



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة بنكية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

**أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة نفطال سعيدة 2023**

تحت إشراف الأستاذ:

د. غوتي محمد

من إعداد الطلبة:

• بركان رقية

• بختاوي ندى ونام

اللجنة المناقشة المكون من السادة:

رئيسا

نرمي عز الدين

الدكتور

ممتحنا

شريف جلول

الدكتور

مشرفا

غوتي محمد

الدكتور

السنة الجامعية: 2023/2022

A large, stylized calligraphic signature in black ink, featuring bold, sweeping strokes and decorative flourishes, set against a white background. The script is highly expressive, with thick black lines and intricate, flowing patterns that suggest a personal or artistic monogram. The overall shape is roughly rectangular, with the signature elements extending towards the top and bottom edges.

إهداء

إلى من ملأني بحنانها، وأدقأتني بعطفها وغمرتني بحبها اللامتناهي، إلى

من حملتني وهنا على وهن، إلى أميرة الأمهات أمي الغالية

إلى من تسجد له كلماتي، وتنحني له أحاسيسي، إلى السيد الذي تعب لأجلي لا

نتعب، إلى من تحمل مشاق الدنيا لأجلنا، إلى من علمني أن الحياة كفاح والعلم

سلاح إلى أبي الحنون

إلى سدي في هذه الحياة أخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء

إلى كل أفراد العائلة

رقية

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن ولاه أما بعد

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذه الخطوة في مسيرتي دراسية بمذكرتي

هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما

الله وأطالا في عمرهما

ولكل أخواني وأخواتي حفظهم الله عز وجل وإلى خالتي وعماتي، وإلى كل

العائلة الكريمة، وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق إلى صديقاتي

العزيزات وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

ندى ونام

شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أول من يشكر ويحمد أئمة الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والأخر والظاهر

والباطن، الذي أحرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغرق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار

دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله

"محمد ابن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين

فعلّمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي

واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتور المشرف محمد غوثي الذي ساعدنا على إنجاز بحثنا

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ونشكر كل أساتذة

وعمل قسم علوم التسيير، وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله

أن يوفقنا سداد، والرشاد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تحديد مدى تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين، وقد ركزنا على متغيرين وهما القيادة وأداء العاملين، تناولنا في هذه الدراسة الإطار النظري للقيادة وأداء العاملين وعلاقة بينهما والدراسات السابقة في الفصل الأول، أما في الفصل الثاني فتناولنا الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة نפטال -سعيدة-

اتبعنا المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدمنا كأداة لجمع البيانات استبيان مكونة من 25 سؤال منها 5 متعلقة بالبيانات الشخصية وتم استرجاع 45 نسخة من الاستبيان من مجموع 50 موزع.

كما توصلنا إلى أن للقيادة تأثير كبير على أداء العاملين، حيث أكدت الدراسة أن المهارات القيادية وأسلوب المتبع يختلف من مؤسسة لأخرى.

الكلمات الدالة: المهارات القيادية، النمط القيادي، أداء العاملين

Abstract:

This study aims to highlight the extent to which leadership skills affect workers' performance. We focused on two variables: leadership and employees' performance. In this study, we discussed the theoretical framework of leadership and employee performance and the relationship between them and previous studies in Chapter I. In Chapter II, we receive the applied study carried out at Natal Al-Said.

We followed the descriptive methodology for data analysis and used as a data collection tool a questionnaire of 25 questions, of which 5 related to personal data. 45 copies of the questionnaire were retrieved from a total of 50 distributors.

We also found that leadership has a significant impact on workers' performance, as the study confirmed that leadership skills and style differ from one enterprise to the other.

Keywords: Leadership Skills, Leadership Pattern, Employees Performance

قائمة

(المحتويات الجدول بالاشكال)

قائمة المحتويات

ص	الفهرس
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
-	الملخص
-	الفهرس
أ-ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: دراسة النظرية لتأثير المهارات القيادية و أداء العاملين	
02	تمهيد
-	المبحث الأول: مفاهيم النظرية للمهارات القيادية وأداء العاملين
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة
03	1- مفهوم القيادة ومكوناتها
11	2- النظريات المفسرة للقيادة
14	3- أنماط القيادة
20	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين
21	1- مفهوم أداء العاملين وأهميته
25	2- تقييم أداء العاملين
30	3- تحسين أداء العاملين
34	المطلب الثالث: علاقة أنماط القيادة بأداء العاملين
34	1- العلاقة بين أنماط القيادة وأداء العاملين
34	2- العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء
35	3- تأثير القيادة الإدارية على الأداء

36	خاتمة
-	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها
37	تمهيد
37	المطلب الأول: الدراسات السابقة
45	المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة
48	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها
49	خاتمة الفصل
الفصل الثاني:دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال سعيدة.	
51	تمهيد:
-	المبحث الأول: تقديم شركة نفطال CLP
52	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال
57	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال
60	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
-	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
61	المطلب الأول:تحليل نتائج الاستبيان
63	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
64	المطلب الثالث: دراسة اتجاه آراء المستجوبين وتحليل الفرضيات
76	ملخص الفصل
78	الخاتمة العامة
81	لائمة المصادر و المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي للتفكير في القيادة	03
02	خصائص ومزايا وعيوب الأنماط القيادية	16
03	طريقة قوائم المراجعة	28
04	ممارسات القيادة و أداء العاملين حسب الدراسات السابقة	45
05	الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة	47
06	سلم ليكارت الخماسي	62
07	الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي	36
08	قيمة معامل ألفا كرومباخ	64
09	توزيع الأفراد حسب متغير النوع	65
10	توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي	66
11	توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة المشغولة	67
12	توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة المهنية	68
13	توزيع العينة من خلال متغير السن	69
14	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور القيادة	70
15	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور أداء العاملين	71
16	تحليل الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية وأداء العاملين	72
17	اختبار T	73
18	دلالة الفروق في إجابات المهارات القيادية حسب المتغيرات الديمغرافية	74
19	دلالة الفروق في إجابات أداء العاملين حسب المتغيرات الديمغرافية	74

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين	24
02	تدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف	28
03	نموذج تحسين الأداء	32
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	56
05	توزيع العينة الدراسة حسب متغير النوع	65
06	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	66
07	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	67
08	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	68
09	توزيع العينة حسب متغير السن	69

المقدمة العامة

يعد علم إدارة الجودة الشاملة من أكثر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغاً من طرف الاقتصاديين وتحولاً كبيراً من حيث المفاهيم والتطبيقات، وقيادة تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة علي حد سواء وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتي المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث المستمر في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها علي الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

ذلك أن رفع لأداء العاملين من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، و الملاحظ لدى بعض المؤسسات الجزائرية صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض إنتاجية العامل فيها مما يؤثر سلباً علي قدرتها في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية وهو ما يطرح تحدياً كبيراً أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من أجل الأهداف و بلوغ الغايات . والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتحتزل الأهداف حتى لا تبقي من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون ناجحة ممثلة لصورة القائد الناجح تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلي مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية و البقاء للمؤسسة، وذلك في ضل بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير .

