



جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



## المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة  
- الجلفة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف:

- فحقوح عامر

إعداد الطالبتان:

- كميث ربيعة

- لكل أم هاني

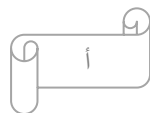
الموسم الجامعي: 2022/2021م

## شكر واهداء

الحمد لله حمدأ كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على نبينا  
محمد . وما توفيقنا إلا بالله تعالى الذي وفقنا في إعداد مدكرتنا  
وأعاننا على اتمامها .

نتوجه بخزييل الشكر إلى أسناذنا المشرف قحقوق عامس على  
النوجيه والإرشاد .

لهدي هذا العمل إلى والديننا وإلى كل من كان له فضل في  
مساعدتنا في إنجاز هذه المدكرة



## ملخص الدراسة باللغة العربية:

قمنا في بحثنا هذا بدراسة العلاقة بين المهارات القيادية للقائد الإداري والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة التي تشتمل على 640 عامل. وقمنا بتوزيع الاستبيان على عينة بلغ عددها 63 عامل من أصل 640 عامل من مختلف المجالات: أطباء، ممرضين، عمال الأمن، مخبريين، إداريين، عمال نظافة، بهدف إبراز العلاقة بين المهارات القيادية التي يتميز بها مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة من وجهة نظرهم، وتم التحقق من صحة الفرضيات من خلال إجابات العمال على جميع الأسئلة التي تضمنها الاستبيان المقدم لهم. حيث تحصلنا على 42 استبيان قابل للدراسة، وتبرز أهمية هذه الدراسة بالتركيز على أداء العامل لأنه يعتبر عنصر مهم من عناصر نجاح المؤسسة وبالتالي فإن نقص مهارات القائد القيادية سواء كانت إنسانية أو فنية أو ذاتية أو فكرية لها علاقة كبيرة بنقص الأداء الوظيفي للعمال، فالقائد الناجح الذي يتميز بمهارات قيادية عالية يلعب دورا مهما في تحفيز أداء العمال، وبالتالي زيادة الفاعلية التنظيمية.

وقد أوضحت المعطيات والشواهد الكمية لدراستنا من خلال تحليل إجابات المبحوثين (42 عامل) أن معظم العمال الذين أجريت عليهم دراستنا أدائهم الوظيفي متوسط، وقد تبين أن ذلك راجع إلى أسلوب القائد الإداري ومهاراته المعتمدة في تسيير المؤسسة مع وجود عوامل أخرى مؤثرة. وفي ظل ما توصلت إليه نتائج دراستنا اقترحنا وجوب تطوير

المهارات القيادية لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة مع مراعاة العوامل

الأخرى المؤثرة على أداء العمال

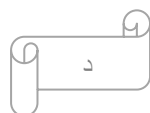
**الكلمات المفتاحية:**

- المهارات القيادية - المهارات الإنسانية - المهارات الفنية - المهارات الذاتية - المهارات

الفكرية - الأداء الوظيفي

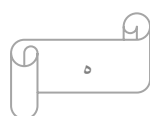
## **Abstract:**

In our research, we studied the relationship between the leadership skills of the administrative leader and the job performance of workers in the public hospital institution in Ain and Sarah, which includes 640 workers. We distributed the questionnaire to a sample of 63 workers out of 640 workers from various fields: doctors, nurses, security workers, detectives, administrators, and cleaners, with the aim of highlighting the relationship between the leadership skills that characterize the director of the public hospital institution and the job performance of the institution's workers from the point of view of Their considerations, and the validity of the hypotheses was verified through the workers' answers to all the questions included in the questionnaire submitted to them. Where we obtained 42



questionnaires that can be studied, and the importance of this study is highlighted by focusing on the worker's performance because it is an important element of the success of the organization. Therefore, the lack of leadership skills of the leader, whether human, technical, self or intellectual, has a great relationship with the lack of job performance for workers. The successful leader who It is characterized by high leadership skills that plays an important role in motivating the performance of workers, and thus increasing organizational effectiveness.

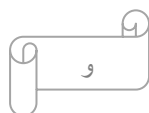
The data and quantitative evidence for our study, through analyzing the answers of the respondents (42 workers), showed that most of the workers on whom our study was conducted have average job performance, and it was found that this is due to the style of the administrative



leader and his skills adopted in the management of the institution with the presence of other influential factors. In light of the findings of our study, we suggested that the leadership skills of the director of the public hospital institution should be developed with a good eye, taking into account other factors affecting the performance of workers.

**key words :**

- Leadership skills –human skills –Artistic skills –Self skills
- intellectual skills –performance



# فهرس المحتويات:

..... شكر واهداء

..... ملخص الدراسة باللغة العربية:

..... ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

..... فهرس الجداول

..... الملاحق:

1 ..... مقدمة

2..... الجانب النظري للدراسة

3 ..... الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

4..... 1-1/ إشكالية الدراسة

8..... 1-2/ فرضيات الدراسة

9..... 1-3/ أهداف الدراسة

10..... 1-4/ الكلمات المفتاحية

11..... 1-5/ الدراسات السابقة

21..... الفصل الثاني:



21	المهارات القيادية.....
22	تمهيد.....
23	1-2 / القيادة الإدارية.....
23	1-1-2 / مفهوم القيادة الإدارية.....
25	2-1-2 / أنماط القيادة الإدارية.....
36	3-1-2 / أهمية القيادة الإدارية.....
39	2-2 / المهارات القيادية.....
41	1-2-2 / المهارات الإنسانية.....
42	2-2-2 / المهارات الفنية.....
45	3-2-2 / المهارات الذاتية.....
47	4-2-2 / المهارات الفكرية.....
49	خلاصة.....
50	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.....
51	تمهيد.....
52	1-3 / ماهية الأداء الوظيفي.....
52	1-1-3 / مفهوم الأداء الوظيفي.....
54	2-1-3 / العوامل المؤثرة على الأداء.....
57	3-1-3 / محددات الأداء الوظيفي.....
59	2-3 / تقييم الأداء الوظيفي:.....
59	1-2-3 / مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....

62.....	2-2-3 / أساليب تقييم الأداء الوظيفي
66.....	3-2-3 / أهمية تقييم الأداء الوظيفي
68.....	خلاصة
69 .....	الجانب التطبيقي للدراسة:
70.....	الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية
71.....	1 / منهج الدراسة:
72.....	2 / المؤسسة محل الدراسة:
74.....	3 / أدوات جمع البيانات:
80.....	4 / مجتمع الدراسة وعينة البحث:
84.....	5 / ادوات معالجة البيانات الاحصائية:
87.....	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
88.....	1 / عرض نتائج الدراسة:
93.....	2 / مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:
101 .....	المراجع:

## فهرس الجداول

78	جدول 1: الشكل الأولي للاستبيانين قبل التحكيم
79	جدول 2: الشكل النهائي للاستبيان المهارات القيادية والاداء الوظيفي
80	جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
81	جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب السن
82	جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
82	جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
83	جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل
85	جدول 8: معامل ألفا لقياس ثبات استبيان المهارات القيادية
86	جدول 9: معامل ألفا كرونباخ لقياس الاداء الوظيفي
88	جدول 10: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي

89	جدول 11: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي
89	جدول 12: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي
90	جدول 13: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي
91	جدول 14: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي

الملاحق	
الصفحة	الملحق
101	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة
102	الاستبيان
110	مخرجات SPSS

## مقدمة:

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع المهمة في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية حيث أن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين، وهو الذي يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه والحصول على تعاونهم الكامل، مما يلزم أن يتميز بعدد من المهارات والخصائص والسمات المحددة تساعد على التأثير في سلوك مرؤوسيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، وذلك لكي يرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجات رضاهم من ناحية أخرى. حيث يحتاج أفراد أي مؤسسة إلى قدرة القائد في البداية إلى التوجيه الصحيح بطريقة واضحة ومحددة الأعراض، وبالتالي فإن المهارات القيادية التي يمتلكها المدراء لها علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي مما يحقق الأهداف التي ترغب فيها المؤسسة والعمال، ومن هذا المنطلق قمنا بدراسة العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي.

## الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

## 1-1 / إشكالية الدراسة:

شهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في كل الجوانب وقد أدى هذا التطور إلى ظهور المنظمة باعتبارها فاعلا في إحداث التطور والتنمية واتساعها وتعقيدها وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية وذلك من خلال المورد البشري الذي يعتبر من أهم العناصر في العملية الإنتاجية إذ لا بد من الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطور التنظيمي وحاجتها إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية الإدارة الجهاز التنظيمي والقيام بدورهم بكفاءة من أجل الوصول إلى أعلى درجة لتحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها (طافر، 2018، ص: 8). وعليه فإن القيادة تعثر جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة والكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماع للإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة. فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها (اشتوي، 2015، ص70).

فالقيادة في عملية التأثير على المرؤوسين لأنها تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، ونجاح القائد يركز أساسا

على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم.

وبالنظر للأهمية التي تلعبها القيادة الإدارية في المؤسسات والإدارات باعتبارها المسؤولة عن التأثير والتوجيه على أداء العاملين من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة ومن أجل تحديد طبيعة الظاهرة القيادية سعي الفكر الإداري إلى تقديم مجموعة من التقسيمات الأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة. فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقع القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة (كبيرد، 2014، ص 44)

هناك بعض الإدارات التي تسير عملها بشكل سريع ومتطور بعيداً عن الروتين والضغط بل تنظر إلى الأهداف بحد ذاتها كقائد عبر منظور يعمل الكل على تحقيقها بأسرع وقت وأقل جهد بينما هناك العكس في بعض المهارات التي تمارس التسلسل والروتين والتي تكون فيها المهام غير واضحة وتتمركز السلطة كلها بيد الإدارة العليا مما يدفع القيادة الاختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة (الحريري، 2010، ص 157).

وتعتبر المهارات القيادية سلسلة من العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير مع العاملين معه من معلمين وعاملين ومجتمع محلي يقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للأهداف المنشودة.

وجدت (الحريري، 2010، ص 123). في دراستها أن رئيس المنظمة كقائد إداري يجب أن يتفوق على الجماعة التي يقودها من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي تلك لأنه يتعامل مع أفراد تتباين ثقافتهم وخلفياتهم وميولهم ومهاراتهم مما يتطلب منه القدرة على التعامل مع الأفراد ووضع الفروق الفردية بعين الاعتبار وهذا يساعده بالطبع على تطوير وتحسين العملية التنظيمية من خلال الاتصال الواضح الفعال وتحقيق الاحتياجات الشخصية لمروسيه واستخدام الأساليب الاتصالية المتنوعة وتشجيع العمل الفريقي القائم على الاحترام والإنسانية والتعاون وذلك لدفع هيئة التنظيم لتوفير كل الظروف والإمكانات المتاحة لمساعدة العامل وتوجيهه ومتابعة نموه من جميع النواحي الذهنية منها والاجتماعية والنفسية والعاطفية والعمل على تطوير وتحسين العمل .

ومن هنا أصبحت الإدارة في حاجة ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التعليمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة وأصبحت التنظيمات الإدارية تحتاج إلى مهارات متعددة ذاتية فنية إنسانية والادارية وتكمن أهمية مهارات القائد الإداري في تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء وفي نفس الوقت تحقيق أهداف العاملين

وضمان نوعية عمل مستمر وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة مما جعل موضوع المهارات القيادية والأداء من أبرز المواضيع التي اهتم بها الدارسون في الوقت الحاضر (شيباني، 2017، ص 5).

### تساؤلات الدراسة:

ومن هنا جاءت دراستنا لتطرح إشكالية مهمة تسعى للإجابة عنها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للقائد الإداري والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة؟

### التساؤلات الفرعية

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقائد الإداري والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تحتين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية للقائد الإداري والأداء

الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال

المؤسسة؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية للقائد الإداري والأداء

الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال

المؤسسة؟

## 1-2/ فرضيات الدراسة

### أ. الفرضية العامة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للقائد الإداري والأداء

الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال

المؤسسة.

### ب. الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري والأداء

الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال

المؤسسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقائد الإداري والأداء الوظيفي

لعمال المؤسسة الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة؛ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة أهمية الدراسة تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع التي تتناوله كونه أساس التسيير الجيد للمنظمة وتكمن أهميته فيما يلي:

- التحقق من العلاقة بين المهارات القياسية والأداء الوظيفي للعمال.  
- إبراز أهمية مهارات القائد في تسيير المؤسسة وحث الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المؤسسة  
- يعتبر موضوع المهارات القيادية من أهم المواضيع التي تؤثر على المنظمة وتساهم في التعبير المثالي لها وتحريك دافعية العمال. - معرفة الطرق والمهارات التي يستعملها القائد الإداري.

- محاولة الكشف عن الدور الذي يؤديه القائد الإداري من خلال مهاراته في تنمية الأداء الوظيفي للعمال للقيام بأعمالهم والوصول إلى مراتب متقدمة.  
- توضيح عدة تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1-3/ أهداف الدراسة

في كل دراسة هناك هدف يسعى الباحث إليه كنقطة مهمة يرغب في الوصول لها وتحققها ويمكن تلخيص أهداف دراستنا في:

- البحث عن الأسباب الرئيسية لضعف الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية
- الاستشفائية ودراسة المهارات القيادية التي يتميز بها القائد الإداري.
- معرفة دور المهارات القيادية في الأداء الوظيفي.
- توسيع المعارف العلمية حول المواضيع المتعلقة بالإدارة
- تقييم مستوى المهارات القيادية لذوي القائد الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد درجة أهمية المهارات القيادية لمسؤول المؤسسة العمومية الاستشفائية.

