا يمكن أن يؤدي إلى تمكين الموظفين وظيفيا، ولا يستطيعون أن يعتمدوا على أنفسهم، ويلزمهم شعور بأنه ليس مطلوبا منهم أكثر من القيام بما يملى عليهم أو يطلب منهم. فهم إذن ينتظرون الأوامر تأتي دونما أي ابداع أو تحمل للمسؤولية الحقيقية.</p>		<p>التمكين والحرية في العمل</p>
<p>إن من واجب المؤسسة والقائد العمل على دمج الموظفين في أهداف المؤسسة وإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها. وأنهم أصحاب حقيقيون لها وهم بالفعل كذلك لأن المؤسسة دون موظفين جسد دون روح أو نبض ومن هنا يأتي معنى التواصل معهم وأخذ آرائهم، والاستماع لاقتراحاتهم ومشاكلهم وهمومهم وتطلعاتهم، وتبادل الخبرات والمعلومات وهذا يساعد على توضيح</p>		<p>التلاحم والانتماء والاندماج</p>

الأمر والإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات والعمل على ألا يكون المفهوم الوحيد الموجود لدى الموظفين أن الوظيفة من أجل تأمين الجانب المادي فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى الأمن الوظيفي والمكاني والمعنوي، وأن يجد الإنسان نفسه في العمل، فيخلص له ويعمل بكل جد واجتهاد وتقان واندماج فكري وعقلي وروحي وجسدي وعاطفي. فإذا شعر الموظف بالاغتراب والعزلة في مؤسسته فهذا يؤدي إلى الإحباط وتحطم المعنويات كما يطفئ المشاعر فيصعب عليه أن يعطي وينتج بالشكل الأمثل فيها.		
---	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

عبد السلام عودة زبيد(2016)القائد المتميز، مبادئ وفنون وأخلاقيات في مهنة القيادة الحضارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص:154-157.

المحور الثاني: الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.

يعد الأداء المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد ومدى تقييم الأهداف والخطط من التنفيذ وتحقيقها للمبتغى المطلوب، ومن خلاله يتم اكتشاف النقائص الواردة سواء بالنسبة للأفراد العاملين أو الخطط الموضوعية، أو المعلومة بحد ذاتها أو العملية وغيرها.

أولاً: تعريف الأداء:

الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع فيه من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال. وهناك العديد من التعاريف للأداء منها ما يلي:

- أنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين؛¹²
- ويعرفه القطب أيضا على أنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى المنظمة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة على وفق المعايير التي تلائم المنظمة وطبيعة عملها.¹³

ثانيا: أسباب الاهتمام بالأداء:

هناك عدة أسباب دعت للاهتمام بمستوى الأداء والسعي إلى تحسينه، وكانت أهمها متمثلة في¹⁴ طبيعة العمل المتغيرة، المنافسة المتزايدة، الابتكارات والتحسين المستمر، الجوائز الوطنية والدولية، التغير في الأدوار التنظيمية، التغير في الطلبات الخارجية وقوة تكنولوجيا المعلومات.

ثالثا: عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي:¹⁵

1. **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
2. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
3. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمعارف الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، وتقييم نتائج عمله.

رابعا: عملية تحسين الأداء:

تقوم هذه الفكرة على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء. ومن ثم يتم الاتجاه إلى علاج القصور في المدخلات عمليات أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها جميعا.¹⁶

المحور الثالث: واقع أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على الأداء الكلي لمؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري.

لدراسة هذا الأثر تم تسليط الضوء على مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي لمعرفة العلاقة بين التحفيز القيادي للعاملين والأداء بهذه المؤسسات. وكما نعلم أن دراسة الأداء والاهتمام به بهذه المؤسسات ضروري جدا لنشاط وخدمات أوريدو المستمرين، والقطاع التنافسي الذي تشغله.
أولا: لمحة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة أوريدو هي متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وهي فرع من فروع المؤسسة الوطنية تيليكوم الكويتية الأصل. يتواجد المق الرئيسي للشركة في دائرة باب الزوار بالجزائر العاصمة وتم تسويقها في: 2004-08-24. وهذا لتوفر للجزائريين سواء كانا خواص أو مؤسسات مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.