● الإشكالية:

على ضوء ما تقدم يمكننا طرح إشكالية التالية:

ما تأثير المهارات القيادة في رفع أداء العاملين في المؤسسة نفضال سعيدة ؟

● الأسئلة الفرعية:

فيما تتمثل العلاقة الموجودة بين القيادة وأداء العاملين ؟

ما شأن القيادة في الرفع من أداء العاملين ؟

ما مدى تأثير المهارات القيادة على أداء العاملين ؟



• الفرضيات:

وللإجابة على هذه الإشكالية والتعمق في دراستها نضع منهاجاً للبحث، يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية و أثرها على أداء العاملين في مؤسسة نفطال سعيدة

الفرضيات الفرعية:

■ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة يعزى لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية، السن)

■ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رفع أداء العاملين يعزى لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية، السن)

• أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين الأداء.
- تسليط الضوء على نوعية القيادة المستخدمة في المؤسسة.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة التي يجب على القائد استعملها.

• أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:
- معرفة مدى تأثير القيادة على أداء العاملين.
- للمهارات القيادية دوراً أساسياً وحساساً في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.
- حث القائد الأفراد على العمل وتحقيق الهدف المنشود.

• صعوبات الدراسة:

واجهنا أثناء إعداد الموضوع صعوبات وهي كالاتي:

عدم الإتقان الجيد لبرنامج التحليل الإحصائي.

انعدام نزاهة العامة في الإجابة بدقة على الأسئلة المطروحة.

● المنهجية

للإحاطة بمختلف الجوانب الموضوع المهارات القيادية وتأثيرها على أداء اعتمادنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما المنهج التحليلي فيبرز من خلال دراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة نفضال، تم تحليل بياناتها باعتماد على برنامج spss . وعليه تم تقسيم الموضوع إلى فصلين الفصل الأول بعنوان " دراسة النظرية لتأثير المهارات القيادة و أداء العاملين " حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم العامة والأهمية الخاصة بكل من القيادة وأداء العاملين والدراسات السابقة بالإضافة إلى محاولة إجراء مقارنة ما بين الدراستين للوصول إلى حوصلة عامة حول الموضوع.

أما الفصل الثاني عبارة عن دراسة ميدانية أجريت على مستوى مؤسسة نفضال فرع سعيدة.

A decorative border made of black floral and leaf motifs surrounds the central text. The border consists of stylized flowers with five petals and leaves, connected by thin, curving lines.

الفصل الأول

استثمارية للتأجير الممارك التجارية وأداء العاملين

تمهيد:

إن مصطلح القيادة من مفاهيم التي تعددت في الآراء حيث يصعب أن نجد لها تعريف يجمع عليه العلماء، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والنظريات التي اهتمت بالقيادة وما تحويه من مهارات في التأثير على الأفراد والجماعات في المنظمة أو خارجها وبشكل عام يمكن القول أن القيادة تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين تأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق الأهداف.

وعليه في هذا الفصل سنتناول مبحثين: المبحث الأول مفاهيم النظرية للمهارات القيادة وأداء العاملين وسنعرض فيه ثلاثة مطالب المطلب الأول ماهية القيادة ونظريات المفسرة لها وأنماطها القيادية، أما في المطلب الثاني سنعرض فيه أداء العاملين وتقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليها، أما في المطلب الثالث سوف نتطرق إلى العلاقة بين أنماط القيادة بأداء العاملين، و في المبحث الثاني يحتوي على الدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الأول: مفاهيم النظرية للمهارات القيادة وأداء العاملين

تشكل القيادة محور هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، في هذا ظل التنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، تأثرها بالبيئة الخارجية الخاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات والتطورات تداخلت مع بعضها البعض، كان البحث لإحداث التغير والتطوير أمر ضروري ومهمة لا تحقق إلا بأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المحددة. ولبلوغ الأداء الجيد والمتميز لمختلف الأنشطة من قبل المورد البشري، مورد هام لموكابة التطور، لا بد من القيادة الإدارية واعية، تعمل على توجيه القدرات واهتمامات الآخرين في اتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف بربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

1. تطور التاريخي للقيادة

أولاً: الجذور التاريخية لظاهرة القيادة (علي و حسين وليد، 2016، الصفحات 36-41)

إن الصعوبة في تعريف القيادة، والتحدي في تحديد ما الذي يقود إلى القيادة الفاعلة، ربما سيتضح عن طريق الأخذ في الحسبان تطور الموضوع من خلال النظرة التاريخية، وهناك القليل من الشك بخصوص افتتان أبناء البشر بطبيعة القادة والقيادة على مر الزمن. وعلى أية حال فقد أشر (Goffee&jones) الاعتقاد بالعقلانية التي سيطرت على تفكيرنا منذ حركة التنوير (Enlightenment) الفلسفية في القرن الثامن عشر والتي تم تحديدها بعمل كل من (sigmund freud& max weber). هذا ما قاد إلى بداية إعادة تقييم لتفكيرنا بخصوص القيادة ومحاولة تعريف وفهم هذه الظاهرة، وتطور التفكير بالقيادة هذا يمكن وضعه ضمن مجموعة أصناف، وهذه الأصناف مع تطورها موضحة في الجدول:

الجدول رقم (1): التطور التاريخي للتفكير في القيادة (علي و حسين وليد، 2016، صفحة 35)

المرحلة	التصور السائد	التركيبة السائدة
1920	النظرية السمات	القيادة يمكن أن تفهم من خلال الخصائص المميزة للقائد الأعلى.
1950	النظرية الأسلوب	فاعلية القيادة يمكن أن تتضح من خلال تمييز السلوكيات والأساليب الملائمة.
1960	النظرية الموقفية	القيادة تحدث ضمن السياق ونموذج القيادة يمارس وفقاً لكل موقف.

1970	النظرية الكاريزمية (سحر الشخصية)	القيادة تهتم بالسلوكيات الشخصية للقادة وقابليتهم في تغيير المؤسسات.
1980	القيادة الجديدة/ المدرسة الكاريزمية الجديدة	القيادة والإدارة مختلفات. ويتطلب من القادة التركيز التحويلي والذي يحيط مدى من الخصائص والسلوكيات بالإضافة إلى سحر الشخصية.
أواخر 1990	القيادة الريادة	القيادة يمكن أن تفهم من خلال اختبار اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل السلطات التنفيذية.
	القيادة التغيير	القيادة مرتبطة بصلابة إدارة التغيير. وسلوكيات القائد يمكن أن تفهم ضمن سياق عملة في التسليم بالتغيير.

ومن خلال الجدول يلاحظ بأن تطور مفهوم القيادة يتوالى من مدرسة إلى أخرى، لكن على الرغم من ذلك فإن مدخل السمات مستمر لحد اليوم، وقد عرف (Goffee&jones) بأن أسلوبهم لتمييز النواحي الجوهرية للقيادة يستمد جذوره من نظرية السمات، لذلك أبدلا عناصر الشخصية باختبار وخصائص سلوكيات القائد، ومدرسة القيادة الجديدة اكتسبت سيطرة في التفكير الإداري خلال التسعينيات من القرن الماضي، و لاسيما نموذج شخصية القيادة التحويلية، والذي يرى على أنه ذو علاقة بتحديات المؤسسات في البيئة الأعمال ذات التغيير والتقلب السريع، لذا فإن هذا النموذج يميل لبناء قائد/ مدير، والذي أدى إلى جدل حول الاختلاف بين القادة والمدراء، وهذا الاختلاف لاحظته العديد كونهم مشاركين في بدء العمل وتنفيذ التغيير أو التحويل داخل المؤسسة، وحقا فإن بعض المناقشات أوضحت إن القيادة يمكن أن تكون نافعة فقط عندما تعتبر ضمن سياق التغيير أو التحويل، وأكثر هذه المناقشات أهملت بيئة الأعمال، والفكرة المركزية في شخصية القيادة التحويلية وهي أن التنفيذيين يصنعون الاختيارات بناء على تفسيراتهم المشخصة للمشكلات والنتائج، إن إحباط العديد من الباحثين وأصحاب المهن، حفز عدد من الدراسات التي ركزت النظر إلى النظر إلى "ماذا يفعل القادة؟"، وهذا التركيز أدى إلى ظهور العديد من نماذج القيادة على أساس السلوك الملاحظ وممارسة القادة، وعدد من هذه النماذج ساهم في اكتشاف عوامل التمايز التي تقود للإدارة الفاعلة ولو بشكل قليل نسبيا، فعلى سبيل المثال