#### 1-4/ الكلمات الأساسية:

##### 1-المهارات القيادية:

هي مجموع المهارات التي يستخدمها القائد الإداري في تنظيم الآخرين والعمل معهم لتحقيق هدف مشترك سواء كان في منصب إداري أو مسؤول عن مشروع ما. وجب عليه التحلي بهذه المهارات التي تتيح له تحفيز الآخرين وإثارة حماسهم لإتمام سلسلة معينة من المهام.

##### 2-المهارات الإنسانية:

هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم وبت روح العمل الجماعي التعاوني بينهم وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولاتهم واتجاهاتهم والقدرة على تحفيزهم.

### 3-المهارات الفنية:

هي المواهب والخبرات التي يملكها القائد والتي تساعده في أداء وظائفه وهي القدرات التي يكتسبها الفرد من خلال الممارسة والتعلم.

### 4-المهارات الذاتية:

هي مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له.

### 5-المهارات الفكرية:

هي قدرة القائد في الحكم على المواقف بطريقة سلمية واتخاذ القرار الملائم وعلاج الأمور الخاصة بالمؤسسة بطريقة ملائمة.

### 6-الأداء الوظيفي:

الأداء هو مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة. (ماهر، 2004. ص284)

### 1-5/ الدراسات السابقة

1-5-1 / دراسة بن علي الصامل. 2011، عنوان المذكرة هو تنمية المهارات

القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي - رسالة مكملة

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الدراسة التطبيقية على

مجلس الشورى السعودي

التساؤل العام للدراسة هو: ما علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس

الشورى السعودي بالأداء الوظيفي لديهم؟

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتعمل على رفع

مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- المهارات القيادية تسهم في إنجاز الأعمال بأسرع وقت وأقل تكلفة.

- المهارات القيادية تحسن الأداء الوظيفي وتساعد على الجودة في أداء العمال.

- المهارات القيادية ترفع الروح المعنوية لدى العاملين.

- المهارات القيادية تحد من المشكلات الوظيفية لدى العاملين بدرجة كبيرة وترفع

مستوى آدائهم

- المهارات القيادية تزيد من دافعية العاملين للعمل بدرجة كبيرة.

1-5-2 / دراسة حسن علي حمد الساعدي، 2012

عنوان الدراسة: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي،

- اشكالية الدراسة: هل هناك علاقة بين المهارات القيادية للمديرين في الشركات

الصناعية العامة في مدينة بنغازي وبين الأداء الوظيفي؟

- أهم المفاهيم الموظفة في الدراسة: المهارات القيادية، الأداء الوظيفي.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: 165 مدير من مدرء الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في

الشركات الصناعية الليبية

- أداة الدراسة: الاستبانة مع استخدام برنامج الحزم الإحصائية واستخدام معامل

الارتباط

- أهم نتائج الدراسة: بينت النتائج أن المهارات الفنية في السائدة في الإدارات العليا

والوسطى والتنفيذية وبينت أن المدرء الشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة في

مدينة بنغازي يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل والأداء الوظيفي

للمدرء في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

### 1-5-3/ دراسة هينا سليم.2014

- عنوان الدراسة: تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والدور الوسيط للسياسات التنظيمية، جامعة بنجاب، لاهور، باكستان، العلوم السلوكية والاجتماعية
- تهدف الدراسة إلى التحقيق في تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كانت السياسة التنظيمية لها دور وسيط أم لا.
- المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي.
- إجراء بحث كمي مع اختيار عينة الدراسة من خلال أخذ عينات ملائمة غير احتمالية.
- كشفت نتائج البحث أن للقيادة تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.
- وأشارت الدراسة أيضا إلى أن السياسة التنظيمية تتوسط جزئيا في العلاقة بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي.

### 1-5-4/ دراسة كيرد عمار، 2014. حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين

- في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -
- هدفت الدراسة لمحاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية على أداء الأفراد من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وكذا محاولة تحديد العلاقة بين متغيري دراسة القيادة

الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي في القيادة بعد الأبلغ تأثيراً في توجيه سلوك الأفراد بما يضمن أدائهم للعمل بالطريقة المثلى، وأن بيان دور القائد في خلق روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد يزيد عن أدائهم. واتضح من خلال هذه الدراسة أن القائد إذا نجح في بناء فريق متماسك فإنه بذلك يقضي على الصراعات الداخلية بين الأفراد ويقوي التلاحم بينهم، وتكون بذلك فعالية الفريق سبباً في تحقيق مستوى أداء أعلى.

وتوصلت أيضاً إلى أن تقييم الأداء الوظيفي عملية مهمة بالنسبة للمنظمة والنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم الآن أي خطأ في استعمالها يؤدي إلى فقدان الثقة من المرؤوسين في نتائجها

- المنهج المستعمل في الدراسة هو: الوصفي التحليلي.
- تم اختيار عينة عشوائية تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيه في ولاية الأغواط
- أداة الدراسة: الاستبيان.

### 1-5-5/ دراسة جاهل موسى ونويوة محمد. 2016.

عنوان الدراسة: أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية

- إشكالية الدراسة، هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين من وجهة نظر مفردات عينة البحث بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

- أهم المفاهيم الموظفة في الدراسة: المهارات القيادية، أداء العاملين.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: 55 موظف.

- أداة الدراسة: الاستبيان.

بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء تتمثل في مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه وتشجيعهم على العمل الجماعي فيما يخص أداء العاملين ووجدوا أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية:

- الحرص على تحقيق الأهداف في المؤسسة والالتزام بأنظمة العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال.

**1-5-6/ دراسة اشتيوي محمد عبد، 2018**

- عنوان الدراسة: المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر

- العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث.

- إشكالية الدراسة: ما علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة

نظر

- العاملين في كلية فلسطين التقنية؟
  - أهم المفاهيم الموظفة في الدراسة: المهارات القيادية، الأداء الوظيفي، كلية فلسطين التقنية.
  - المنهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
  - عينة الدراسة تكون من 176 فرد
  - أداة الدراسة: أستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
  - نتائج الدراسة:
- بينت نتائج الدراسة أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة بنسبة 68.818 وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة 66.128.
- كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، 0 بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين
- 1-5-7/ دراسة بوزيان أسماء 2019.** بعنوان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة،
- اشكالية الدراسة: ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

- أهم المفاهيم الموظفة في الدراسة: التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية،

الأداء، الكلية محل الدراسة.

- المنهج المعتمدة: المنهج الوصفي.

- الأداء المستعملة في الدراسة: الاستبانة مع الاعتماد على الاعتماد على عدة أساليب

إحصائية: مقاييس الاحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار المتعدد.

- يتكون مجتمع الدراسة من 112 إداري، تم اختيار عينة عشوائية حجمها 60 موظف

وموظفة، تم استرجاع 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود دور معنوي للتحقير يعنيه في مستوى أداء العاملين بالكلية محل

الدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفضا وفقا للمقياس المعتمد، بينما جاء

مستوى الأداء مرتفعا وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- يجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين، كما تعمل على أن

يكون الأجر المقدم يغطي الحاجات الأساسية للعاملين، في حين تعمل على

المحافظة على مستوى أداء العاملين وتحسينه أكثر.

**1-5-8/ تمثلت في دراسة طافر مريم ويومجيرك أحلام. 2019**

- عنوان الدراسة: القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، اولاد صالح الطاهري، منكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع

- التساؤل العام للدراسة هو: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

- معرفة مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال داخل

المؤسسة الجزائرية.

- لعمل على تعزيز دور القائد ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال

وتحسين أدائهم.

توصلت إلى نتائج أهمها أن القيادة أهمية كبيرة لما تحتويه من قدرة تمكنها من مواجهة

مختلف التحديات التي تعيقها داخل المؤسسة ودورها في توجيه العاملين مع إبراز دورها

في تحقيق الفعالية والميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة.

- كما أن القيادة في العنصر المؤثر في التنظيم وتحقيق أهداف الأفراد لأن نجاح

المنظمة مرتبط بنجاحهم.

- اعتمد على المنهج الوصفي.

- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: الملاحظة الوثائق والسجلات، المقابلة،
- الاستمارة، - العينة: عشوائية بسيطة تضم 30% من مجتمع الدراسة الذي يضم
- 193 مفردة وتشمل الإطارات، أعوان التحكم، عمال التنفيذ.

## متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على متغير مستقل وهو المهارات القيادية يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد وهي

- البعد الأول: المهارات الإنسانية.
- البعد الثاني: المهارات التقنية.
- البعد الثالث: المهارات الذاتية.
- البعد الرابع: المهارات الفكرية.
- المتغير التابع وهو: الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني:

### المهارات القيادية

## تمهيد

تعتبر المهارات القيادية من اهم مواضيع القيادة الإدارية التي تخدم إدارة الموارد البشرية، حيث أن نجاح أي منظمة يتوقف أساسا على نجاح القائد ومهاراته التي تزيد من أداء الموظفين وتزيد حماسهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل، فجاح المنظمات مرتبط بكفاءة مواردها البشرية

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى موضوع المهارات القيادية، حيث لا يمكن التحدث عن المهارات القيادية دون التطرق لموضوع القيادة الإدارية.

وبالتالي قمنا بتقسيم الفصل إلى:

### 2-1/ القيادة الإدارية

1. مفهومها
2. أنماطها
3. أهميتها

### 2-2/ المهارات القيادية

1. المهارات الانسانية
2. المهارات الفنية
3. المهارات الذاتية
4. المهارات الفكرية

## 2-1 / القيادة الإدارية

### 2-1-1 / مفهوم القيادة الإدارية

يمكن تعريف القيادة على أنها قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في الكفاءة وإنجاح المؤسسات التي شم جزء منها وعرفت القيادة على أنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وهي مسؤولة اتجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة، والقيادة في عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف خاصة بالمجموعة. (العتوم، كوفي، ص21)

القيادة الإدارية في النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف. وتعرف بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يردد.

كما تعرف بأنها عملية تأثير متبادلة بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة ويمكن القول إنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.

ونقصد بالقيادة القدرة والفعالية والبراعة للقات بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولوياتها واختيار الوسائل الملائمة، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه وتشخيص المشاكل التي تصاحبها واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، كما تعد القيادة الإدارية اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة بينما الرئاسة تقوم نتيجة النظام. (جاهل، نويوة، 2017، ص03)

القيادة هي القابلية لجعل الناس تتبع وتشعل كل ربة ما تريده منهم أن يفعلوه، وهي ليست سهلة بالشكل الذي يظنه البعض ولكنها صفة وسمة ممتازة يفضل أن يتحلى بها ويمتلكها المدير إضافة لمؤهلاته الأخرى، بل تصبح عاملا مهما لتطوير العمل وإنجاح مهمات المدير

وصفة القيادة ليست من الصفات الشائعة عادة، وقليل من القادة هم الذين يجمعون بين عنصر المحبة والطاعة من قبل الآخرين بالإضافة إلى صفات المهارة القيادية والكفاءة الوظيفية في آن واحد، فتكون أوامرهم مطاعة باحترام وحب، على أن القائد لا بد له من إصدار الأمر الذي تتطلبه ضرورات عمله أن يبرعن تطبيقه العملي على صحته،

والمدير الذي يسعى أن يحرز الصفات القيادية لابد أن يتمثل بالعناصر التالية -

الإحساس بالمهمة: إن اعتقاد الشخص بقابليته القيادية وحبه للعمل القيادي نفسه لابد

أن تدفعه للإحساس بالمهمة والعمل بدأب وإخلاص لخدمة الناس والمؤسسة

- إنكار الذات: الرغبة بالامتتاع عن تمجيد الذات مع القابلية على تحمل

عذاب وتبعات العمل

- سمو الشخصية الأمانة مع النفس والآخرين والقابلية على مواجهة النقد وتقبله

مع تحمل المواقف الكريمة بشجاعة وإخلاص طوال الوقت؛

- الكفاءة والتخصص: معرفة تامة بتوعية العمل والعاملين.