ثانيا: تحليل المتغيرات الأساسية للبحث:

بعدما تم إعطاء الوصف لمتغيري الدراسة التحفيز القيادي والأداء المؤسسي، هذا الجزء يركز على تحليل المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة الفرضيات الموضوعة عن طريق تحليل بعض الإحصائيات والنتائج.

1. عينة ومجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من القادة الإداريين بمؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري. وقد اعتمدنا على الطريقة العشوائية في اختيار هؤلاء القادة، فتم توزيع 30 استبانة عبر الزيارات الميدانية لأفراد العينة، فتمت الإجابة على تسعة عشر واسترجع الباقي.

وكانت هذه الاستبانة مقسمة إلى محورين رئيسيين، حيث الأول تعلق بمهارات التحفيز المطبقة فعليا من قبل القائد الإداري وشمل ثلاثة عشرة عبارة. أما المحور الثاني فكان حول الأداء الفعلي أو الأداء المحقق، وانقسم إلى بعدين: الجودة واحتوى على ثلاث عبارات وبعد تمييز الخدمة وشمل بدوره أربع عبارات. ومن خلال موضوع الدراسة والذي يدرس أثر تحفيز العاملين على الأداء فإن المتغير التابع يتمثل في الأداء المحقق لمؤسسات الدراسة والنتائج عن التجسيد الفعلي لمهارة التحفيز الذي يعتبر بدوره المتغير المستقل في هذه الدراسة.

كما تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي النسخة 21 لعينة البحث، واستخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، فالنتائج ستفسر حسب الجدول التالي:

الجدول (2)

جدول إجابات الأسئلة ودلالاتها

التقديرات	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,8 إلى 2,59
محايد	من 2,6 إلى 3,39
موافق	من 3,4 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت.

2. اختبار الثبات:

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرومباخ لعينة المجتمع الإحصائي لمؤسسات أوريدو، لكامل العبارات المشكلة لأبعاد الاستبيان سواء لعبارات المحور الأول والمحور الثاني ببعديه: الجودة وتميز الخدمة. وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3)

قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد الاستبيان

أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	قيمة المعامل
البعد الأول	13	0,851
البعد الثاني	04	0.781
البعد الثالث	03	0,753
البعد الكلي	20	0.933

المصدر: مخرجات Spss النسخة 21.

من خلال الجدول السابق ومن خلال ملاحظتنا لقيم معاملات ألفا كرومباخ المحصل عليها في مجموع عبارات الاستبيان وهذا بقيمة 0.933 أي بنسبة ثبات كبيرة والتي هي أكبر من تلك المقبولة إحصائيا 60%، أي 93.3%. فهذا يدل على ثبات عبارات الاستبيان ووضوحها والاعتماد عليه المواصلة التحليل، ويؤكد هذا قيم المعاملات المحصل عليها لكل بعد من أبعاد هذا الاستبيان والتي كانت مرتبة كالتالي: 0,851، 0,781 و 0,753 أي بنسب ثبات مقبولة إحصائيا: 85,1%، 78.1% و 75,3%.

3. توزيع بيانات الدراسة:

يوضح الجدول الموالي بيانات الدراسة، وهي موزعة كالتالي:

الجدول (4)

توزيع بيانات الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
البعد الكلي	,206	19	,034	,931	19	,182

المصدر: مخرجات برنامج Spss نسخة الإصدار 21.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النتيجة تعبر عن مستوى الدلالة 0,182 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05. ومنه نقبل الفرضية العدمية القائلة أن بيانات هذه الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

3. وصف أبعاد متغير مهارة التحفيز:

بينت النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على معطيات الاستبانة وبواسطة برنامج spss نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد المحور الأول متغير مهارة التحفيز على النحو الموالي:

الجدول (5)