عرف (Goffee&jones) أربعة عوامل حاسمة لتصنيف السلوك، بينما حدد (higgs) خمسة من هذه العوامل، أما (collins) فقد حدد ثلاثة فقط وقد لا يكون من المستغرب الإشارة إلى أن ظاهرة القيادة قديمة قدم وجود الحياة على سطح الأرض، فالدراسات التاريخية، تؤثر وجودها، ففي المجتمعات الحيوانية تتسم الكثير منها بوجود قائد للقطيع، وهو في كثير من الأحيان من يكون أكثرها قوة أو أكبرها سنا في حين انه في المجتمعات البدائية الأولى تشير الدلائل المكتشفة إلى وجود ما يعرف بقائد القبيلة، الذي يكون في كثير من الأحيان الأكثر قوة أو الأكثر حكمة أو الأكبر سنا، لذا فإن القيادة كظاهرة هي موجودة منذ بدء الخليقة، ولكنها كعلم وكنظريات قد تكون ظهرت بعد آلاف السنين من وجود الظاهرة، وبحثا عن تحديد الإشارات الأولى لدراسة ظاهرة القيادة والبحث عن تأطير التطور العلمي لدراساتها، سيتم تناولها في عدد من المراحل وكما يأتي:

1. **المرحلة الأولى:** القيادة سلوك فطري: ظهرت في هذه المرحلة القيادة كسلوك دون الإشارة إليها كمصطلح صريح، أو دون أن تتم دراستها كحقول علمي مستقل، ففي الحقبة الأولى من هذه المرحلة كانت القيادة تمارس كسلوك غريزي أو فطري، كما هي الحال في القبائل البدائية، والمجتمعات الإنسانية الأولى، إذ كان أفراد التجمع الواحد يلجئون إلى من هو أقواهم أو أكثرهم حكمة أو أكبرهم سنا ليقودهم وليوجههم، وفي هذا الصدد أشار (johnson) إلى أن الظهور الطبيعي للقيادة قد برز من غريزة البقاء، ففي العالم القديم وبدء الخليقة كان أمين الطعام، والمسكن يتطلب نوع من الجهد التعاوني، والذي يتطلب بدوره شكل من أشكال القيادة، التي كانت غالبا ما تتمثل برب الأسرة، والذي يكون أكبرها سنا وتشير الكثير من الرسومات والحفريات المكتشفة إلى وجود قائد أو رئيس لكل تجمع من التجمعات الإنسانية القديمة.

2. **المرحلة الثانية:** من القبيلة إلى الدولة: ينمو الأسر إلى قبائل، وتطور القبائل إلى تجمعات، تتطلب هذا التحول ظهور نماذج أكثر تعقيدا من القيادة، إذ بدأت الحياة تصبح أكثر تنظيما وتعقيدا، وتشير الرقم الطينية السومرية المكتشفة، إلى وجود الممارسات الإشرافية والقيادية، وإن أرفع المناصب القيادية في تلك المرحلة في المجتمع السومري كانت القيادة الدينية بمختلف أشكالها، وكذلك الحال في الدولة البابلية والتي كان يوجد فيها تقسيم لطبقات المجتمع وأعلى الدرجات القيادية فيها كانت القيادة السياسية والقيادة الدينية، وكذلك الحال في كل الممالك القديمة والحضارات مثل الحضارة الرومانية، والحضارة المصرية، مع اختلاف طبيعة القيادة فالقيادة السياسية كانت تكتسب بالقوة وتورث في حين أن القيادة الدينية كانت تكتسب بالحكمة ولا تورث، والقيادة التنظيمية كانت ترتبط وبشكل مباشر بالقيادة السياسية، ويمكن القول أخيرا أن هذه الحقبة شهدت بروز نمطين أساسيين من القيادة:

- النمط الأول هو القيادة السياسية والعسكرية، والتي كان من ينالها بحكم السيف يقوم بتوريثها لا بنائه من بعده
- النمط الثاني هو القيادة الدينية ويمارسها كهنة الآلهة وتستمد قوتها من قوة المعتقد، وقد حاول الكثير من القادة السياسيين والعسكريين جمع النمطين معا بادعائهم أنهم أبناء الآلهة، وكان في الكثير من الممالك والدول الصراع على أشده بين القيادتين

3. **المرحلة الثالثة:** أسس القيادة في الكتب السماوية الأولى: لا ينكر أحد ما للشرائع السماوية من تأثير كبير على تطور الحياة الإنسانية، وكما في الحال في كل نواحي الحياة، إذ إن الأمر ينطبق كذلك على موضوع القيادة، أول إشارة لموضوع القيادة كانت في عهد النبي موسى (عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام) في التوراة والقرآن الكريم من ناحية الإشارة إلى قيام النبي موسى عليه السلام باختيار عدد من إتباعه وتنصيبهم قادة على بقية الأفراد، وكذلك الإشارة إلى حكم وقيادة النبي سليمان (عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام) في التوراة والإنجيل والقرآن الكريم، ونمط القيادة الذي كان يتبعه والذي كان قائما على المعجزات والقوة الخارقة التي جعلت الأنس والجن يتبعونه، وكذلك الإشارة إلى ملك النبي داود (عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام) الذي اكتسبه بفعل القوة الشخصية التي يمتلكها، وبهذا مقارنة لنمطين مختلفين من أنماط القيادة مع التمييز الواضح فيما بين من يقودون المئات، ومن يقودون العشرات، وأقل من عشرة أفراد وفي الأمر إشارة إلى أهمية القيادة في المجتمع الإنساني

4. **المرحلة الرابعة:** القيادة في صدر الإسلام: يمكن القول أن ظهور الإسلام غير الكثير من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، وأكد على أهميتها للمجتمعات الإنسانية وعلى الرغم من عدم ورود إشارة صريحة لمفردة القيادة في القرآن الكريم ولا في السنة النبوية المطهرة، وإنما ظهرت بتسميات أخرى، ففي قوله تعالى ((ولكل أمة هاد)) سورة الأنعام آية 90، وفي قوله تعالى أيضا ((ولكل أمة رسول)) سورة الزخرف آية 23 إشارة إلى أن الهادي والرسول هو قادة الأمم وفي إشارة إلى أن الأمم والأقوام لا يستقيم لها حال ولا يستقر لها بال إلا بوجود رجل رشيد تستهدي به وينظم علاقات مع خالقها ويوضح لها معالم الطريق الحق وكذلك التأكيد على الممارسات القيادية وأهميتها في السنة النبوية المطهرة، ولا سيما في الحديث الشريف ((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)) وكذلك فقد جاء الإسلام ولا سيما عبر الممارسات القولية والفعلية للرسول ﷺ ليحدد سمات أو صفات القيادة، إذ تغيرت صفات القائد ليصبح الإيمان والأخلاق هي أهم سمات القائد.