- - الحكم الصائب؛ قابلية على اتخاذ القرارات الصائبة وحسن توفيتها وفصل

المهم عن غير المهم مع مهارة في وضع الخطط وتنفيذها؟

- الطاقة: صحة جيدة وكم كاف من القابلية على العمل والراحة في الوقت

المناسب. (الجبوري، 2000، ص 146)

## 2-1-2/ أنماط القيادة الإدارية

ناقشت الدراسات الأكاديمية الأنماط التي تظهر القيادة أو تساهم في اختفاءها،

والطرق الأخرى التي من خلالها تدعم كفاءتها، إما بالولاية أو فرضها بالقوة والوحشية،

وتشمل هذه الطريقة قياس كفاءة وتقييم حجم الأتباع الذين تم حشدهم، ووفقا لهذا المعيار،

يصبح (هتلر) قائدا كفوا لفترة زمنية حتى لو كان هذا من خلال الوعود الخادعة والأساليب

القمعية وهذا الأسلوب قد يقيس السلطة وليس القيادة وحتى تستطيع قياس القيادة بشكل أكثر دقة الأيد للشخص من تقييم مدى التأثير على الاتباع. فضمن الهرم التنظيمي، فإن هذا يعني إنتاجا ذا قيمة من الناحية المالية ونستطيع القادة الأكفاء خلق النتائج وتحقيق الأهداف والرؤيا والأهداف الأخرى بشكل أسرع وعلى درجة كبيرة من الجودة

وقد يكون العنصر المعياري لذلك هو أن القائد الفعال الكفاء الذي يوحد الاتباع في الرؤية المشتركة والتي بدورها متحسن المؤسسة والمجتمع على وجه العموم، وقد أطلق بيرنز على القيادة التي تقدم القيمة والوحدة والثقة بالقيادة التحويلية التي تتبنى القوة بفعل كل ما من شأنه أن يحقق الكثير من الاتباع ولكن المشاكل تبرز في قياس النوعية التحويلية، حيث أن تقييم هذه النوعية يبدو أكثر صعوبة للقيام بدلا من تعدد الأتباع فقط. وهكذا فإن القيادة التحويلية تتطلب تقييم النوعية واستقلال طلب السوق الذي يظهر في عدد الأتباع (العتوم كوفحي، 2010، ص 63).

تستفيد التقييمات الحالية لكل من القيادة التحويلية والقيادة التعاملية بشكل عام من الاستبيان متعدد العوامل للقيادة الذي طوره الباحثون، حيث يقيس هذا الاستبيان خمسة جوانب من القيادة التحويلية هي:

أ. الأثر المثالي: التنسيب (أي منسوب إلى)؛

ب. التأثير المثالي: الملوك

ج. الحافز الإلهامي؛

د. اعتبار الجسد؛

ه. الإثارة الفكرية

وتشمل الأبعاد الثلاثة للقيادة التفاعلية التي يقيّمها الاستبيان المتعدد العوامل.

أ. الجائزة أو المكافئة الطارئة

ب. الإدارة بالاستثناء الإيجابي

ج. الإدارة بالاستثناء السلبي

ويرى نموذج القيادة الوظيفي القيادة على أنها مجموعة من السلوكيات التي تساعد مجموعة ما من القيام بمهمة الوصول إلى العنف أو القيام بوظيفتها وفي هذا النموذج، يقوم القائد الكفاء على تشجيع السلوكيات المعاكسة

وحسب نموذج هدف الحياة للقيادة والقائم على نظرية التوقع التحفيزي، فإن وظيفة القائد هي توضيح الطريق نحو الأهداف التي تصبو إليها المجموعة لتحقيق حاجات المساعدين، ويستشهد بقائد الأوركسترا لوصف توعية عملية القيادة. (العتوم، كوفحي، 2010، ص64)، حيث يشبه مفهوم القائد هنا قائد الأوركسترا في العديد من الطرق، فهو يملك مجموعة من الأشخاص ذوي المواهب المتنوعة يعلمون معا نحو محصلة واحدة وقد يكون لقائد الأوركسترا نفوذا واضحا في المجموعة.

ولتحقيق فهم واستيعاب ما يقوله الآخرون بدلا من الاستماع لكيفية قولهم للأشياء، أكدت نظرية المميزات وجود صفات ومميزات معينة للقيادة الفعالة، ورغم أن هذه النظرية لها اتهامات حتميا، فإن المشاكل تبرز في إثبات معتقداتها.

وتتمثل أنماط القيادة الإدارية في:

### 1.1. القيادة الأوتوقراطية

هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا نمطيا 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 أعضاءها 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 خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسته 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 هذا يركز اهتمامه على النتائج ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبدأ التأسيسية وهي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية

- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطانه وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل أول وآخر دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاتهم؛
- ورغباتهم لذا فإن الأفراد يلتزمون بالعمل رهبة لا رغبة؛
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء نوابا أو عقابا بموضوعية
- التفرد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط لتحديد أساليب العمل؛
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمل
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

#### أ. أشكال القيادة الأوتوقراطية

يتميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية النمط القيادة الأوتوقراطية وهي:

- القيادة الأوتوقراطية التسلطية؛
- القيادة الأوتوقراطية الخيرة؛
- القيادة الأوتوقراطية الليفة.

#### 1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية والتحكمية

توصل الباحثون بعد الدراسات التي أجروها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدأ استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد المرؤوسين كما ينفرد في اتخاذ القرارات ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه ما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية وهو يمثل أعلى درجات اللون الأوتوقراطي تطرقا في استبداديته.

## 2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينقذه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عنوان ضده إلى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته.

وقد توصل الباحثون من خلال دراساتهم إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر ينجز أعماله بالتمام وبيقم نتائج أعماله، ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة، (كيرد، 2015، ص45)

### 3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة

وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدي العاملين انطبعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة ولكنه يتخذ القرارات بمفرده. ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات الملوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه فرا ولو بسيطا من الحرية لمرؤوسيه من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لان القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

#### ب. مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم اغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب الأبحاث يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه مع بعض النوعيات من الموظفين، وهذا ما أكدت عليه الدراسات:

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة للتخلص من عبء المسؤولية؛

- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس؛

- الموظفين الذين لديهم ميل عدوانية حيث لا نجني الأساليب الحكيمة في إقناعهم
- واستجابتهم. وقد أثبتت الدراسات أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛

- عندما يكون الموظفون جند وقذارتهم بسيطة؛
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية؛
- إذا كان القائد خبير معترفا بقدراته في مجال المشكلة
- إذا كان القائد خبير معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية
- البسيطة؛

- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين. كيرد، 2015ء ص 46)

## 1.2. القيادة الديمقراطية

### مفهوم النمط الديمقراطي

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديموقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه والزوج نحو زوجته والأب نحو ابنه لا تمارس بطريقة تعسفية الميدانية أو من جانب واحد فقط لكنها

تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تتصب على خدمات وقيود مبادلة، إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع ورأي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية والمحاطة بالرهبة الدينية، وبمجموعة المحرمات والذي لا يتمتع بسلطة واسعة وضخمة ووسائل إدارية فإن عليه أن يمتثل للمعايير الصارمة في مجتمعه ويعمل طبقاً لها، فعندما يريد أن يحارب مثلاً- أو ينظم، يجب أن يعقد اجتماعاً لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين. ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية النفسية والاجتماعية التابعين وجوب مراعاتها، كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية. (كيرد، 2015، ص 48)
- عندما تكون مساحة القائد نفوذه بسيطة؛
- عندما يتوقع القائد أن تكون هنالك مقاومة للقرار؛
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويرى الباحثون أن نمط القيادة الديمقراطية والنمط الأفضل 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.

## أ. العلاقات الانسانية بين القائد وتابعيه

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها واختيار إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط اتصالات في كل الاتجاهات من القائد التابعين ومن التابعين للقائد فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على أفكار وآراء تابعيه ووجهات نظرهم ومشكلاتهم مثلما يهمله توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين

## ب. المشاركة

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم فيلتقوا حوله ويدعمونه ويحيونه و يتقبلون أوامره برضا وتسعون لتنفيذها، ومن ثم يكون المرؤوسون دائما على علم تام وعلى دراية ومعلومات واقية بأمر الجماعة وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها، وهكذا تنفي الديمقراطية غياب المشاركة ومن المعروف أن التغيير لا يجح إلا إذا تم عن رعية واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به والا فإنه سيلقى المقاومة

## ج. تفويض السلطة

هو تشجيع ومساعدة الفرد والجماعات الصنع القرارات التي لا تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تعويض المسلطة غير مرغوب منه؛

- خوف المدير من فقدان القوة والسلطة.

- الاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة ومشاركة صاحب

المعلومات الآخرين يعني تسري الأفكار والخطط المنافسين. (كيرد، 2015، ص:49)

### 1.3. نمط القيادة الحر

ويطلق عليها أيضا القيادة التراسلية والمتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد مسلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرورين في تحديد أهدافه متخذا القرارات المتعلقة بأعمالهم. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجهة.

وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط وتحديد المهام واتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك بل يترك الجماعة لنفسها كليا، كما أن القائد يعمل بسياسة الباب المفتوح في الاتصالات بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجنبا إلا إذا جعل بانه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي النمط الحر من صفات نذكر:

- ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطي عليه؛
- التذبذب في اتخاذ القرارات: قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة؛
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إيذاء الآراء والملاحظات حول العديد من
- الأمور والموضوعات التي تعرض عليه. (كيرد، 2015، ص 53).

### 2-1-3/ أهمية القيادة الإدارية

تلعب القيادة دورا هاما في جميع مجالات الحياة حتى ذهبت بعض النظريات إلى أن البشرية لم تنتقل من الحالة الوحشية إلى التمدن إلا بفضل عدد قليل جدا من الأفراد وهؤلاء العلماء هم الصفوة الممتازة من البشرية، وكل ما في الإنسانية من خير وجمال وتقدم هو ثمرة عملهم.

ولابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها ولقد أمر النبي صل الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) رواه أبو داود بإسناد حسن، وقال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا تفرق بين الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف،

وقديما قال القائد الفرنسي نابليون: (جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرتب).

وعليه فأهمية القيادة تكمن في

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تتصير داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؟
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد فدوة لهم؛

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؟ - أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (الظاهر، 2011، ص: 255).

ولئن كان في هذا القول مبالغة ومغالاة لا يقلان شأنًا من النظرية المعاكسة التي

تذهب إلى أن النابغة ليس سوى ثمرة عصره والبيئة التي شب فيها"

فإن ما يقوله غارليل صحيح وهو إننا نعرف عصورا عديدة قامت تنادي رجلا عظيما

يكون لها منقذا وخلصا ولكن هذا الرجل لم يوجد

وإذا انتقلنا إلى مستوى الإدارة المتواضع نجد أمثلة كثيرة على أهمية القيادة، وحسبنا هنا أن نشير إلى مثالين نقتبس أحدهما من تجربة الجيش الأمريكي كما يثبتها فقهاء الإدارة الأمريكية والثاني عن تجربة أجريت في مشروع خاص، ففي الحرب العالمية الثانية نقلت فرقة من المشاة الى أوروبا تحت قيادة قائد جديد لم تتح له فرصة التدريب معها وزجت مباشرة في المعركة فكان إنجازها رديئاً، وبعد أربعة أيام أعفي قائدها من منصبه وعين لها قائداً جديداً أحدث تغييراً كبيراً في ضباط الفرقة لم ينتج عنه أثر يذكر وكانت حالة الفرقة من السوء بحيث أن مستشاري القائد العام أشاروا عليه بحلها والحاق رجالها بوحدات أخرى فرفض لأن رأيه لا يهم الأكراد في أية فرقة يعملون فيها وإنما هم يختلفون في المهارة وفيما يتمتع به رؤسائهم من صفات القيادة وهكذا كان حل المشكلة عن طريق العثور على الرجل الصالح لقيادتها لا في توزيع أفرادها وقد تم العثور على الرجل الصالح للقيادة الذي أجرى 16 تغييراً فقط في الغرفة التي تضم 16 ألف رجل وعندما تقل القائد بعد ذلك بشهور قليلة لتولي قيادة أكبر خلف وراءه وحدة من خيرة وحدات الحلفاء الضاربة، وبينت أبحاث أجريت في مركز العلاقات الصناعية بجامعة شيكاغو أن طريقة الإشراف تؤثر في عدد الحوادث وإصابات العمل، إذ تبين في أحد المصانع التي تعمل فيها خمسة آلاف عامل أن الأقسام التي تخضع لمشرفين يستخدمون التهديد والوعي تعرضت لمعدل من إصابات العمل يساوي 4-5 أضعاف الإصابات في الأقسام التي يتبع مشرفوها إنسانية في الإدارة وعندما نقل رؤساء العمل الذين كانت معدلات الإصابات

في أقسامهم مرقعة إلى أقسام أخرى نتج عن ذلك زيادة مباشرة في إصابات العمل في تلك الأقسام

ولعل المثل الشائع الرجل المناسب في المكان المناسب مستعد من صميم الواقع وثمره الخبرة تمتد إلى قرون ولكن الشعار شيء والتطبيق شيء آخر فمعرفة السبل إلى كشف الرجل المناسب وتقليده المسؤولية ذلك هو لب المشكلة. (قبلة، رابحي، ص 4)

## 2-2/ المهارات القيادية

تعد المهارات القيادية المختلفة متطلبا أساسيا لجميع الأفراد العاملين في المستويات القيادية لدى منظمات الأعمال أو الذين من المتوقع توليهم الأدوار القيادية مستقبلا، ولهذا الغرض تسعى المنظمات باستمرار إلى مراجعة وتحديد وتنمية مهارات القادة في المستويات الإدارية المختلفة وتعزيز قدراتهم القيادية الدنيا لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ازداد الحديث حول المهارات وتنميتها خلال العقد الأخير في مختلف المجالات الاقتصادية والتربوية والاجتماعية وغيرها، هذا الاهتمام إن دل على شيء فإنما يدل على أهميتها وضرورة تمنع الأشخاص المؤهلين لتوسع مسؤولياتهم بمجموعة من المهارات التي تساعد في النجاح في أدوارهم المستقبلية، وتمثل الهدف الذي يسعى الأفراد لتحقيقه من

وراء امتلاك المهارة لإتقان المهمة و زيادة الكفاءة والفعالية في أداء فعل ما، حيث تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تقنية إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما استخدم في الأداء من موارد وامكانيات كما عرفت على أنها مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين، ووفق تعريف جمعية الموارد البشرية فإن المهارة في القدرة على أداء نشاط عقلي أو حركي يساهم في الأداء الفعال لمهمة الوظيفة، ورغم سعي منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لتزويد مواردها البشرية بمهارات مختلفة لتحسين الأداء الفردي والجماعي وبناء ميزة تنافسية من خلال رأس مالها البشري، إلا أن تنمية المهارات القيادية كان لها الاهتمام الأكبر في ظل مجموعة متنوعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي أظهرت مدى الحاجة إلى قادة مؤهلين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية تمكنهم من مواجهة التهديدات واستغلال الفرص والحفاظ على المستوى العالي من التميز والتفوق، وفي هذا الصدد تؤكد الأبحاث على أنه حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المتعلمة، لابد من توافر مهارات وكفايات قيادية وفنية فيه تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التفاعل والتعامل ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، ويستخدم القائد المهارات بأنواعها كافة لتوجيه الأفراد نحو الهدف المطلوب.