الوصف الإحصائي لمهارة التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
أكافئ المرؤوسين وأقدم لهم الحوافز المادية كالزيادة في الأجور مثلا	3,2632	,56195	محايد
أجتنب الأسلوب السيئ في معاملتي للمرؤوسين	4,3684	,59726	موافق بشدة
القائد لا يكتفي برأيه فقط، بل يعتمد على آراء تابعيه أيضا	3,9474	,22942	موافق
أعمل على تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد المستمر	3,8421	,37463	موافق
يتقبل القائد الاعتذار ممن أخطأ في عمله من موظفيه	4,0000	,00000	موافق
القائد يقدر كل الجهود التي يقدمها تابعيه أثناء العمل	4,1579	,37463	موافق
أقوم بتقديم المدح والشكر للموظفين	4,0000	,00000	موافق
القائد يعمل على تنمية ورفع كفاءة موظفيه وترقيتهم في السلم الوظيفي	4,1579	,37463	موافق
الرجل القيادي يمنح موظفيه مساحة من الحرية في تنفيذ مسؤولياتهم	4,0000	,00000	موافق
أثق في قدرات وقرارات الموظفين	4,2105	,41885	موافق بشدة
القائد يعمل على تحقيق أحلام موظفيه العلمية كالدراسات العليا مثلا	4,0526	,22942	موافق
الرجل القيادي يشارك مرؤوسيه نجاحاته وإنجازاته	4,5263	,51299	موافق بشدة
شجاعة القائد تكسبه القوة وعدم التردد في مواجهة المخاطر	4,0000	,00000	موافق
المتوسط العام الانحراف المعياري العام	4,0404	0,56519	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان و SPSS.

حقق هذا البعد أي بعد مهارة التحفيز متوسطا حسابيا قدره **4,0404** وانحرافا معياريا بقيمة **0,56519**. ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي للفئة (3,4-4,19) لمقياس سلم ليكرت المستخدم، مما يشير إلى التقدير: **موافق**. وهذا يعني أن أفراد العينة يقومون بتحفيز تابعيهم بالشكل المطلوب، فهم يشاركون مرؤوسيهم النجاحات والإنجازات المحققة، إضافة إلى معاملتهم بالأسلوب الجيد المحترم، تقديرهم والعمل على تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم والثقة في قدراتهم وقراراتهم. كل هذا وذاك يحفز الفرد العامل ويجعله يشعر بذاته وأهميته عند قائده أولا

ثم مؤسسته ومجتمعه ثانيا فيسعى إلى تقديم الأفضل دائما وإنجاز كل ما يوكل اليه بفعالية وحماس لإثبات هذا التقدير، وتوظيفا للمهارات والقدرات الجديدة التي تعلمها ورغبة في التطوير والتحسين أكثر فأكثر. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض القرارات لا تخول لها الصلاحية لأصحابها لاتخاذها بل تتخذ من قبل الهيئات العليا بالإدارات العامة، وهذه القرارات تتعلق بالزيادة في الأجور وتقديم الحوافز المادية فهي تدرس وتقترح، فهذا النوع من القرارات يعيق نوعا ما من إبداعات وشغف العامل بحد ذاته حتى وإن اتخذت فيما بعد إلا أنها جاءت بعد وقت متأخر لذا فتقديم مثل هذه الحوافز خاصة لمن يستحقها يعتبر أمرا ضروريا لمكانة العامل ودوره وثقته بمؤسساته وانتماءاته لها. فمهارة التحفيز مدركة لدى القادة أفراد العينة وممارسة بالشكل المطلوب وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي تقل للاستجابة الكبيرة لأفراد العينة.