5. **المرحلة الخامسة:** السمات القيادية في عصر النهضة الإسلامية: مما لا يخفى على أحد إن العرب والمسلمون كانوا حملة مشاعل العلم والمعرفة في القرون التي تلت ظهور الإسلام وانتشاره، في حين كان بقية العالم يغرق في بحور الجهل والتخلف، وفي موضوع القيادة بالتحديد كان للفلاسفة العرب والمسلمين السبق في الكتابة في هذه

الموضوع والإشارة إليه، وان لم يكن بالفظ الصريح وإنما بالفحوى والمفهوم، فقد ركز العلماء والفلاسفة العرب على تحديد صفات وسمات القيادة في الكثير من المؤلفات والكتب.

6. **المرحلة السادسة:** ظهور المصطلح: في المراحل اللاحقة استمر التركيز على تحديد سمات القائد، والتي كانت تطبق على الأمراء والولاة والملوك، دون الإشارة إلى مصطلح القيادة، وإن كان سبق للمسلمين الشرقيين في البحث في سمات (سمات القائد)، فقد كان سبق للغربيين في ظهور كلمة أو مصطلح (القائد)، فقد أشهر الأول لمصطلح القائد (Leader) في القرن الثالث عشر الميلادي، بحسب ما أشير في قاموس اكسفورد 1933، وكان يرمز إلى اشخص الذي يتأس مجموعة من الأفراد سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، في حين أنه يظهر كمصطلح في القواميس العربية إلا بدايات القرن العشرين وبعد ترجمة القواميس الخاصة باللغة الانجليزية

7. **المرحلة السابعة:** الظاهرة الميكافيلية: جرى تسمية هذه المرحلة بالميكافيلية، نظرا لما احتواه كتاب الأمير ميكافيلي، من أفكار ونظريات قد تعد الأولى من نوعها في مجال صناعة القائد وتوضيح ظاهرة القيادة، إذ قام نيقولا ميكافيلي في عام 1513 بتأليف كتاب (الأمير) والذي وضع من خلاله إستراتيجية عامة لكل قائد أو حاكم يستطيع من خلالها أن يحصل على السلطة ويحافظ عليها وتقوم هذه الإستراتيجية على مدخلين للتعامل مع الأفراد :

- المدخل الأول: مدخل الحب والذي يعتمد على أسلوب الحب والاحترام كأساس للقيادة، ولم يفصل ميكافيلي هذا الأسلوب لأن الحب يتحكم به وباستطاعتهم قطعه متى شاءوا.
- أما المدخل الثاني: فهو الخوف الذي فضله ميكافيلي على الحب لأن القادة يتحكمون بهذه العلاقة وباستطاعتهم أن يضعفوها أو يقووها بحسب رغبتهم .

لقد كان للميكافيلية تأثير كبير على الرؤساء والقادة على مر العصور فعلى سبيل المثال فقد اختار موسوليني كتاب الأمير كموضوع لأطروحة الدكتوراه الخاصة به، في حين أن هتلر كان يضع كتاب الأمير على مقربة من سريره فيقرأ فيه كل ليلة قبل أن ينام، ولا يدهشها قول ماكس ليرنر في مقدمة كتاب (أحاديث) أن لينين وستالين قد تتلمذا على فكر ميكافيلي، ويمكن القول هنا أن كتاب الأمير لميكافيلي، من الممكن أن يعد واحدا من أهم المؤلفات في مجال القيادة إذ أن ميكافيلي قد قام بوضع دستور خاص للقيادة وكيفية ممارستها واكتسابها، وما زال ليومنا هذا تأثير كبير لهذا المؤلف على سلوكيات القيادة

8. **المرحلة الثامنة:** التنظيم في حقل القيادة: من المثير للاهتمام أم مصطلح القيادة (Leadership) لم يظهر إلا في أواخر القرن السابع عشر الميلادي، ويصف الكثير من الباحثين والدارسين هذا التأخير في بروز المصطلح على

أنه خلل كبير في الفكر الإنساني، إذ أشار (Burns) إلى ذلك بالقول "تعد القيادة واحدة من أقدم الظواهر الإنسانية على سطح الأرض إلا أنها لم تفهم إلا مؤخراً". وعلى الرغم من ظهور المصطلح في القرن السابع عشر إلا أن أول الدراسات العلمية في مجال القيادة لم تظهر إلا في نهايات القرن التاسع عشر ومصطلح القرن العشرين، أي أن الدراسات العلمية للظاهرة لم تبدأ إلا بعد مرور ثلاثة قرون من الزمن على ظهور المصطلح

ثانياً: مفهوم القيادة

➤ القيادة الفعالة وهي تعني فن تأثير في الغير وتمثل بما يلي القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم وشحن وتحريك الدافعية بالعمل لديهم وإدارة المنظمة باعتماد على قدرات الشخصية دون اعتماد السلطة الرسمية للقائد (الديوي، 2016، صفحة 19)

➤ عرفها سوغديل أنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف (عمار، 2015، صفحة 27)

➤ عرفها كون يرى أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في تأثير بالمرؤوسين بحيث يرغبون في أداء الإنجاز ما يحدده القائد (علي و حسين وليد، 2016، صفحة 41)

➤ عرفها قنديل على أنها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (جزر، 2019، صفحة 14)

➤ ليرتز ممارسة التأثير من قبل فرد على الأخرى لتحقيق أهداف معينة (فاتح و درموش، 2019، صفحة 10)

➤ عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق أهداف مرسومة (حسنية، 2022، صفحة 10)

➤ تعرف بأنها قدرة التأثير شخص ما على الآخرين بحيث يعلمهم يقبلون القيادة طوعية دون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها، وكونه معبر عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريد (موسى و نويوة، 2017، صفحة 20)

➤ هي عملية التأثير التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل تفهم وللعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف المحددة (معمر و بن خفاف، 2018، صفحة 15)

ثالثاً: مكونات القيادة: (عمار، 2015، صفحة 7)

يمكن أن نجمع مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في ما يلي:

1) القائد:

يعتبر أهم متغير في عملية القيادة يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من تأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف وقدمت له عدة تعاريف منها:

✓ دارك: إن التعريف الوحيد للقائد أن شخص له تابعون

✓ ويعرف أيضا: أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المشتركة

مهارات القائد:

○ **المهارات الفنية:** وتتمثل في قدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارات الفنية تركز على طرق وأساليب العمل وامتلاك القائد تلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب

○ **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم وهذه المهارات تمكن من قدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل المشكلات وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل من بين هذه المهارات الواجب توفرها في قائد

- مهارات الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين

- مهارات الاتصال الجيد

○ **المهارات الفكرية:** وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك تلك القضايا المعقدة والديناميكية وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات، بالإضافة إلى قدرة على التعامل مع المواقف بما تحقق أهداف المؤسسة

○ **المهارات الشخصية:** ترتبط هذه المهارات بشخصية القائد فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها

- الانجاز القائد الفعال تكون له قدرة على الانجاز الأولويات

- الشجاعة القائد الحر يعتمد عنصر المخاطر بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك

الإتقان في أداء العمل

(2) الأتباع (المرؤوسين):

هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسين من القائد؟ لخص جيمس كوزي وباري بوستر في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القائد ما يلي:

- **الهدف** أهم خاصية في القائد تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم

- الكفاءة عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق
- التوجيه إلى المستقبل يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على التصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف بحيث تحقيقه والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟
- التحفيز إذا كان المرؤوسين ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية

(3) عملية التأثير:

وهي التأثير الذي يمارسه القائد على الموظفين ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير رسمية كما يلي:

1. المصادر الرسمية: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في
 - قوة الشرعية: تنجم عن الحق القانوني الذي يتمتع به الفرد بناء على اتفاق معين يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين
 - قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسية سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت
 - القوة القسرية: أساسها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره من تأدية واجباته أو عدم امتثاله للأوامر رئيسية سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس
2. المصادر الغير الرسمية: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من القدرات والمؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي
 - قوة الخبرة: وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه رؤوسيه بطريقة تدفع بهم مستقبلاً إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل
 - القوة المرجعية: أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته، يصبح مرجعاً لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم
 - قوة الإقناع: يؤثر القائد على رؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن ما يطلب منهم أدائه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة

(4) الموقف:

يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للإتقان حول هدف مشترك، ويتكون الموقف من العناصر التالية:

- فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم
- طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده للسلطة
- القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك أخرى تتحمل التأجيل
- ظروف المنظمة (بيئة العمل): تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية)

2. نظريات المفسرة للقيادة (إيمان، 2019، صفحة 19)

تمثل قيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة مما أدى إلى الاعتراف بالقيادة كعامل مهم وأساس في المنظمة لذلك ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي تفسر ظهور ونشأة القيادة وتشير إلى أهم النظريات التي طرحت في هذا الموضوع، بالإضافة إلى الدراسات التي تندرج وتتشكل منها أهمها ما يلي:

أولاً: نظرية السمات:

أن ما يميز نظرية السمات في تفسيرها للقيادة أنها ترجع نشأتها وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية وتضم هذه نظرية فرعين:

نظرية الرجل العظيم: وقد سميت هذه النظرية بهذا الاسم استناداً إلى القائد لا يتميز بسمات أو سمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه في هذه الأخيرة لكنه يتميز عنهم بامتلاكه لها بنسبة أكبر يستند أنصار هذه النظرية إلى المسلمة التي تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية و أن القيادة تولد مع الفرد كما يوجد فيه سمات تميزه عن مرؤوسيه، وإن تظهر نتيجة هذه السمات شخصية و مواهب عظيمة إذا تمتع بها الفرد أصبح قائداً أياً كان الظروف التي يواجهها أي نجاح القائد في أعماله متوقفة على سماته الذاتية فقط ومن أبرز رواد هذه النظرية

1841garlyler و 1903 Emerson

من خلال مضمون نظرية الرجل العظيم نجد أنها غير صالحة كثيراً للإدارة لأنها تعني بأننا في حاجة للبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين لإعطائهم المسؤوليات الإدارية وأننا لن نستطيع أن نمنح قادة لتغطية حاجة للأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة نادرة

نظرية السمات: تدور فلسفة هذه النظرية حول أن القادة يتميزون بسمات شخصية تكون سبب في نجاحهم في العمل القيادي ومن الضروري إختيار القادة لهذه السمات مفترضة إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعليم والتجربة ، فقد توصل بعض الباحثين إلى أهم الخصائص والسمات التي توفرها في القادة الناجحين وهي القدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه فمثلا أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع

- القدرة على الإقناع يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرفها، ويقدر المرؤوسين هذه الثقة

- القدرة على الاتصال وتعني بذلك المهارات الاتصالية للقائد والتي تتيح له نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة كما نجد أيضا دراسات Edwincrisli والتي منها حدد السمات المميزة للقائد وتصنيفها حسب درجة أهميتها كما يلي:

* سمات مهمة جدا كالحاجة إلى الانجاز الحاجة التي تحقق الذات

* سمات أقل أهمية كالحاجة إلى الأمن في العمل

* سمات غير مهمة كطبيعة الجنس ذكر كان أم أنثى

تلقت نظرية السمات مجموعة من الانتقادات من أهمها إهمالها دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة حيث أن لهم الحظ الوفير والدور الكثير في نجاح عمل فريق وكذلك لم يتم تحديد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد

ثانيا: نظرية السلوكية:

في مواجهة قصور نظرية السمات عملت النظرية السلوكية على اكتشاف سلوك. العوامل التي تحكم سلوك القادة بحيث يرى رواد هذا الاتجاه أن سلوك القائد ينحصر في الاهتمام بالعمل (المهام) و الفرد (العلاقات الإنسانية) أو هما معا وذلك من خلال تقسيم وتنظيمه واتخاذ القرارات وتقويم الأداء فيما يعني الاهتمام بالأفراد الانفتاح مشاعر الود التي يبديها القائد اتجاه الأفراد واهتمامه بحاجة المرؤوسين ومن أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال نجد

- دراسات جامعة أوفابو: كان هدف العام لهذه الدراسات معرفة الأفعال والتصرفات التي يقوم بها القائد ومن

أبرز هذه النظرية F.n.flechlman و caroleshortle وتم تميز بين مجموعتين من وظائف أعمال القادة

* المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل (الاهتمام بالهيكل)

* المجموعة الثانية: تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم حيث يقصد بعبارة الاهتمام بالهيكل، الاهتمام بالمؤسسة

من جميع الزوايا (التخطيط، التنظيم، السوق) ماعدا الأفراد، بينما يعني الاهتمام بالأفراد توجيه نحو تحقيق الهدف

- دراسات ميتشغان: في وقت الذي كانت تجري فيه أبحاث جامعة أوفايو كانت هناك مجموعة من الدراسات تتم في جامعة ميتشغان حول قيادة حيث قام مركز الأبحاث التابع لهذه الجامعة عام 1947 تحت قيادة مجموعة من الباحثين على رأسهم knan kats.rensis likert بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع قيادة اعتمدت هذه الدراسات إلى تقسيم جماعات العمل إلى قسمين

* جماعات ذات إنتاجية عالية

* جماعات ذات إنتاجية منخفضة

ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة لمعرفة أدائهم لأعمالهم ولقد تمثلت نتائج الدراسة في الآتي

- القيادة المركزية على الأفراد والقيادة على الوظائف فالقائد المركز على سلوك الموظفين يسمى القائد العمالي إذا اهتم بإقامة علاقات بشرية، جيدة مع مرؤوسيه ويتابع شخصيا حاجاتهم والقائد الذي يركز على الوظيفة فيمكن تسميته بالقائد للعمل بحيث أهتم بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل.

يجدر القول بأن الانتقادات التي وجهت بشأن دراسات جامعة ميتشغان مماثلة لتلك الموجهة لجامعة أوفايو وتمثلت هذه الانتقادات في جانبين:

* الجانب الأول: أن هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب أو سلوك القائد يتغير من موقف لأخر فقد يتبع أحد القادة مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجه نحو الوظيفة.

* الجانب الثاني: لم يتم أخذ العوامل الموقفية الأخرى في الحسابات مثل تماسك الجماعة، طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام ، فقد يكون سلوك قائد الجماعة المتجانسة غير سلوك الجماعة غير المتجانسة حتى ولو تشابهت المهام المؤدات.

ثالثا: نظرية الموقفية:

إن الجهد الشامل لدمج أنماط القيادة مع الموقف التنظيمي في نظرية قيادية شاملة كان بواسطة فيدلر، والفكرة الأساسية بسيطو وهي ربط القائد مع الموقف الأكثر تفضيلا له لكي يتضح عن طريق تشخيص مدخل القيادة والموقف التنظيمي أي لا يوجد نمط قيادة موجودة لجميع المجالات فالقائد يختار النمط المناسب حسب حالة. تولي هذه النظرية أن هناك ثلاث عناصر أساليب تؤثر في أسلوب القيادة تحت أي ظرف من الظروف وهي:

- علاقة القائد بأتباعه فيما إذا كانت العلاقة ودية.