ولقد أصبحت المهارات القيادية مجالاً خصباً للباحثين خلال السنوات الأخيرة نظراً للتطور الحاصل في مختلف المجالات التي أدى بشكل حتمي للتطور في المهارات القيادية المطلوبة لمواجهة تلك التطورات السريعة. وقد تناول الباحثين والأكاديميين مجموعة متنوعة من تعاريف المهارات القيادية ومما تقدم به الباحثون في المهارات القيادية في مجموعات منظمة من القدرات المطلوبة التي تسمح للقائد تحويل خبراته ومعارفه إلى سلوكيات وظيفية وشخصية تستخدم في زيادة فعالية عملية التأثير على الأفراد التابعين من أجل تحقيق أهداف معينة، (عفاتة، 2021، ص 21) وتتعدد أنواع المهارات القيادية بالنسبة للقائد الإداري نذكر منها:

## 2-2-1 / المهارات الإنسانية

مما لا شك فيه أن أي عمل إداري أو أي مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة لابد لها أن تضع العلاقات البشرية الإنسانية قبل أي اعتبار آخر إذا كانت تطلب النجاح. إن العلاقات العامة هي جذر كل عمل سواء كان فردياً أم جماعياً والعلاقات في مع من هم أعلى المسلم أو النظر أو بنفس المستوى أو دونه حتى المرؤوسين، إذا كانت ممتازة وإيجابية، فإن العمل في المؤسسة سيكون مدهشاً ورائعاً، فكل العلاقات الإنسانية المخلصة | والهادفة المؤسسة وفق مبادئ رئيسية راسخة وحقيقية، لا بد لها أن تعطي نتائج مثمرة

إن العلاقات الوطيدة المبنية على الاستقامة والأسس الأخلاقية الواضحة والوعود التي قطعت لأسباب مبررة أينما ومهما كانت لا بد أن يتم احترامها، وهي إن نمت بهذا الشكل فإنها تؤدي إلى النجاح لأنها تؤكد أن تلك المؤسسة وادارتها تسير بالاتجاه الصحيح.

ولا يمكن أن يكون هناك نشاطا إنسانيا ناجحا لفرد أو مؤسسة إلا إذا كان ذلك النشاط مبني على أسس خلقية صحيحة.

وعليه فإن على الإدارة العليا وقادتها من المدراء أن يلتزموا بالممارسات الأخلاقية في كل نشاط إداري لهم، سواء كان نشاطا ترويجيا خارجيا أو نشاطا إداريا داخليا يتعلق بالموظفين ونظام العلاقات أو المكافئات أو توزيع الأعمال وبناء العلاقات على هذه الأسس يقود جميع منتسبي المؤسسة بشكل فعال إلى التأثير يخط الإدارة الأخلاقي ومن ثم الالتزام به كدليل عمل مهم لهم في كل خطواتهم مما ينفع بالمؤسسة نحو التقدم الأكيد والنجاح، | وباستمرار علينا أن نتذكر دائما بأننا نتعامل مع كائنات بشرية وليس مجرد أرقام أو قصاصات ورقية. (الجبوري، 2000، ص 13) -

## 2-2-2/ المهارات الفنية

هي قدرة الرئيس على فهم جوانب العمل أكثر من المرؤوسين فذلك يؤدي إلى زيادة ثقة التابعين في الرئيس وبالتالي تزداد قدرته على التأثير عليهم. (بوخمخ، نون سنة، ص

(233)

وينظر إلى المهارات الفنية على أنها المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب ويختلف من الاحتياج للمهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، فيما يرى الباحثون أن المهارات الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب التي تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بالطريقة التي تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص

كما أنها المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به (هري، 2020، ص 60) بحيث يصبح القائد مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي تخصص فيه ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله، أو قبل التحاقه بالوظيفة ويختلف الناس تبعا لميولهم واتجاهاتهم ومهاراتهم ولابد للقائد أن يحظى بنوع كبير من المهارات الفنية التي تغطي فروع العلم في حدود التخصص وكذلك القدرة على الأداء الجيدة وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص ليكون المعين لمروسيه في حال حاجتهم له

وهذا النوع من المهارات مألوف لغالبية الناس لأنه أكثر تحديدا من المهارات الأخرى وهي المطلوبة أساسا من عدد كبير من العاملين

وترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجالات العلم وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف، فالقائد الناجح يتمتع بمعرفة متخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية لإنجاز العمل ويشير بعض الباحثين أن المقصود بالمهارات الفنية معرفة القائد المتخصصة في أي فرع | من فروع العلم، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص بالإضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص واختصار فهي تعني العمل مع الأشياء فالقائد يحتاج إلى قدر من المهارات التقنية المتصلة بالعمل بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته كاستعمال مختلف الأدوات المستخدمة في العمل.

وهذا النوع من المهارات مألوف لغالبية الناس، وهو المطلوب أساسا من عدد كبير من العاملين أيضا

وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أنها الأكثر تحديدا من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توفرها لدى القائد؛

- أنها تتميز بالمعرفة والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات

- والتقنيات في مجال التخصص؛

- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني؛

- أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

وقد أشارت دراسات كثيرة في مجال السلوك الإداري إلى أن القدرة الفنية والكفاءة

الإدارية من المتطلبات الأساسية للقيادة الناجحة. (هري، 2020، ص 60 ص 61)

وتعد هذه المهارة على جانب كبير من المهارات القيادية ذات الأهمية بالنسبة للقائد

لأنه على اتصال مباشر بمرؤوسيه القائمين بالعمل لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي

تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازه والصعوبات التي تكتنفه

واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في إنجاز العمل.

فالقائد لابد أن يكون عارفا بطبيعة الأعمال وعلاقاتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه

كذلك استعمال المعلومات وتحليلها وامتراك وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة

بإنجاز العمل، فالمهارة الفنية تعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على

الأداء الجيد في حدود التخصص فالقائد الناجح في مجال تخصصه يكون قوة للجماعة

ويكون مرجعا لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم. (الساعدي،

2007، ص 53).

## 2-3- المهارات الذاتية

تشمل المهارات الذاتية بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس،

وتتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منها؛

## - السمات الجسمية

تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية

## - القدرات العقلية

المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد وفي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة

## - المبادرة والابتكار

تعني المبادرة بشكل عام الميل التي يقع القرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسيقاً للغير، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل وتمكنه بالتالي من شحن عزميتهم على أداء العمل، والقائد الذي لا يتصف بالمبادرة يكون فائداً متسلطاً بضجر من النقد والنقاش سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها للإغراء واستخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه.

## - ضبط النفس

تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر. (جاهل، نويوة، 2017، ص 14).

## 2-2-4/ المهارات الفكرية

يقصد بالمهارات الفكرية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته الأخرى، وقدرته على تصور وقيم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد، وعليه يمكننا القول بأن المهارات الفكرية تتعلق بالقدرة على ابتكار الأفكار، والتفطن للمشكلات، والتعامل معها والتوصل إلى آراء متعلقة بها ومن ثم حلها.

وتتجلى أهمية المهارات الفكرية الكون القائد يعتمد عليها عند استخدامه لمهاراته الإنسانية وذلك لأن المهارة الفكرية تعتبر الأداة المهمة التي تمكن القائد من استخدام مهاراته الإنسانية على النحو الأمثل، فمن دون المهارات الفكرية الجيدة قد تتبدد المهارات الإنسانية كذلك تظهر أهمية توافر المهارة الفكرية التي القائد بانعكاسها على سلوك

مرؤوسيه مما يطبع تصرفاتهم بطابع بتميز بالإبداع، كما أنها تسهم في جعلهم مجموعة متعاونة. (هري، 2020، ص 72)

والمهارة الفكرية هي قدرة القائد في الحكم على المواقف بطريقة سلمية واتخاذ القرار الملائم وعلاج الأمور والمشاكل بالطريقة المطلوبة والملائمة وبالتالي يتمكن من وضع الأهداف الملائمة التي يتم تحقيقها من خلال الأفراد أو المجموعات ثم خلق توازن بين رغبة التنظيم ورغبة الأفراد، فالقائد الناجح يحتاج الى تطوير شخصيته ومهاراته الفكرية ومن ثم قدرته على التأثير في أداء الموظفين بطريقة إيجابية وفعالة.

## خلاصة:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد ان استعرضنا اهم الأساسيات المتعلقة بالمهارات القيادية، أن المهارات القيادية من أهم الموضوعات التي تربطها علاقة بالأداء الوظيفي، حيث أن المهارات القيادية بفضلها يستطيع القائد إبراز مكانته في المنظمة، فهي التي تبرز شخصيته وانجازاته وتأثيراته على المرؤوسين. غير أنها لا تعتبر العامل الوحيد المؤثر في الأداء الوظيفي، بل هناك عدة عوامل متحركة في أداء الموظفين داخل المنظمة.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

## تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في إدارة وتسيير الموارد البشرية حيث أن كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين لمعرفة نقاط القوة والضعف لكل فرد في المنظمة وذلك لبناء برنامج خاص بتدريب وتأهيل الموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي، كما أن للأداء الوظيفي علاقة ارتباطية مهارات القائد في المنظمة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى:

### 3/ ماهية الأداء الوظيفي:

- مفهومه
- العوامل المؤثرة فيه
- محدداته ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي.
- أساليب تقييم الأداء الوظيفي
- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

### 3-1/ ماهية الأداء الوظيفي

#### 3-1-1/ مفهوم الأداء الوظيفي

يمثل الأداء عنصرا هاما في التنظيم باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات، فالأداء في المنظمات سواء من الناحية التطبيقية أو النظرية استقطب العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت الغاية منها تحديد مفهوم الأداء بصورة دقيقة، ورغم البحوث والدراسات في هذا المجال إلا أن الباحثون لم يتمكنوا من الوصول إلى مفهوم واحد ومحدد للأداء فقط، فكثيرا من الأحيان تستخدم بعض المصطلحات للدلالة عليه وهي:

- الفعالية؛

- الكفاءة

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي كل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف اندرود الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف، وأنه ذلك السلوك الذي يتحدد بتفاعل جهده وقدرته

يرى أحمد صقر عاشور أن الأداء هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها كما عرفه زلاحي ويلاس بأنه هو العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التقيية العكسية لفاعلية موظفيها.

يرى بيش أن الأداء هو التقويم المنظم للقرء مع احترام أدائه في العمل ومواكبته للتطور، (شيباني، 2018، ص: 82) في حين يرى بعض الباحثين أنه عملية قياس وتقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة، والبعض ينظر إلى الأداء على أنه مدى الحصول على

الحقائق أو البيانات المحددة التي من شأنها أن تساعد على التحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة على كفاءة القيمة والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل، في حين يرى البعض الآخر أن عملية التقويم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم تلك في معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.

كما عرف عدد من الباحثين الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باب عمل من الأعمال، ويرى آخرون أيضا أن الأداء هو عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة الإنجاز عمل معين.

ويعرف هلا الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج الذي يحققها في المنظمة ويرون

أن الأداء الإداري أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوليفة معينة ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك، وهو أيضا نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، ويرى البعض أنه يمكن أن تحصل على الأداء بمقارنة حجم ومستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما وكيفا ، ومنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والتوعية للإنتاج، ويرون كذلك أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المتدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. (شيباني، 2018، ص: 83)

### 3-1-2/ العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والخارجي، بحيث يتفق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إلا أن دارستها وتحليلها أمر ضروري التحقيق منهجية سليمة في تقديم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

### 3-1-2-1/ العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

### أ. العوامل التقنية

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات
- نسبة الاعتماد على الآلات المقارنة مع عناد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله ومشى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورعات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛ - نوعية المواد المستخدمة في

### عملية الإنتاج

- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

### 3-1-2-2/ القدرات والخصائص الفردية

وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

### 3-1-2-3/ إدراك الفرد لدوره الوظيفي (المهمة)

تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول التي تعني مستوى الدقة والجودة، درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يختصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر نخضع السيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:

- أ. الوظيفة أو متطلبات العمل، وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المعدات المستخدمة
- ب. الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، الشارف، وفرة الموارد المنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب،

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالي على محلات معينة تحكم الأداء لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهل نظرا للأسباب التالية:

- أن محددات أداء فئة معينة ليست في عدادات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة في نفسها
- محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء (بوزيان، 2019، ص 5 ص 6).