4. وصف أبعاد متغير الخدمة المتميزة:

بينت النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على معطيات الاستبانة وبواسطة برنامج spss نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد المحور الثاني متغير الخدمة المتميزة على النحو الموالي:

الجدول (6)

الوصف الإحصائي للخدمة المتميزة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن وتفضيلاتهم بفضل إبداعات وابتكارات فريق العمل	3,7368	4,5241	موافق
تساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سرعة الاستجابة للسوق	4,1053	3,1530	موافق
تقوم المؤسسة بالتجديد في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع التغيرات	4,1053	3,1530	موافق
تراعي المؤسسة شكاوي الزبائن وتحل مشكلاتهم في أسرع وقت	4,2632	4,5241	موافق بشدة
المتوسط العام الانحراف المعياري العام	4,0526	0,38385	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان و SPSS.

حقق هذا البعد متوسطا حسابيا قدره **4,0526** وانحرافا معياريا بقيمة **0,38385**. ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي للفتة **(4,19-3,4)** لمقياس سلم ليكرت المستخدم، مما يشير إلى التقدير: **موافق**. مما يعني أن أفراد العينة يرون بأن خدماتهم المقدمة وبواسطة فرق عملهم تجاه زبائنهم، تراعي احتياجاتهم وهذا بحل مشاكلهم ومحاولة التقليل من شكاويهم، التجديد في تصميم هذه الخدمات وتقديمها مواكبة للتغيرات الحاصلة وأذواق زبائنهم بالشكل المبدع والمبتكر من طرف فريق العمل المصمم بهذه المؤسسات. كما أن نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في سرعة التأقلم للتطورات والتغيرات الحاصلة. وهذا كله كان نتيجة العنصر البشري الفعال بهذه المؤسسات والذي نجح في تحقيق ما تسعى إليه الأهداف المخططة والرؤية المرغوب فيها بالخدمات المقدمة بالفعالية وبالشكل الذي يسد حاجيات البيئة المحيطة وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري لتقارب استجابات الأفراد المستجوبين.

5. وصف أبعاد متغير الجودة:

بينت النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على معطيات الاستبانة وبواسطة برنامج spss نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد المحور الثاني متغير الجودة على النحو الموالي:

الجدول (7)

الوصف الإحصائي لمتغير الجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
نسعى إلى تطبيق معايير الجودة في كافة أنشطة المؤسسة ومستوياتها	3,7368	,45241	موافق
جودة الخدمة عموما مقبولة ومناسبة، تنافسية مع المؤسسات الأخرى	4,0000	,00000	موافق
تساهم إبداعاتنا وابتكاراتنا في تحسين الخدمات مقارنة بالمنافسين	4,1579	,37463	موافق
المتوسط العام الانحراف المعياري العام	3,9649	0,41352	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان و SPSS.

حقق هذا البعد متوسطا حسابيا قدره **3,9649** وانحرافا معياريا بقيمة **0,41352**. ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي للفتة **(4,19-3,4)** لمقياس سلم ليكرت المستخدم، مما يشير إلى التقدير: **موافق**. وهذا يدل أن المورد البشري بفضل إبداعاته وابتكاراته تم التحسين من نوعية

الخدمات المقدمة وتميزها مقارنة بالمنافسين وهذا لا يكون إلا بالعمل على توليد الأفكار والتفكير السليم الذهني المعتمد على تحليل ومعالجة المعلومات بدقة، فمعايير الجودة مطبقة وفي كل خطوة من خطوات العمل وكافة العمليات الإدارية، ولا يكون هناك ابداع وابتكار إلا إذا وصلت هذه الموارد البشرية إلى اتقان الأهم فالمهم ثم الانتقال إلى التجديد ومحاولة خلق الجديد دائما وهذا يدل على الرغبة في الاتقان الجيد والحصول على النتائج الأفضل. وقيمة الانحراف المعياري تؤكد صحة تطبيق الجودة وإتقان العمل.

6. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بيرسون للمتغيرات المشكلة لفرضيات الدراسة الموضوعية. وكان هذا الاختبار كالتالي:

أولاً: الفرضية الأولى: توجد هناك علاقة إيجابية وارتباط بين مهارة التحفيز وجودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول (8)

العلاقة بين التحفيز وجودة الخدمة المقدمة

بعد الجودة	بعد مهارة التحفيز	
معامل الارتباط بيرسون $0,698^{**}$ معنوية Sig 0,000 مجموع التكرارات 19	1 19	بعد مهارة التحفيز
1 19	معامل الارتباط بيرسون $0,698^{**}$ معنوية Sig 0,000 مجموع التكرارات 19	بعد الجودة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان و SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو $0,698$ عند معنوية $Sig = 0,000$ ، ونلاحظ أيضا أن هذا المعامل موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية ومما يؤكد صحة الفرضية الموضوعية بأنه توجد هناك علاقة إيجابية وارتباط بين مهارة التحفيز وجودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات محل الدراسة. وهذا ما يؤكد أيضا مختلف الابداعات والابتكارات والتحسينات الهادفة الناجمة عن جهود الموارد البشرية وتقديم الخدمات بأعلى مستوياتها وتقليل الأخطاء الممكنة، وما تحققه هذه المؤسسات من انجازات.

ثانياً: الفرضية الثانية: توجد هناك علاقة إيجابية وارتباط بين تحفيز العاملين وتشجيعهم والأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول (9)

العلاقة بين التحفيز والأداء بجميع جوانبه

بعد الأداء الكلي	بعد مهارة التحفيز	بعد مهارة التحفيز
معامل الارتباط بيرسون $0,718^{**}$ معنوية Sig $0,000$ مجموع التكرارات 19	1 19	بعد مهارة التحفيز
1 19	معامل الارتباط بيرسون $0,718^{**}$ معنوية Sig $0,000$ مجموع التكرارات 19	بعد الأداء الكلي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان و SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو $0,718$ عند معنوية $Sig = 0,000$ ، ونلاحظ أيضاً أن هذا المعامل موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية ومما يؤكد صحة الفرضية الموضوعية بأنه توجد هناك علاقة إيجابية وارتباط بين تحفيز العاملين وتشجيعهم والأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة. وتمثلت هذه العلاقة في التنفيذ الجيد للعمليات الإدارية وبالطريقة المراد العمل بها، والوصول إلى الأهداف بتلبية حاجيات الزبائن وأذواقهم، مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة، السعي إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة لضرورة الجودة ووعي المجتمع والمحيط الخارجي، وكونها أيضاً من المعايير الدولية إذن فلا أداء ولا منافسة بدون مراعاة الاتقان والجودة في العمل المنجز. وكانت من بين أسباب هذا الأداء المحصل تحفيز المورد البشري لتقديم الأفضل والعمل بحب وإقبال وتحد لإشباع حاجياته ودوافعه أولاً ثم تحقيق الإنجازات والنجاحات على مستوى ذاته ومؤسسته والمحيط الذي يشغله ثانياً، فتقدير المرء لذاته يزداد كلما ازداد تحقيقه للإنجازات والنجاحات.

خاتمة

نختم هذا الموضوع بحوصلة مفادها أن تحفيز العاملين ودفعهم لحب العمل وإتقانه يحتاج قيادة إدارية فعالة واعية بضرورة التحفيز والعمل الجماعي، فالمورد البشري ومراعاته يزيد من أهميته ويحسن من قدراته ومهاراته وينميها، فهو القلب النابض لأي إدارة ولأية عملية إدارية كانت، فيكون الإنجاز والأداء الفعلي وتكون الفعالية والجودة وبالتالي تتحقق الأهداف والخطط الموضوعية.

نتائج الدراسة:

- فيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها لهذه الدراسة:
- للقيادة الإدارية دور كبير وفعال في عملية تحفيز العاملين نحو العمل.
 - القادة الإداريون بمؤسسات أوريدو يمارسون التحفيز وهذا ما أدى إلى تميز الخدمات والأعمال وإتقانها، الاستجابة لمتطلبات زبائنها والابتكارات والإبداعات التي شهدتها عملياتها.
 - ممارسات القادة الفعلية لمهارة التحفيز بأنواعه المعنوية منها والمادية ولو بالتقارير للقيادة بالمناصب العليا لترقية وزيادة الأجر للمجتهدين من العاملين والمميزين منهم، أسفر عن أفراد عاملين بثقة وشغف وتحذ وحب.
 - هناك علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم مبنية على التآخي والعمل والشكر والاحترام المتبادل بينهم وهذا ما أدى إلى العمل كفريق واحد متعاون للوصول إلى الأهداف المشتركة.