- مدى تحديد الوظيفة أي درجة أو عدم وضوح المهام المطلوب من الشخص لتأديتها.
- درجة قوة الوظيفة وهي درجة التأثير التي يمتلكها القائد ما يجعله قائدا على إصدار الأوامر وتمكنه من توقيع الجزاء، وتقييم.

ويرى فيدلر أن أسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف فهي الظروف المفضلة يكون أسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فعالية وفي الظروف الغير مفضلة إطلاقاً، يعتبر القائد الموجه أكثر فاعلية أما في الظروف العادية فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أفضل.

رابعاً: نظرية التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية حديثاً نسبياً 1978، فيما أنها عملية تعاملية بحيث يتعرف القائد التعامل على الحاجات تابعة ورغباتهم موضحاً كيف يتم إشباعها بالتبادل لتحقيق أهداف محددة أو أداء واجبات معينة وبالتالي يحصل الموظفون على المكافآت لأداء العمل بينما يستفيد القائد من إنهاء المهام بالإضافة إلى أن إشباع حاجات المرؤوسين قد يحسن الإنتاج والروح المعنوية.

أو أنها عملية تبادلية تخلو من تحليل والسيطرة على تعاملات التابعين باستخدام الأوامر، القواعد الحوافز يدل ذلك على طبيعة غير ملموسة مثل رؤية القيم المشتركة والأفكار من أجل بناء علاقات وإشراك في عملية التغير ولقد ظهرت القيادة التحويلية في أعمال Burt nanus و Warren Bennis وحول أسرار أفضل القادة حيث يريان أن القيادة التحويلية تتمثل في سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل وتحويل المرؤوسين والمنظمة لوضع أفضل ويعتمد القائد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية والقدرة على الإلهام المرؤوسين واستشارتهم عقلياً وعاطفياً والقائد التحويلي حسب B. Manus و W. Bennis يجذبون أكثر مما يدفعون.

3. أنماط القيادة: (أمال و هادي، 2020، صفحة 19)

تختلف الأنماط القيادية لدى القادة بصفة عامة وذلك بتنوع واختلاف مؤهلاتهم العلمية وتباين خبراتهم وما هي خلفياتهم الثقافية والمهنية والمناخ البيئي المجتمعي بمكان العمل فإن نظرتهم للأمور وتصرفاتهم بالضرورة أن تنطلق من تلك العوامل لمجتمع في مزيج فكري يؤثر على قراراتهم وسلوكهم في أماكن عملهم وقد بحث الكثير في العديد من الأنماط للسلطة المخولة له وطريقته في التأثير على المرؤوسين ويمكن حصر تلك الأنماط على النحو التالي:

أولاً: النمط الديمقراطي:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماه البعض بالقيادة الاستشارية، أو الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية

دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون إملاء أو فرض وهنا تقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وإشراكهم في وضع القرار وتكون صورة الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات.

يعتمد أسلوب القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فهي تعتمد أساساً على الإنسانية بين القائد ومرووسين التي تقوم على إثبات حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما يعتمد على إشراك المرووسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات..... إلخ، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرووسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة، كذلك في هذا النمط القيادي يستخدم القائد الثواب والعقاب بصورة موضوعية ووجود حرية أكبر في الاتصالات والتفاهم بين الأفراد كذلك يفوض السلطة للمرووسين ويشاركهم معه في اتخاذ القرارات ويستمع للآراء والرغبات.

ويتصف هذا النمط القيادة الديمقراطي بأنه مساحة واسعة للمرووسين في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً فالقائد يشجع المرووسين على لعب دور فعال في السيطرة والرقابة على العمل والاتصالات تكون تبادلية طبقاً للعلاقات أطراف العمل.

ثانياً: النمط الأوتوقراطي:

يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف، أو القيادة الآمرة الغير توجيهية فهي قيادة مركزية فالقائد هنا يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكن يستطيع إقناعهم لذلك يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين لذلك تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح، وهذا النوع من القيادة يفضل استخدامه في الحالات الآتية:

عندما يكون التابعين قليلي الخبرة في العمل الفني

عندما يكون القائد ماهر من النواحي الفنية

عندما تكون القرارات الواجب اتخاذها على درجة بالغة من الأهمية

كما يتميز هذا النمط القيادي الاستبدادي باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد فهو يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم كما أن الأعضاء يعتمدون اعتماد كلي عليه أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته، ويستنتج من هذا النمط بأن

القائد هو من يحدد سياسة نشاط الأعضاء ويكلفهم بالتنفيذ خطوة بخطوة فيصعب عليهم التنبؤ بالخطوات القادمة لاحقاً.

ثالثاً: النمط الفوضوي (الحر):

هناك عدة تسميات أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها القيادة الفوضوية أو القيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم تدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغالب، حيث يقوم بتوجيه المعلومات للتابعين ويترك لهم مطل الحرية في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.

يسمى البغض القيادة المطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد وهناك تسمية أخرى لهذا الأسلوب القيادي مثل القيادة الغير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل، ولقد اتفق معظم الكتاب الإدارة على أسلوب القيادة الحرة. يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية الديمقراطية والأوتوقراطية في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم ولكن على اختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين، درجة التأثير ووسائله كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين ففي حيث تركز القيادة الأوتوقراطية اهتماماً على الإنتاج وتركز القيادة الديمقراطية اهتماماً أكبر على المرؤوسين على عكس القيادة الحرة تركز اهتمام على الفرد العامل في أداء العمل.

الجدول التالي يوضح خصائص كل نمط ومزاياه وعيوبه

الجدول رقم (2): خصائص ومزايا وعيوب الأنماط القيادية (زاكي، 2013، صفحة 88)

النمط	الخصائص	المزايا	العيوب
نمط الأوتوقراطي	- يحدد منفرداً أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاورة - لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين - يأخذ القرارات بنفسه	- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات - حتى يخفف من معارضتهم له - يتفق مع القيادة المتسلطة ولكنه بعد أقل قسوة في	- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي - الاستخدام السيء لمعايير التخصص التي تؤدي زيادته إلى الأضرار بالموظفين والعزلة

	- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له يلتزم بحرفية الإجراءات	تعامله مع مرؤوسيه - يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل - قد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة	والتهرب من المسؤوليات - إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة - تفكك الجماعة التي يقودها وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض
النمط الديمقراطي	- يهتم كثيرا بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها - يتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه - يحترم خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على حرية	- يزيد من إحساس العاملين بأن أهدافهم وأهداف الدائرة تكاد تكون واحدة فيقوي تأييدهم لأهداف الدائرة ويعملون متعاونين لتحقيقها - يقلل من نسبة التغيب والصراعات بينهم فيزيد من	- يستلزم الكثير من الوقت والجهد والتنظيم الذي قد لا يتيسر للقائد خصوصا في أوقات الأزمات الأمر الذي يترتب عليه أن يصبح القرار أمرا معقدا ومكلفا للجهد والمال

- يقوم المدير الديمقراطي بالعمل على أساس التساوي المطلق بين العاملين في حقوق وعلم النفس يظهر لنا أن العاملين لا يساوون من حيث القدرات والتعليم وخبرة وما إلى ذلك مما ينبغي معه أن يتفاوت العاملون من حيث حقهم أو التأثير فيهم - مما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية	التماسك ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة ويسود المرؤوسين جو من الرضا والارتياح والتعاون وروح فريق - اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال	الآخرين أو على العمل - اتخاذ القرارات السليمة في معظم الأحوال حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار	
- يأخذ القرارات بلا تخطيط أو أهداف أو بيئة - يمارس الآخرون صلاحياته دون	- يكون النمط الحر ناجحاً عندما يكون العاملون على مستوى عالي من التعليم لأن	- لا يحاول أن ينظم سير العمل - تتسم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم	النمط الحر