### 3-1-3/ محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منهما على الأداء ، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، فإن الباحثين يواجهون صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء على التفاعل بينها ويرى الباحثون أن الأداء يتأثر بالموظف وما يملكه من معرفة ومهارة وزنية واهتمام وقيم ونواقع بعد مجددا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما تتطلب عن مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددات رئيسيا في تحديد مستوى

الأداء والموقف بما يضمه من بيئة تعليمية وما يوفره على موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الوقاية ، وانماط القيادة يعد بعدا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء.

وقد كشفت دراسات الباحثين عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى من عدم وجود علاقة بين الأجر والأداء وقد كشفت أيضا دراسات أخرى عن عدم وجود علاقة بين العمل والأداء، وعلى الرغم من تناقص نتائج هذه الدراسات إلا أنه لا يمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد التعامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمجندات الأداء حيث قدم بعض الباحثين نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

- حصيلة الجهد المبذول للموظف

- الخصائص الشخصية

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي

فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته على الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة

ويرى الباحثون أن الأداء لا يتطل من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وانما هي نتيجة المحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية على النحو التالية:

## - الدافعية الفردية

وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

## - مناخ العمل

ويعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.

## - القدرة لدى الفرد على أداء العمل

وهذه القدرة يستطيع الرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. (شيباني، 2018، ص 88 ص 89).

## 3-2/ تقييم الأداء الوظيفي:

## 3-2-1/ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت، ومنذ القدم ليقول أفلاطون أن العدالة هي قيام كل فرد في إطار الطبقة التي ينتمي إليها بالمهام المنوطة به، وهذه المهام تتوافق مع طبيعة وقدرات الشخص الذهنية والجسدية، أي أن إسناد وظيفة للفرد يجب أن تتماشى مع قدراته لأن الأفراد يختلفون فيما بينهم، فهناك من يصلح للحكم والثاني للجيش والآخر

للأعمال اليدوية، وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء عمالها لمعرفة:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجيتهم؛

- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

هذا يعني أن تقييم الأداء هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمرتبات والنقل والجزاءات والتدريب. ويساعد تقييم الأداء في تعليم الأفراد وتوجيههم نحو الطريق الصحيح، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وانتاجهم، وعليه يشمل التقييم تقييم الأعمال التالية:

- التأكد من معلومات الموظف ومهاراته في أدائها؛

- مقارنة مهارات العمال والمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل.

- تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها.

ويعتمد التقييم الناجح على المناقشة الرسمية مع الموظفين، بالإضافة إلى أنه يحدد صلاحيات الأعمال المتوقعة عليهم، والنتائج المرجوة والوسيلة المثلى هي تشجيع الناس على المثابرة والتقدم فيما يجيدونه، واعطاء الملاحظات في النواحي التي يتطلب المضي

بها في الاتجاه الصحيح، هذا يعني أن التقييم ليس عقاباً أو نواباً، بل هو مساعدة الفرد الموظف على تحسين أداءه وتحقيق بذلك أهداف المنظمة وأهدافه.

ويعرف تقييم الأداء بأنه قياس الأداء، أو لنقل تقييم أداء العاملين ، كلها مفاهيم لعملية واحدة تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها: وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفتها، ويعرفها ميتشاسكى بأنها: " عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة التقييم فعاليته في الشغل، ويمكن أن تعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقاً للمعايير المحددة سلفاً واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية، وهي أيضاً دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر.

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن مضمون عملية التقييم تشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة من أداء العامل حيث يساعد على تحليل وفهم تقديري لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تأكيده مع فهم سلوك الفرد من خلال

قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة القرد الفنية والعملية التنفيذ الواجبات والمهام التي

يتطلب

ويمكن القول إن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم. (حاروش، 2016، ص 87-89).

### 3-2-2/ أساليب تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم الأداء باستخدام أساليب التقييم وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الأساليب الأسلوب الملائم والذي يختلف باختلاف حجم المنظمة وباختلاف طبيعة العمل، ويمكن حصر هذه الأساليب فيما يلي:

#### 3-2-2-1/ طريقة المقال الوصفي

في ظل هذا الأسلوب فإن المشرف المباشر لديه درجة من الحرية في تقديم مرسوميه حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية والبيانات التي يحصل عليها من المراجعين والزملاء. إن هذا الأسلوب يتطلب وقت ومجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقالات الوصفية وتعطي مجالا واسعا للتقدير الشخصي والتحيز.

### 3-2-2-2/ طريقة الميزان المتدرج

يعد هذا الأسلوب في تقييم أداء الأفراد من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو عن 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7... إلخ، وقد يحتوي هذا المقياس المتدرج على عمارات نصف الأداء عمل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، إلخ... ويطبق هذا التفرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم، ويتضح شكل الميزان المتدرج في جدول ويتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الفرد ويجمع الدرجات نحصل على الدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء وتتخذ هذه الطريقة شكلا أكثر تطورا وذلك بتقدير درجة كل عامل من عوامل التقييم تبعا لأهميته النسبية، ثم تقسيم تلك الدرجة إلى المرات التي يتكون منها المعيار، ويحدد الأداء على أساس تجميع الدرجات التي يتواجد بها كل معيار من معايير التقييم في مستوى أداء الفرد، وعلى أساس الدرجة التي يحصل عليها الفرد يتم الكشف عما إن كان في مكانه في هذا المنصب، كذلك يتم تحديد ما إذا كان مؤهلا لكي يشغل مناصب أخرى أم لا، وهذا الأسلوب يعتمد في تقييمه للأداء على أساس مجموعة من المعايير وهذا ما يجعله يتصف بالفاعلية.

ولكن تبقى دائما الصعوبة تكمن في تقديم الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس

في أداء الفرد، فيبقى دائما المجال مفتوحا للاعتبارات الذاتية.

### 3-2-2-3/ طريقة تسجيل الحوادث الهامة

في ظل هذا الأسلوب فإن المقيم لا يتقيد بعوامل معينة يعتمد عليها في عملية تقييم الأفراد وإنما يتولى ملاحظة تابعيه بشكل مستمر أثناء ممارستهم العمل. بعض التصرفات في سلوك المرؤوسين تكون مبارزة بحيث يكون لها التأثير الفعال على النجاح أو الفشل في العمل وبالتالي فمثل هذه التصرفات تسجل على أساس أنها تشكل جوانب إيجابية أو جوانب سلبية يتم توظيفها في التقييم، مثال ذلك ظاهرة زيادة حجم العمل بشكل غير مألوف في وظيفة ما في فترة ما، فإن الفرد يقابل هذه الظاهرة يتصرف معين، فإذا تمكن مثلا من التحكم في الظاهرة ومعالجة الوضع فإن ذلك يكون جانب إيجابي في تصرفاته ويستخدم كأساس للتقييم، أما إذا لم يتحكم الفرد في الظاهرة فإن ذلك يسجل كحالة أداء متخفض، وهذه الطريقة رغم أنها تعطي الحرية للمقيم في إبراز جوانب الأداء المختلفة في سلوك الفرد إلا أن نتيجة التقييم قد تتأثر بالجوانب الذاتية للمقيم.

### 3-2-2-4/ طريقة المقارنة الزوجية

في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد بعضهم ببعض لا تتم على أساس عوامل تقييم معينة، بل على أساس مستوى أدائهم العام، واستنادا إلى هذه المقارنة تحصل على ثنائيات ويتم تعيين الفرد الأفضل في كل شتائية ويرتب الأفراد استنادا إلى نتيجة المقارنة. إن تطبيق هذه الطريقة يكون مناسباً أكثر إذا كان عدد الأفراد

الذي يخضع للتقييم محدودا، أما إذا كان العدد كبيرا فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات. ويحسب عدد المقارنات على أساس العلاقة التالية:

$$R=n(n-1)$$

حيث أن  $n$  عدد المرؤوسين و  $R$  عدد الثنائيات  $K$  و

هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولة تطبيقها فإنها تفتح مجالا واسعا للتحيز.

### 3-2-2-5/ طريقة التوزيع الإجباري

يقوم المقيم في طريقة التوزيع الاجباري بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقديم على الدرجات أو التقديرات وفقا للنصب التي يحتويها المقياس، هذه الطريقة غالبا ما تستخدم لتلافي خطأ النزعة المركزية والتعامل والتشدد الذي يشرب المقاييس التدريجية، ومقياس التوزيع الإجباري عادة ما يتضمن خمس درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي.

إن طريقة التوزيع الاجباري لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد محدودا بل يقيد تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد الخاضع للتقييم كبيرا.

### 3-2-2-6/ طريقة الإدارة بالأهداف

تعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، ويكون ذلك في مختلف المجالات الإدارية أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ويطلب من التابعين تنفيذها، بل يشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تتجزأ خلالها. وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، والإدارة الأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى تحقيق الأهداف التي التزم بها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء. (بوخمخ، بدون سنة، ص 184، ص 186، 187، 189).

### 3-2-3/ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- تقييم الأداء الوظيفي يوفر المعلومات التي على أساسها يتم اتخاذ العديد من قرارات النقل والترقية
- يتيح تقييم الأداء الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين؛
- يعتبر تقييم الأداء جزءا هاما من العملية التنظيمية، فمن خلاله يمكن مراجعة الخطط ونظم العمل؛
- يوفر تقييم الأداء أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء التنظيمي؛ (العاني، 2017، ص 70)
- تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والعاملين؛

- يستطيع القادة ذوي المهارات القيادية القوية تشكيل ثقافة إيجابية في المنظمة؛
- يمكن للقائد الذي يتمتع بمهارات قياسية قوية أن يحفز ويؤثر بسهولة على موظفي المنظمة وتطبيق تغييرات فعالة على المنظمة؛
- استخدام القادة لمهاراتهم ومعرفتهم التوجيه أعمالهم بفعالية وكفاءة في مواجهة مستقبل غير مؤكد؛
- القدرة على المنافسة في سوق الأعمال في الوقت الحاضر؛
- إن قدرة المنظمة على التكيف والمنافسة من خلال الاستراتيجيات المبتكرة تتطلب
- وجود فائد يتمتع بالمهارات اللازمة للتنبؤ بالتغيرات وإعداد المنظمة للاستجابة بشكل مناسب

## خلاصة

وفي نهاية هذا الفصل نستخلص أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء الوظيفي وعملية تقييمه، وأنها من أهم المواضيع التي تحرك سمير المؤسسة وتساهم في تطورها، لذا يجب علينا التركيز على العامل والأداء الوظيفي له كمحرك أساسي ومورد هام للمؤسسة والسعي التهيئة الجو الملائم له وبت روح الإبداع فيه، كما أن تقييم أداء العامل وقياس كفاءته ومدى فاعليته في المنظمة يعتبر من أساسيات التخطيط والتنظيم في أي منظمة لتحقيق المردودية والوصول إلى الأهداف المنشودة، دون غرض النظر عن حاجات العامل وميوله والعمل على تحفيزهم من قبل القائد الإداري.

## الجانب التطبيقي للدراسة:

## الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية

- 1- منهج الدراسة
- 2- المؤسسة محل الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- مجتمع الدراسة وعينة البحث
- 5- وأدوات معالجة البيانات الإحصائية

## 1/ منهج الدراسة:

المنهج هو الأسلوب والطريقة التي نتوصل بها الى الحقيقة العلمية التي نسعى لها، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة عند دراسة العلاقة بين المهارات القيادية للقائد الاداري والأداء الوظيفي للعمال، وذلك عن طريق جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، حيث يعتبر هذان المنهجان من أكثر المناهج الملائمة لهذا النوع من البحوث، فهما يمثلان مجموعة من القواعد التي يلتزم بها الباحث في إنجاز بحثه، ويختلف منهج الدراسة باختلاف طبيعة موضوع الدراسة، فقد قمنا باستخدامهما لمعرفة واقع المهارات القيادية وإيجاد العلاقة بينها وبين أداء الموظفين داخل المؤسسة التي قمنا بإجراء دراستنا فيها.

فالمنهج الوصفي يستخدم في دراسة حاضر الأوضاع الراهنة من حيث خصائصها أشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك.

وقد استخدم منذ ظهوره في دراسة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما انه يتتبع الظواهر والأحداث بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. وهو يساعد في إعطاء معلومات حقيقية ودقيقة تساعد الباحث في تفسير الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويقوم بتوضيح العلاقات بين الظواهر كالعلاقة بين السبب

والنتيجة، مما يمكن الفرد من فهم الظواهر بصورة أفضل، ويتناول المنهج الوصفي الظواهر كما هي على الواقع دون تدخل من قبل الباحث في التأثير على مسارها مما يعطي نتائج أكثر واقعية.