التوصيات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات التالية:
- ضرورة تنمية القادة الإداريين لما لهم من الدور في التنفيذ الجيد لمهارة التحفيز.
 - الأخذ بمهارة التحفيز بعين الإعتبار فهي السبيل لتجديد رغبة الفرد العامل للعمل والتحدي والبحث عن الحلول للمشاكل والصعوبات التي قد تقع.
 - إعطاء نوع من الحرية للعامل والمسؤولية في بعض المهام، الأخذ برأيه ومشاركته في عملية اتخاذ القرارات، مراعاته ووظيفته وقدراته فهذا كله يعزز من ثقته بنفسه ودفعه نحو العمل وتحقيق الأفضل.
 - تخويل الصلاحيات للقادة الإداريين لتقديم الحوافز خاصة المادية منها كالتريقات في الوظيفة، الزيادات في الأجور لأنها من الحوافز الضرورية والمهمة في تشجيع العامل ودعمه لإتقان عمله وتقديم مستويات إنجاز أفضل وتلبية لحاجاته وحاجات مجتمعه.

قائمة الهوامش

¹ يوسف مظهر الدهمشي(2011) دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،الرياض،ص:06.

² أمل عبد الرحمن محمد النجار(2012)ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية،أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص أصول التربية- الإدارة التربوية من كلية التربية- الجامعة الإسلامية،غزة،ص:62.

³ محمد إسماعيل بلال(2005)السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،الدار الجامعية الجديدة للنشر،مصر،ص:226.

⁴صلاح عبد القادر النعيمي(2008)الإدارة،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،ص:139.

⁵ فاروق عبده فليح،محمد عبد المجيد(2005)السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،ص:254.

⁶ جاك ويلش:جون فرانسيس أو جاك ويلش،ولد في 19 نوفمبر 1935،في مدينة ساليم. وهو مهندس كيميائي أمريكي،ورئيس تنفيذي ومؤلف. أصبح من خلاله رئيساً تنفيذياً لـ جنرال الكتريك خلال عقدين من الزمان بين:1981 و 2001. ارتقى خلالها بها لتصبح في مصاف أكبر الشركات العالمية،وجنى خلال تلك الفترة ثروة قدرت بـ: 720 مليون دولار في عام 2006.

⁶ صديق زكرياء،بن جيمة عمر(2018)دور تنمية القادة الإداريين وصناعتهم في تميز منظمات الأعمال مع الإشارة إلى شركة جنرال الكتريك الأمريكية.مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر،العدد رقم 08،جوان،ص:85.

⁷ Alain Meignant(200) « Ressources humains, Deployer la stratégie », édition liaison, SA, Paris, p :226.

- ⁸ ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا (1998-1999) رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، ص: 07.
- ⁹ ابراهيم الفقي (2008) سحر القيادة، كيف تصبح قائدا فعالا، الطبعة الأولى، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة، ص، ص: 28-29.
- ¹⁰ مدني عبد القادر علقلي (2007) إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، ص: 476.
- ¹¹ عبد السلام عودة زبيد (2016) القائد المتميز، مبادئ وفنون وأخلاقيات في مهنة القيادة الحضارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص، ص: 152-153.
- ¹² بن منصور الشريف، ريم بنت عمر (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- ¹³ القطب محي الدين يحيى (2002) الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ¹⁴ محمد حسين يسرى (2010) تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق سرير *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد الخامس والثمانون، ص: 335.
- ¹⁵ صديق زكرياء، بن جيمة عمر (2018) دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء بالجزائر، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد الرابع، العدد: 01، أبريل، ص: 174.
- ¹⁶ صديق زكرياء، بن جيمة عمر، نفس المرجع السابق، ص: 177.