وعي أو مشورة منه - لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتقويم مما يسبب الاضطراب والفوضى - انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة	تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب لواجبات المفوضة - يدفع القائد عندما يطبق النمط الحر في القيادة مرؤوسيه إلى أن يقوموا ببذل أقصى جهد لديهم لإثبات أنهم أهل لثقلته بهم مما يتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه ويكسبه خبرة في تحمل المسؤولية غير إصدار القرارات الصائبة	التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية لأن قراراته ليست ملزمة - انعدام سيطرتهم على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة - يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم - يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض	
--	---	--	--

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين

1. مفهوم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم الأداء

○ يعرف على أنه "القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين : يتفاعلان مع بعضهما وهما الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف" (فوزية، 2018، صفحة 32)

○ كما يعرف على أنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفية حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة" (أحمد و عوار، 2018، صفحة 26)

○ يعرف أيضاً تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف المنظمة بها أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته (موسى و يحيى، 2012، صفحة 30)

ثانياً: محددات أداء العاملين

إن أداء العاملين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في :

1- الجهد: يشير إلى نتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه.

2- القرارات: فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.

3- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامها بتعريف إدراك الدور. (أحمد و خيرى، 2021، صفحة 75)

4- الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً وإمكاناتها العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5- البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.

6- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل. (فتيحة، 2018، الصفحات 4-5)

ثالثا: معايير أداء العاملين (جويدا و عمراني، 2021، صفحة 45)

يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتواصلون بها إلى أفضل مستوى الأداء، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1. الجودة: هي مؤشر الخاص بكيفية الحكم على الجودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.

2. الكمية: يقصد بها حجم وكمية العمل المنجز، يمثل دافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3. الوقت: رجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة لتجديد أو التفويض، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا.

4. الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر الخطوات واجب تتبعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

رابعا: أهمية أداء العاملين (مريم و بوجميرك، 2019، صفحة 64)

يعتبر الأداء العاملين عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول النجاح والتقدم انطلاقا من هذا يعد الأداء مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.

"كما يعتبر من المراكز الأساسية لوجود المنظمة، ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة

من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من خلال إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء"

وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والتميز ثم مرحلة الزيادة.

خامسا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين (أحمد و عوار، 2018، صفحة 31)

يتأثر أداء الفرد بجمل متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتميزها حتى أن يقال "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء" وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حيث يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين.

العوامل الداخلية

مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة وهي متعددة ومتنوعة ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معا وحسب الدراسات فإن العوامل التي تؤثر على العاملين تتكون من :

العنصر البشري: ويعد أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

* **الإدارة:** أن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأسلوب

الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى

تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا

* **التنظيم:** وهو يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة

والتنسيق. أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب

العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف

بكفاءة

* **طبيعة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية الممنحة لشاغلها ومستوى الإشاعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد، زادت واقعيته وولائه وبالتالي أدائه.

* **بيئة العمل:** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية واتصالات ونظام للأجواء والخوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجاباً وسلباً ويمكن إدراجه ضمن هذه العوامل أيضاً: الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمي.

* **الصراع التنظيمي:** والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات فقد يكون له نتائج إيجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يدار به.

* **الثقافة التنظيمية:** يعرفها اشوك شاندا على أنها مجموعة المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المنطقة وهي تتكون من معتقدات الإدارية العليا ومعتقدات الأفراد ويمكن أن تكون هذه الثقافة مدعمة أو غير مدعمة، سلبية أو إيجابية كما أنها يمكن أن تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المنظمة.

العوامل الخارجية:

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية

* **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتضمن تركيب المجتمع والطبقات، وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي وتطوير السياسات الاجتماعية. أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضع المكونات الثقافية ووجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة، والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.

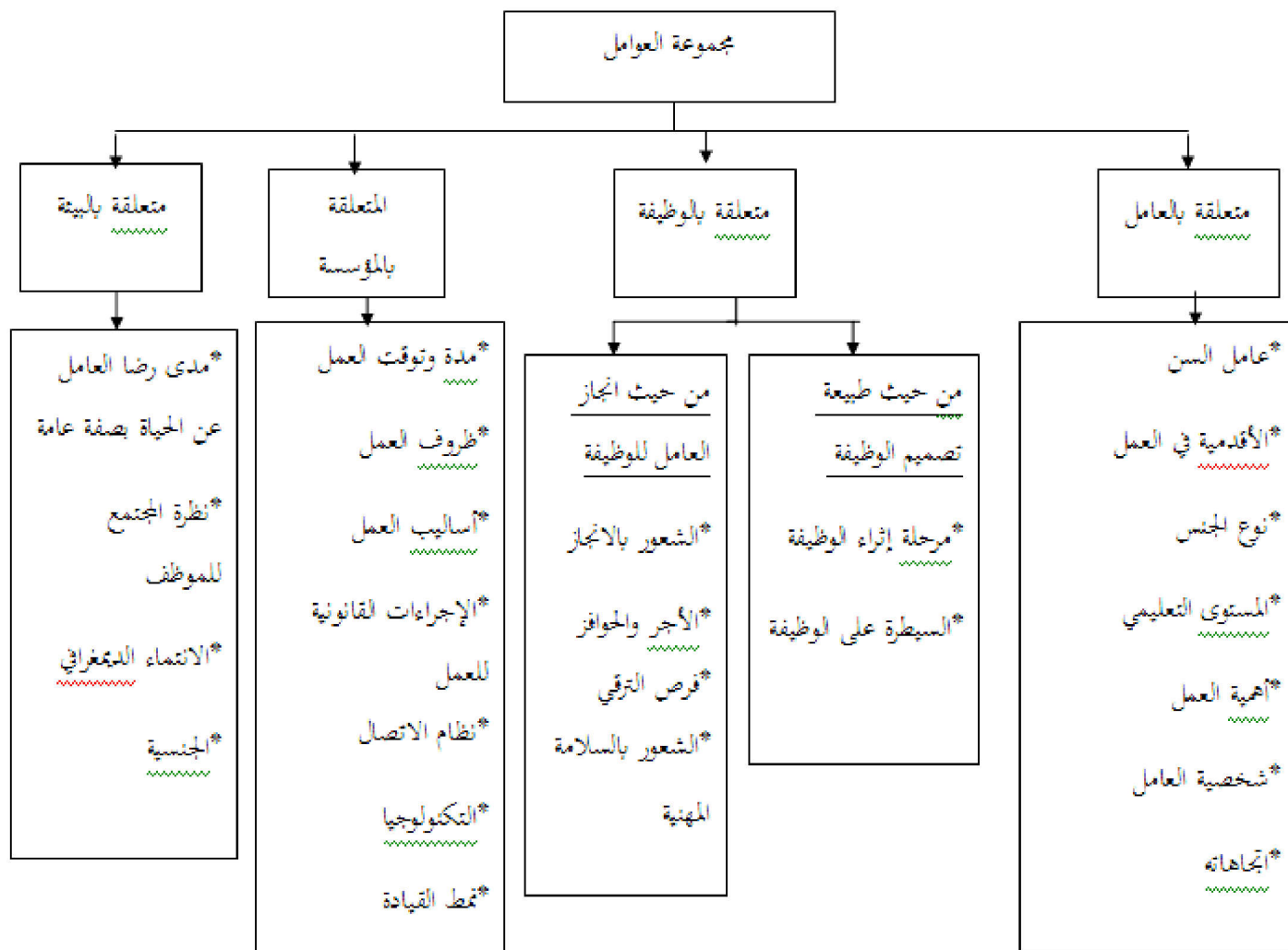
* **البيئة السياسية والقانونية:** تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة التركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية، أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة والتي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.