ومن الصعوبات والمعوقات في هذا المنهج هو صعوبة إثبات الفروض في البحوث الوصفية، لأنها تتم عن طريق الملاحظة وجمع البيانات المؤيدة والمعارضة للفروض دون استخدام التجربة في إثبات هذه الفروض. فالباحث في هذه الدراسات قد لا يستطيع ملاحظة كل العوامل المحيطة بالظاهرة، مما يصعب عليه اثبات الفرضيات.

-أما منهج دراسة الحالة فهو يقوم على جمع بيانات ومعلومات متعلقة بفرد أو مؤسسة وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر. فهو منهج مكمل للمنهج الوصفي وذلك لأنه يقوم على تفسير النتائج وتحليلها.

- يساعد هذا المنهج في الوصول إلى نتائج دقيقة وتفصيلية حول الظاهرة المدروسة. وكذلك تكوين فرضيات جديدة وبالتالي فتح الباب أمام دراسات أخرى في المستقبل.

## 2/ المؤسسة محل الدراسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

نشأتها:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة إلى سنة 1968م أول تسمية أطلقت عليها هي مستشفى المجاهد سداوي المختار القطاع الصحي بعين وسارة تم إنشاء المستشفى بناء على مشروع قسنطينة للجنرال ديغول وهذا سنة 1958. وهي تتكفل بالتغطية الصحية للمواطنين.

مهامها:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان. وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

\* ضمان برمجة توزيع العلاج والتشخيص.

\* إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

\* تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

\* ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم مع إمكانية استخدام

المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي والشبه طبي والتكوين في التسيير

الاستشفائي على أساس اتفاقيات كبرى مع مؤسسات التكوين.

هيكلها:

\_الهيكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري تعلم أن هدف نشأة المؤسسات الصحية هو التكفل الصحي بالمواطنين وهي المهنة الرئيسية لها، لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة، ويمكن لنا تعداد الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة كما يلي:

\_المصالح الاستشفائية

\_الجراحة العامة

\_طب امراض النساء والتوليد

\_الطب الداخلي

\_طب الأطفال

\_ الاستعجالات الطبية

\_المخبر المركزي

\_ الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة:

تعداد المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة 640 عاملا.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية (انظر للملحق (1))

3/ أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة الوسائل والأساليب التي استخدمناها في جمع المعطيات والبيانات حول موضوع دراستنا، وذلك للحصول على المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا، ولم نقم باستعمالها بطريقة عشوائية بل وفق خطة مدروسة بدقة من طرفنا ومساعدة وتوجيه وتدقيق أستاذنا المشرف. وتعتبر الأدوات المستخدمة في الدراسة نقطة التواصل بيننا وبين المبحثن وبفضلها تمكنا من جمع معلوماتنا والتوصل إلى نتائج علمية صالحة للتحليل والتفسير

ومن بين هذه الأدوات:

### \_ المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة من أدوات البحث العلمي التي اعتمدنا عليها في دراستنا فهي عبارة عن محادثة شفوية قمنا بإجرائها مع أفراد العينة وجها لوجه بغرض جمع بعض المعلومات التي تخص موضوع دراستنا، فقد تضمنت مجموعة من الأسئلة الهادفة التي طرحناها على أفراد العينة، وقمنا بتسجيل إجاباتهم بشكل مباشر. وقبل المباشرة في المقابلة قمنا بإعطاء المبحوث فكرة عن موضوعنا لتهيئة نفسه، وحددنا المكان المناسب لإجرائها مع مراعاة دقة الأسلوب في طرح الأسئلة واختيار العبارات الواضحة التي تمكنهم من الإجابة عليها بسهولة.

ومن بين الأسئلة التي استعملناها في المقابلة نذكر:

- هل علاقتك بمدير مؤسستك جيدة؟

- هل تتلقى تشجيع ودعم وتحفيز من طرف مديرك؟

- هل تشعر أنك خاضع للتمييز العنصري من طرف مديرك؟ وعلى أي أساس يتم هذا

التمييز؟

- هل أنت مرتاح في منصبك؟ وهل انت راضي عن أدائك الوظيفي في المنصب الذي

تشغله؟

الملاحظة:

هي أداة من أدوات البحث العلمي تساعد الباحث في جمع المعلومات التي تخص موضوع بحثه، وهي عملية مراقبة ومشاهدة ظاهرة أو مشكلة أو عينة أو سلوك، وذلك للوصول إلى المعلومات والنتائج المطلوبة والتي تخدم بحثنا.

وقد قمنا بالاعتماد على الملاحظة وذلك بالتركيز على العلاقة بين المدير ومرؤوسيه ومراقبة الأداء الوظيفي للعينة التي أجرينا عليها البحث مع تدوين الملاحظات والنتائج المتعلقة بمهارات القائد واستنتاج العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي للعمال.

ومن بين الملاحظات التي تم تدوينها:

- أن هناك علاقة قوية بين المدير وبعض العمال.

- نقص بعض الوسائل والمعدات التي تسمح للعامل بأداء وظائفه بسهولة.

- مهارات القائد ونشاطه وأسلوبه تزيد من أداء العمال ورضاهم الوظيفي.

- العمل وفق جماعات يرفع من الأداء الوظيفي ويزيد من سرعته.
- التحاور والتشاور بين المدير ومرؤوسيه يزيد من رغبتهم وتقديمهم أداء أفضل.
- شخصية المدير القوية وهندامه تجعل الموظفين يحترمونه ويؤدون مهامهم على أكمل وجه.

### الاستبيان:

هو وسيلة مهمة من أدوات البحث العلمي. وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي قمنا بصياغتها بطريقة منظمة ومن ثم طرحها على أفراد العينة بهدف جمع البيانات والمعلومات لدراستها والوصول إلى نتائج واضحة حول مشكلة الدراسة.

قمنا بإعداد استبيان حول المهارات القيادية والآخر حول الأداء الوظيفي وذلك بعد التأكد من ملائمة الاستبيان مع عينة البحث. مع مراعاة دقة العبارات وسهولتها واحترام قواعد المؤسسة محل الدراسة وعدم المساس بخصوصيات أفرادها.

اتبعنا في بناء الاستبيان الموزع على أفراد العينة على مجموعة من الخطوات:

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.

- عرض الاستبيان على الاستاذ المشرف لمناقشته وتسجيل ملاحظاته.

- تصميم الصورة الأولى لاستبيان المهارات القيادية واستبيان الأداء الوظيفي.

- تعديل بعض العبارات بالحذف أو الإضافة أو التعديل ليستقر الاستبيان في شكله

النهائي حيث أن استبيان المهارات القيادية تضمن 36 عبارة.

الشكل الأولي للاستبيانين قبل التحكيم:

جدول 1: الشكل الأولي للاستبيانين قبل التحكيم

استبيان الأداء الوظيفي	استبيان المهارات القيادية
	1ع-2ع-3ع-4ع-5ع-6ع-7ع-8ع
	9ع-10ع-11ع-12ع-13ع-14ع
1ع-2ع-3ع-4ع-5ع-6ع-7ع-8ع	15ع-16ع-17ع-18ع-19ع-20ع
9ع-10ع-11ع-12ع	21ع-22ع-23ع-24ع-25ع-26ع
	27ع-30ع-31ع-32ع-33ع-34ع
	35ع-36ع-37ع

-تم حذف عبارة واحدة من استبيان المهارات القيادية وتغيير استبيان الأداء الوظيفي

المأخوذة من دراسة (جواد، 2019م، ص: {123-125}).

وبعد التحكيم من طرف الأستاذ المشرف تم التوصل الى الشكل النهائي للاستبيانين:

جدول 2: الشكل النهائي للاستبيان للمهارات القيادية والاداء الوظيفي

استبيان المهارات القيادية	
العبارات	العدد
ع1-ع2-ع3-ع4-ع5-ع6-ع7-ع8-ع9-ع10-ع11-ع12-ع13-ع13-ع14-ع15-ع16-ع17.	المهارات الانسانية
ع18-ع19-ع20-ع21-ع22-ع23-ع24-ع25.	المهارات الفنية
ع26-ع27-ع28-ع29-ع30-ع31.	المهارات الذاتية
ع32-ع33-ع34-ع35-ع36.	المهارات الفكرية
استبيان الأداء الوظيفي	
ع1-ع2-ع3-ع4-ع5-ع6-ع7-ع8-ع9-ع10-ع11-ع12-ع13-ع14-ع15-ع16-ع17-ع18-ع19-ع20-ع21-ع22-ع23.	

المصدر: من اعداد الطالبتين

#### 4/ مجتمع الدراسة وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة ولاية الجلفة من جميع المجالات (عمال الأمن، عمال النظافة، الأطباء والمرضى، المخبريين، الإداريين) والذين بلغ عددهم 640 عاملاً.

تم أخذ العينة بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث، حيث بلغ عدد الاستبانات المستلمة 42 استبيان من أصل 63 استبيان أي بنسبة 66% من المجتمع ككل، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

وقد تم اختيار هذه العينة لأنها تتناسب مع طبيعة موضوع دراستنا وكذا لمعرفة وجهة نظر العمال في مهارات القائد الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة.

ويمكن تمثيل البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
52.4%	22	ذكر
47.6%	20	انثى

المجموع	42	%100
---------	----	------

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن عدد الذكور يبلغ 22 ذكرا اي بنسبة 52.4% في حين يقدر عدد الاناث ب20 أنثى بنسبة 47.6% مما يدل على أن أغلب أفراد العينة من الذكور.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%40.5	17	أقل من 30 سنة
%35.7	15	من 30 الى 40 سنة
%14.3	6	من 41 الى 50 سنة
%9.5	4	أكثر من 50 سنة
%100	42	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة في أفراد العينة هم الذين أعمارهم أقل من 30 سنة تليها من 31 الى 40 سنة، حيث أن نسبة العمال الذين أعمارهم من 30 سنة هي 40.5% وتمثل ما يعادل 17 فردا من أفراد العينة المدروسة، في حين أن نسبة الافراد الذين يتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة هي 35.7% أي ما يعادل 15 فردا من أفراد العينة. وأقل نسبة من أفراد العينة هم الذين

أعمارهم أكبر من 50 سنة وهم 4 أفراد فقط، أما باقي أفراد العينة أفراد تتراوح أعمارهم بين 41 الى 50 سنة.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.4%	1	ابتدائي
19.0%	8	متوسط
9.5%	4	ثانوي
69.0%	29	جامعي
100.0%	42	المجموع

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم الذين مستواهم الدراسي

جامعي، حيث أن عددهم هو 29 فرد أي ما يعادل 69% من أفراد العينة، أما

الأفراد ذوي المستوى الثانوي عددهم 4 أفراد أي ما يعادل نسبة 9.5% من أفراد

العينة. والافراد الذين مستواهم التعليمي متوسط عددهم 8 أفراد بنسبة 19% والباقي

فرد واحد من أفراد العينة مستواه التعليمي ابتدائي

### 4- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
61.9%	26	أقل من 10 سنوات
14.3%	6	من 11 الى 20 سنة
23.8%	10	أكثر من 20 سنة
100%	42	المجموع

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم الذين مستواهم الدراسي

جامعي، حيث أن عددهم هو 29 فرد أي ما يعادل 69% من أفراد العينة، أما

الأفراد ذوي المستوى الثانوي عددهم 4 أفراد أي ما يعادل نسبة 9.5% من أفراد

العينة. والافراد الذين مستواهم التعليمي متوسط عددهم 8 أفراد بنسبة 19% والباقي

فرد واحد من أفراد العينة مستواه التعليمي ابتدائي.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل:

جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
21.4%	9	إدارة
14.3%	6	أمن
11.9%	5	مخبري

21	50.0%	أطباء وممرضين
1	2.4%	عمال نظافة
42	100.0%	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم الأطباء والممرضين، حيث بلغ عددهم

21 فرد بنسبة 50% من أفراد العينة. أما عمال الأمن فبلغ عددهم 6 أفراد بنسبة بلغت 14.3%

من أفراد العينة. وبلغ عدد عمال الإدارة 9 أفراد أي بنسبة 21% من أفراد العينة و 5 أفراد من

المخبريين أي ما يعادل نسبة 11.9% من النسبة الكلية لأفراد العينة، والباقي هو فرد واحد من

عمال النظافة.

## 5/ أدوات معالجة البيانات الإحصائية:

### \_ النظام الإحصائي Spss:

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت

مظلة ويندوز، وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات التي يمكن عن طريقها ادخال البيانات

التي يحصل عليها الباحث عن طريق الاستبيانات ومن ثم إجراء تحليل إحصائي لها. يعتمد

هذا البرنامج على المعلومات الرقمية ويعالج البيانات التي تم مده لها.

\_ الارتباط:

قياس العلاقة بين عدد من المتغيرات ( $R$ ) هو معامل الارتباط وتتراوح وحدته بين الواحد الصحيح الموجب والواحد الصحيح السالب، وإذا اقتربت القيمة للواحد فهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرات تحت الدرس قوية جدا والعكس هو إذا اقتربت القيمة من الصفر وهذا يعني أن العلاقة ضعيفة جدا

### الانحراف المعياري:

وهو من الأدوات المستعملة في معالجة البيانات الإحصائية والذي تم الاعتماد عليه في الدراسة. وكذا المتوسط الحسابي.

### معامل الثبات:

ألفا كرونباخ يتم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ القائم على أساس تقدير معدل الارتباطات بين الأسئلة والدرجة الكلية للمقياس ويمكن القول إن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0,60 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على الثبات.

### ثبات الاستبيان:

الجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان المهارات القيادية

جدول 8: معامل ألفا لقياس ثبات استبيان المهارات القيادية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
--------------	--------------------

0.757	36
-------	----

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

\_من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن استبيان المهارات القيادية يتمتع

بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمته 0.75

الجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس الأداء الوظيفي.

جدول 9: معامل ألفا كرونباخ لقياس الاداء الوظيفي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
23	0.711

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه اتضح لنا أن استبيان الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة

عالية من الثبات 0.71

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1/ عرض نتائج الدراسة

2/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

## 1/ عرض نتائج الدراسة:

### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة.

جدول 10: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الانسانية والاداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	العينة
بعد المهارات الإنسانية	3.9662	0.78649	R = 0.40**	42
الأداء الوظيفي	4.0457	0.58935		

\*\* عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

\_ من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للمهارات الإنسانية 3,9662 أما بالنسبة للأداء الوظيفي فقيمته 4,0457 والانحراف المعياري للمهارات الإنسانية قيمته 0,78649 أما بالنسبة للأداء الوظيفي فقيمته 0,58935 وتقدر العلاقة بينهما ب 0,40 حسب معامل بيرسون للحساب عند مستوى الدلالة 0,01 ومن هنا نستنتج أن العلاقة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة وعليه فإن

الفرضية صحيحة وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة.

### الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة.

جدول 11: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	العينة
بعد المهارات الفنية	3.7844	0.82867	R = 0.38**	42
الأداء الوظيفي	4.0457	0.58935		

\*\* عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للمهارات الفنية 3,7844 والمتوسط الحسابي للأداء الوظيفي قيمته 4,0457 أما الانحراف المعياري للمهارات الفنية قدر ب 0,7844 وبالنسبة للأداء الوظيفي قدر ب 0,58935 أما العلاقة بينهما فقيمتها 0,38 حسب معامل بيرسون للحساب عند مستوى الدلالة 0,05 ومن هنا

نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي وأن فرضية " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة فرضية صحيحة ومثبتة

### الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة.

جدول 12: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	العينة
بعد المهارات الذاتية	3.8542	0.79724	R=0.43**	42
الأداء الوظيفي	4.0457	0.58935		

\*\* عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للمهارات الذاتية قدر ب 3,8542 أما قيمته بالنسبة للأداء الوظيفي فقدرت ب 4,0457 أما الانحراف المعياري فقيمته بالنسبة للمهارات الذاتية 0,79724 وقيمته بالنسبة للأداء الوظيفي 0,58935 وقدر مستوى العلاقة بينهما حسب معامل بيرسون للحساب ب 0,43 عند مستوى الدلالة 0,01 وبهذا نستنتج أن العلاقة بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة ومنه فإن الفرضية الثالثة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة صحيحة ومثبتة

#### الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة.

جدول 13: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي

المتغير 01	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	العينة
بعد المهارات الفكرية	3.6600	0.893	R=0.41**	42
الأداء الوظيفي	4.0457	0.58935		

\*\* عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمهارات الفكرية قيمته 0,6600 وبالنسبة للأداء الوظيفي قيمته 4,0457 والانحراف المعياري بالنسبة للمهارات الفكرية قدر ب 0,94484 والأداء الوظيفي قيمته 0,58935 أما مستوى العلاقة بينهما فقدرت ب 0,41 حسب معامل بيرسون للحساب عند مستوى الدلالة 0,01 ومن هنا نستنتج أن العلاقة بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة والفرضية الرابعة والتي تمثلت في أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة صحيحة ومؤكدة.

### الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة.

جدول 14: معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي

المتغير 01	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	العينة
------------	-----------------	-------------------	--------------	--------

42	R=0.44**	0.75094	3.8646	المهارات القيادية
		0.58935	4.0457	الأداء الوظيفي

\*\* عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للمهارات القيادية 137,88 أما بالنسبة للأداء الوظيفي قيمته 94,02 والانحراف المعياري بالنسبة للمهارات القيادية قدر ب 28,39 وبالنسبة للأداء الوظيفي قيمته 14,29. أما مستوى العلاقة بينهما فقدر ب 0.44 باستخدام معامل بيرسون للحساب وذلك عند مستوى الدلالة 0,01 بالنسبة لعينة تتمثل في 42 عامل. وعليه نستنتج أن العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة وبهذا نؤكد أن الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة فرضية صحيحة ومثبتة وذلك من خلال وجهة نظر العاملين فيه

## 2/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

### \_ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية

بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة " ومن خلال معطيات الجدول التي أثبتت صحتها ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي قيمتها حسب معامل بيرسون 0,40 عند مستوى الدلالة 0,01 وحسب الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا يتضح لنا أن القائد الإداري في المؤسسة محل الدراسة يتمتع بمهارات إنسانية ساعدت في تحسين أداء الموظفين وأثرت بشكل واضح على سير المؤسسة وعلى علاقات المدير الإنسانية مع العمال وتوجيههم لأن أي مؤسسة بمختلف اختصاصاتها يجب أن تضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار وتوظف مدير له رصيد من المهارات الإنسانية يسمح له بالتعامل معهم والاستثمار فيهم بشكل فعال وإيجابي يرفع آدائهم الوظيفي .

### \_ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

انطلاقاً من الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقائد الإداري والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة " ومن خلال الدراسات السابقة وما بينه الجدول من نتائج تؤكد صحة الفرضية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي قيمتها حسب معامل بيرسون 0,38 عند مستوى الدلالة 0,05. نستنتج أن القائد الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة يتمتع بمهارات فنية قليلة مقارنة بغيرها من المهارات الأخرى التي يتميز بها مما أثر على الأداء الوظيفي

للعمال، كما نلاحظ عدم تفاني بعض الموظفين في أداء أعمالهم بسبب نقص المهارات الفنية لمديريهم والتي من شأنها أن تحفز آدائهم وتدفعهم لتقديم الأفضل للمؤسسة إذ تؤكد إجابات العينة محل الدراسة أن المدير لا يستخدم كثيرا المهارات الفنية في تأطير الموظفين وتسيير المؤسسة ونسبة اسهام المهارات الفنية متواضعة لا تكاد تحقق أهداف المنظمة.

### مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة " وبناء على الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في مذكرتنا والنتائج التي تحصلنا عليها التي أظهرت لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة حيث قدرت العلاقة ب 0.43 حسب معامل بيرسون عند مستوى الدلالة 0,01 بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي نستنتج أن المهارات الذاتية للقائد في المؤسسة مرتفعة مما يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعمال بنسبة أعلى من المهارات الأخرى وهو ما يقر بوجود اثر ايجابي للمهارات الذاتية للقائد على الأداء الوظيفي للعمال وتميز مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة بالقدرة على ضبط النفس في المواقف المختلفة مما أدى إلى السير الحسن للأداء الوظيفي في المؤسسة وتعتبر الممارسات المرتبطة بالمهارات الذاتية لمدير المؤسسة أكثر من غيرها من المهارات الأخرى ولقد ظهر الأثر الإيجابي لهذه المهارة على العينة المدروسة .

## \_ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول المقدم المتضمن نتائج الفرضية الفرعية الرابعة المتمثلة في أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة" ومن خلال نتائج الدراسات السابقة ومجمل ما حصلنا عليه من خلال توزيع الاستبانات في المؤسسة محل الدراسة التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي بقيمة قدرت ب 0,41 حسب معامل بيرسون عند مستوى الدلالة 0,01 تبين أن المهارات الفكرية تتوفر بنسبة لا بأس بها في مدير المؤسسة وهذا ما سهل عليه تسييرها ورفع الأداء الوظيفي للعمال فيها ، كما يتميز مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة بعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة مما يسهم في تنظيم بعض العمال لأعمالهم ورفع آدائهم الوظيفي ، كما تبين وجود بعض الممارسات المرتبطة بالمهارات الفكرية في المؤسسة مما ساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال حيث أن توظيف الأفكار الإبداعية للقائد وإشراك افكار العمال وتبادل الآراء بينهم يفتح مجال تطوير المؤسسة ويسهم في تحقيق نتائجها ورفع الأداء الوظيفي للعمال.

## \_ مناقشة نتائج الفرضية العامة:

انطلاقا من النتائج التي حصلنا عليها من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية الأربع وبعد تحليل نتائج الفرضية العامة التي تتمثل في أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة من وجهة نظر عمال المؤسسة " وبناء على النتائج التي أثبتت لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي قيمتها حسب معامل بيرسون 0,44 عند مستوى الدلالة 0,01 وحسب الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها في الجانب النظري والتي تميزت يتباين في النتائج منها ما يتضمن نتائج مشابهة لنتائج دراستنا كدراسة جاهل موسى ونويوة محمد التي تتفق كثيرا في فرضياتها ونتائجها مع دراستنا نستنتج أن المهارات القيادية لمدير المؤسسة سواء كانت الإنسانية أو الفنية أو الذاتية أو الفكرية لها علاقة بالأداء الوظيفي للعمال وذلك أنه كلما تميز القائد بهذه المهارات وكلما كانت عالية لديه كان الأداء الوظيفي للعمال أعلى . فالقائد يحب أن يكون مرنا في التعامل مع العمال وتوجيههم ويبرز مهاراته في تسيير المؤسسة ويتعامل بذكاء مهني مع الصعوبات التي تواجهه لأن القائد الذي لا يمتلك مهارات لا يستطيع منح اضافات في عمله وتحقيق الأهداف ويكون تعامله مع العمال تعامل سطحي لا يضيف لهم ولا يستطيعون الاستفادة من خبرته. وحسب إجابات عينة البحث للاستبيان المقدم إليهم تبين لنا أن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة يمتلك مهارات إنسانية وفنية وذاتية وفكرية سمحت له بتسيير المؤسسة تسيير حسن وتحقيق أداء وظيفي لا بأس به بالنسبة للعمال

## خاتمة:

في نهاية دراستنا التي كانت بعنوان المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تم التوصل إلى أن العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي للعمال هي علاقة طردية، حيث أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسات الخارجية، كما أن الدور الذي يقوم به القائد الإداري من تحفيزات العاملين لأداء العمل الجيد يلعب دورا هاما في رفع مستوى أدائهم، وهو غاية كل مؤسسة، فالأداء الوظيفي لكل عامل له علاقة ارتباطية بمهارات القائد سواء كانت مهارات إنسانية أو فنية أو ذاتية أو فكرية، فقد قمنا في هذا البحث بإجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة، والتي اشتملت على 640 عاملا تم اخذ 63 فرد كعينة للدراسة والحصول على 42 استبيان قابل للتحليل الاحصائي، وهذا بغرض معرفة العلاقة بين مدير المؤسسة والموظفين فيها وقد توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القائد والأداء الوظيفي للعمال من وجهة نظرهم وذلك بالاعتماد على عدة أدوات من بينها الاستبيان والبرنامج الاحصائي Spss.

وذلك لجمع البيانات ودراستها ومعالجتها وبالتالي استخلاص النتائج المراد الوصول إليها وإثبات صحة الفرضيات التي طرحت في بداية البحث ومدى تشابهها مع نتائج الدراسات السابقة.

## اقتراحات الدراسة:

استنادا إلى ما تطرقنا إليه في دراستنا والنتائج التي تحصلنا عليها فقد توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتي وجدنا أنها قد تساهم في زيادة الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة والمتعلقة بالمهارات القيادية للقائد الإداري وتتمثل هذه الاقتراحات في:

- إنشاء دورات تدريبية لزيادة أداء العمال
- تطوير بعض المهارات القيادية لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة.
- زيادة التواصل والاحتكاك بين المدير ومرووسيه داخل المؤسسة مما يعزز قدراتهم ويحفزهم على تقديم أداء أفضل.
- مساعدة مدير المؤسسة من خلال تقليل الضغط المهني وذلك بتوظيف مساعدين في أداء مهامه.
- سد جميع احتياجات العمال والتي من شأنها زيادة الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا المهني.
- التزام العمال بنظام المؤسسة وتقيدهم بالوقت والانضباط في العمل مما يؤدي إلى رفع الأداء وتحقيق الأفضل للمؤسسة.

- توفير بعض النشاطات التي من شأنها أن تطور المهارات الفنية للقائد الإداري.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تؤدي إلى السير الحسن لوظائف المؤسسة والوصول إلى الأهداف المرغوبة.
- المواصلة في الانضباط بأوقات العمل والتي لاحظنا أنها عامل مهم في التأثير على أداء الموظفين.
- الاستمرار في ثبات شخصية وقوة مدير المؤسسة والتي جعلت جميع عمال المؤسسة يحترمونه ويبدلون أداء أفضل من أجل لفت انتباه مديرهم وتحقيق الرضا المهني والأداء الأفضل.
- تشجيع وتحفيز العمال وتقديم العلاوات التي قد ترفع من أدائهم الوظيفي.
- لتخلي عن النزاعات السطحية الخارجية وعدم تركها تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.

## المراجع:

1. أحمد ماهر، 2004، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
2. اشتيوي محمد عبد، 2018، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، جامعة الخليل، فلسطين.
3. بوزيان أسماء، 2019، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. بلال هري، 2020، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
5. بن علي الصامل، 2011، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.
6. جاهل موسى، نويوة محمد، 2018، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير،

تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

7. جواد خديجة، 2019، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية

بفروع بلدية البوني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم النفس

العمل والتنظيم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري

قسنطينة 2، قسنطينة.

8. حسن علي حمد الساعدي، 2012، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي، ماجستير إدارة بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.

9. طافر مريم، بومجبرك أحلام، 2019، القيادة الإدارية ودورها في تحسين

الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح، الطاهير،

جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق

بن يحي، جيجل، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

10. كيرد عمار، 2015، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الفرعية بالأغواط، مذكرة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة

آكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير.

11. نعيم ابراهيم الظاهر، 2011، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب

الحديث، إريد، الأردن.

12. نور الدين حاروش، 2016، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة

والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر.

13. عبد الفتاح بوخمخ، بدون سنة، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية

وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، بدون طبعة.

14. عبد الكريم راضي الجبوري، 2000، المدير الناجح والتخطيط الإداري

الفعال، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة

الأولى.

15. عدنان العتوم، قاسم كوفحي، 2010، القيادة وتغيير الطريق نحو النجاح،

إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

16. علي فائق جميل العاني، 2017، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

كمدخل في عملية التطوير التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر،

بدون طبعة.

17. قبلة إسماعيل، رابحي إبراهيم، دور التسيير القيادي في تعزيز فاعلية

المؤسسة، دراسة حالة لولاية الجلفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية

الجامعية، فرع التسيير العمومي للمؤسسات، جامعة التكوين المتواصل.

18. رافده عمر الحريري، 2010، القيادة الإدارية وإدارة الجودة في التعليم

العالى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

19. شيباني فوزية، 2018، المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء،

دراسة مقارنة بين الاطارات العاملة في قطاع الخدمات والقطاع الصناعي،

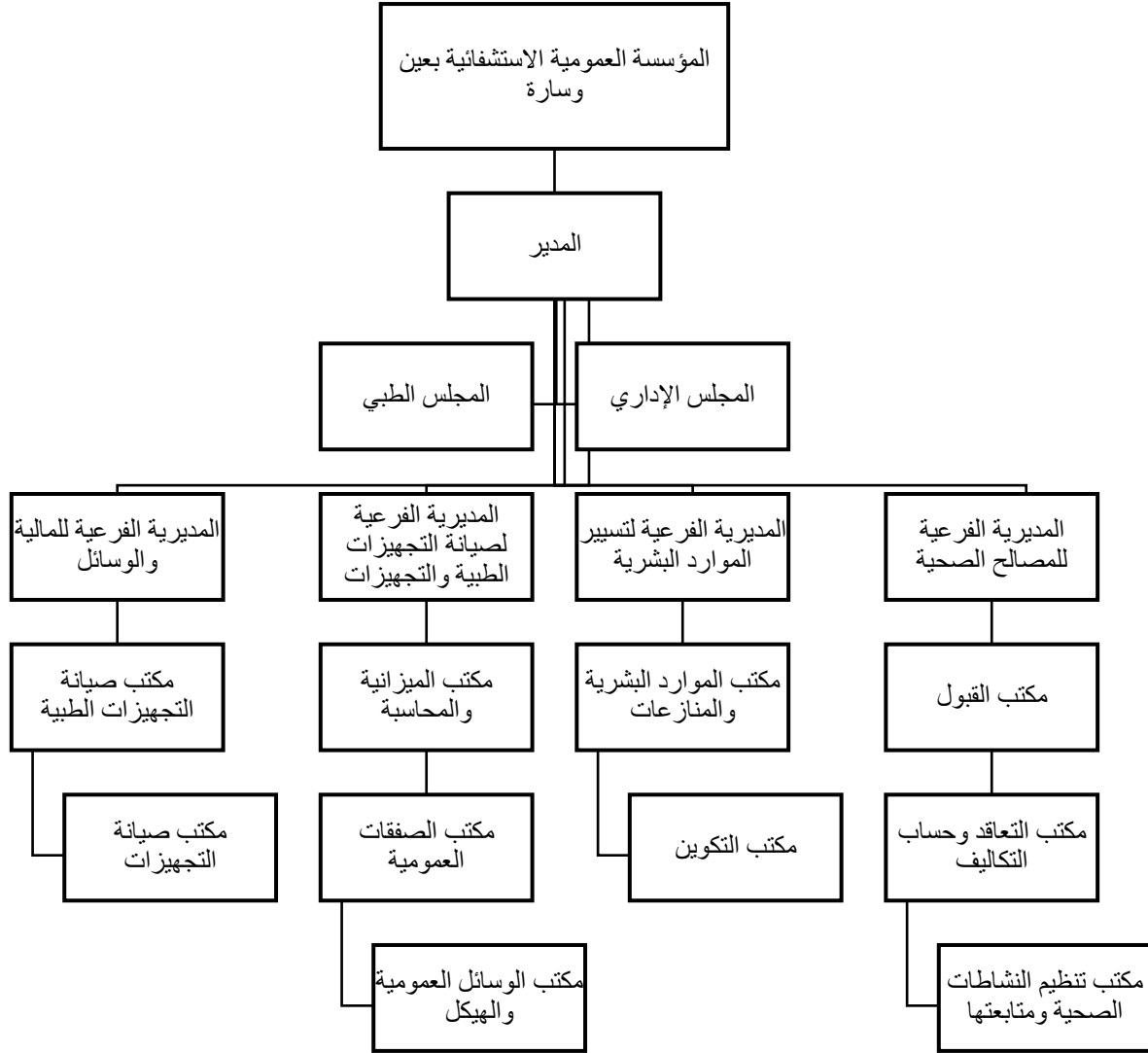
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة

قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.

20. Hina saleem, 2014. The impact of leader ship styles on job satisfaction and mediating rol of perceived organizational politics, lecturer IBIT, University of the punjab, lahore, Pakistan, social science, GCBSS, kualalumpur.

## الملاحق

الملحق (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة



## الملحق (2): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

### استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا

الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة

ماستر بعنوان: **المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**. دراسة حالة: المؤسسة العمومية

الاستشفائية بعين وسارة.

وباعتباركم أحد إطارات وعمال المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة على الأسئلة المرفقة لهذا

الاستبيان بصدق وموضوعية. علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم الا

لأغراض علمية، وستكون أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل وشكرا.

الموسم الجامعي: 2022/2021م

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر  انثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الأقدمية: أقل من 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة  من 20 الى 30

المحور الثاني: المهارات القيادية.

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1- يشارك الرئيس النجاح مع مرؤوسيه
					2- يهتم الرئيس بحقوق مرؤوسيه
					3- يشجع الرئيس العمل الجماعي بين المرؤوسين.
					4- يتميز رئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز.
					5- ينظر الرئيس الى فريق العمل على أنه وحدة واحدة.

					6- يعزز الرئيس الثقة العالية في نفس المرؤوسين من أجل تأدية العمل المطلوب
					7- يمنح القائد صلاحيات لازمة لفريق العمل.
					8- يتم توجيه أعضاء فريق العمل كي يمكنهم من التواصل بفعالية وفق قواعد السلوك اللازمة.
					9- يقتصر اتصال القائد على المرتبطين به مباشرة.
					10- يستمع القائد وينصت الى مرؤوسيه باهتمام وودون مقاطعة.
					11- يتمتع الرئيس بالطلاقة في الحديث
					12- يتميز الرئيس بقدرته على نقل الأفكار والمعلومات بوضوح.
					13- يتمتع الرئيس بعلاقات طيبة مع المرؤوسين في محيط العمل.
					14- يشجع القائد المبادرات الناجحات ويحفزها.
					15- يساعد القائد مرؤوسيه في تطوير وتحسين أدائهم.

					16- يقوم القائد بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
					17- يخصص القائد وقت لدراسة الطرق الجديدة في العمل و الوصول إلى أفكار جديدة ومبدعة.
					18- يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية.
					19- يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.
					20- يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراراته.
					21- يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم في العمل.
					22- لدى الرئيس قوة شخصية
					23- يتبع الرئيس الأساليب العلمية في إنجاز الأعمال
					24- يتبع الرئيس الأساليب المنهجية في إنجاز الأعمال.
					25- يضع الرئيس خطة واضحة لمستقبل المؤسسة ويحدد وسائل قيادتها.

					26- يتمتع القائد بالحيوية والنشاط في أدائه لعمله.
					27- يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين
					28- يشجع على حل المشاكل بالنقاشات الهادئة.
					29- يملك روح المبادرة في تنفيذ الاعمال بشكل جيد
					30- يملك القدرة على ضبط النفس في المواقف المختلفة.
					31- يتمتع بالصحة النفسية والاتزان في تعامله مع الآخرين.
					32- يقدم الرئيس أفكار إبداعية في مجال عمله
					33- يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة.
					34- يستثمر أفكار العمال في المؤسسة.
					35- يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
					36- يملك القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي.

المحور الثاني:

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1- ابذل مجهودا كبيرا في أداء عملي.
					2- عندي الرغبة الكافية في أداء عملي على أحسن وجه
					3- التزم بتنفيذ التعليمات
					4- أتلقى التدريب من الغدارة لزيادة أدائي
					5- أراجع العمل أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء
					6- أعطي لعملي الوقت الكافي لمراجعته بدقة
					7- أحرص على انجاز كل خدمة بدقة بدون أخطاء
					8- أقيس الوقت اللازم للإنجاز الخدمة الواحدة

					9-أتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة
					10-أتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة الأداء
					11- أقوم بأداء الاعمال الموجهة لي في وقتها دون تأخير.
					12-أقوم بإنجاز الخدمة كاملة قبل الانتقال لغيرها.
					13-أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز
					14- التأكد دوما من انجاز الخدمة دون أخطاء
					15- انجز مهامي الوظيفية طبقا لمعايير الجودة الشاملة
					16- أدائي في العمل يوصف من قبل القائد المباشر بالكفاءة

					17- أستفيد من خبراتي ومكتسباتي لتحقيق أداء أفضل
					18- تقييم القائد لأدائي زاد من جودتي للعمل
					19- أبذل قصارى جهدي في إنجاز المهام المسندة الى
					20-أراعي التوقيت المطلوب لأداء مهامي
					21- يتناسب حجم عملي المنجز مع ساعات العمل الرسمية
					22- يتوفر لديّ الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي
					23- أتابع الوقت دائما لمعرفة كمية انجاز الخدمة.

### الملحق (3): مخرجات SPSS

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
52.4%	22	ذكر
47.6%	20	انثى
100.0%	42	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
40,5%	17	أقل من 30 سنة
35,7%	15	من 31 سنة الى 40 سنة
14.3%	6	من 41 سنة الى 50 سنة
9.5%	4	أكثر من 50 سنة
100%	42	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
61,9%	1	ابتدائي
14,3%	8	متوسط
19,0%	4	ثانوي

4,8%	29	جامعي
100,0%	42	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
61,9%	26	أقل من 10 سنوات
14,3%	6	من 11 الى 20 سنة
23,8%	10	أكثر من 20 سنة
100,0%	42	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل:

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
21,4	9	إدارة
14,3	6	أمن
11,9	5	مخبري
50,0	21	أطباء وممرضين
2,4	1	عمال نظافة
100,0	42	المجموع

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمهارات القيادية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
36	0.757

معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
23	0.711

معامل الارتباط بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي:

	المهارات الانسانية	الأداء الوظيفي
المهارات الانسانية	معامل بيرسون القيمة	معامل بيرسون القيمة
	1	,400**
	,009	,009
المجموع	42	42
الأداء الوظيفي	معامل بيرسون القيمة	معامل بيرسون القيمة
	,400**	1
	,009	,009
المجموع	42	42

\*\* عند مستوى الدلالة 0.01

معامل الارتباط بيرسون بين الأداء الوظيفي والمهارات الفنية

		المهارات الفنية	الأداء الوظيفي
المهارات الفنية	معامل بيرسون	1	,388*
	القيمة		,011
	المجموع	42	42
الاداء	معامل بيرسون	,388*	1
	القيمة	,011	
	المجموع	42	42

\*\* عند مستوى الدلالة 0.05

معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي

		المهارات الذاتية	الأداء الوظيفي
المهارات	معامل بيرسون	1	,437**
الذاتية	القيمة		,004
	المجموع	42	42
الأداء	معامل بيرسون	,437**	1
الوظيفي	القيمة	,004	
	المجموع	42	42

\*\* عند مستوى الدلالة 0.01

معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي

		المهارات الفكرية	الأداء الوظيفي
المهارات	معامل بيرسون	1	,417**
الفكرية	القيمة		,006
	المجموع	42	42

الاداء	معامل بيرسون	,417**	1
	القيمة	,006	
	المجموع	42	42

\*\* عند مستوى الدلالة 0.05

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المهارات القيادية ومحور المهارات  
القيادية والأداء الوظيفي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.75094	3.8646	المهارات القيادية
0.78649	3.9662	بعد المهارات الإنسانية
0.82867	3.7844	بعد المهارات الفنية
0.79724	3.8542	بعد المهارات الذاتية
0.94484	3.6600	بعد المهارات الفكرية
0.58935	4.0457	الأداء الوظيفي