* **البيئة الاقتصادية:** وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك.

إذن تعتبر هذه العوامل (الاجتماعية،الثقافية، الاقتصادية،السياسية) أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى فرد.

كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على الأداء العاملين نلخصها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين (أحمد و عوار، 2018، صفحة 32)



2. تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

* إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المحاطة بهم وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (أحمد و خيرى، 2021، صفحة 76)

* عملية إصدار حكم عن أداء سلوك العاملين في العمل. ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (فوزية، 2018، صفحة 37)

* أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدرتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر. (بركات، 2015، صفحة 57)

* هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين يتم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييمهم. (أمال و هادي، 2020، صفحة 38)

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين (الزهرة و بوقرينات، 2013، صفحة 29)

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات مديرية تسير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم بفحص ما إذا كان الشخص المناسب، مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته تتناسب مع مؤهلاتهم وتنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى أخرى مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.
- مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.
- يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم خصوصاً إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسيهم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أما لا ؟ هل تم وضع الخطط بشكل جيد ؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟

هل كان التنسيق والاتصالات كافين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لا شك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين (وفاء و لوقاسي، 2015، صفحة 35)

يهدف تقييم أداء العاملين إلى:

- تزويد متخذي القرار في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين سواء كان مرضي أو غير مرضي
- المساعدة في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى انجاز الشخصي
- المساهمة في اقتراح المكافآت المناسبة للعاملين، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين
- تقييم برامج وسياسات إدارة موارد البشرية كون النتائج يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات
- الكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانيات ترقيته وتولي مناصب قيادية أعلى
- تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين، مشكلاتهم، إنتاجيتهم ومستقبلهم
- جعل الأفراد أكثر شعوراً بالمسؤولية، ودفعهم للعمل باجتهاد، وجدية وإخلاص، ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأاتهم مادياً، وذلك عند شعورهم بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين، التقرب إليهم والتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم

رابعاً: طرق تقييم أداء العاملين (جويدا و عمراني، 2021، الصفحات 50-54)

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء الأفراد، لهذا سنتناول في هذا الجزء أهم أساليب لتقييم الأداء سواء كانت الأنشطة إنتاجية أو خدمية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون منها:

1. أساليب القياس الموضوعية: تقاس بموجها إنجازات الأفراد عن طريق

- كمية نتائج الأداء: يتم تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه له، مثل عدد الوحدات المنتجة عدد الصفحات المطبوعة عدد مستندات المراجعة

- جودة ناتج الأداء: استنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء

- الكمية والجودة معا: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقين

2. أساليب القياس التقديرية: ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياسا موضوعيا، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين وتنقسم بدورها إلى:

• أساليب تقليدية

• أساليب حديثة

a. أساليب تقليدية: وتتمثل فيما يلي

(1) مقياس التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تعتبر على تقدير أداء الأفراد وصفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد.... إلخ وبعبارة أخرى يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا: جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية

(2) طريقة الترتيب:

إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره الزملاء، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ

(3) طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة بأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي، وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في المنحنى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقا إجباريا وبتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي

10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من متوسط)

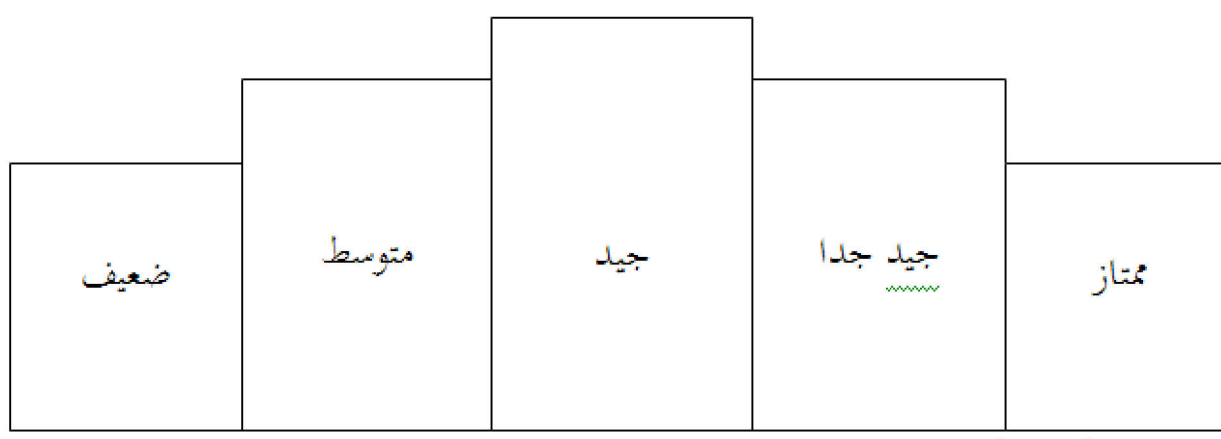
40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط)

20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد)

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2): تدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف (جويدا و عمراني، 2021، صفحة 52)



4- طريقة قوائم المراجعة:

يدرس هذا الأسلوب أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء العاملين الجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في الوظيفة كتابية

الجدول رقم (3): طريقة قوائم المراجعة (جويدا و عمراني، 2021، صفحة 53)

الأسئلة	نعم	لا
هل يعمل بولاء المؤسسة		
هل يتطوع لمساعدة زملائه		
هل يعرف عمله و ما يراود منه		
هل يرتكب أخطاء في عمله		

b. الأساليب الحديثة: وتتمثل فيما يلي

(1) أسلوب طريقة الأهداف ونتائج:

ترتكز هذه الطريقة على نتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للعملية التقييمية. فمن مزاياها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف مما يساعد على تطوير أدائهم. ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها

(2) طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساس على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ويتم الحصول على بيانات عادة شفها ودون استعمال أي نموذج أو التأثير على قوائم موضوعة بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثلا وممثلين عن الإدارة الأفراد بمقالة كالرئيس في مكتب هو توجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.

(3) طريقة التقدير الجماعي:

يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء المقيمون للفرد وطبيعة عمله، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين الأعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها.

خامسا: خطوات تقييم أداء العاملين (بركات، 2015، صفحة 58)

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن تتعرف على تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات على نحو التالي:

1. تحديد مسؤولية التقييم: يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسئول عن تقييم العاملين، وأحيانا يتطلب

هذا الأخيرة شخص قريب من الموظف حتى يسهل ملاحظة أدائه طول الوقت، وفي كثير من الأحيان نجد أن الرئيس المباشر هو من يقوم بعملية التقييم وذلك لعدة اعتبارات منها، أن الرئيس هو الذي يحدد الأهداف والمسؤوليات والواجبات، ويوجه المرؤوسين ل يتم مراقبة التنفيذ بحيث يكون على صلة مباشرة مع مرؤوسيه، وبالتالي يتعرف على نقاط القوة والضعف

2. تحديد التوقيت المناسب للتقييم: إن نجاح عملية التقييم يتوقف على الوقت الكافي أو اللازم لأدائها فإذا كانت الفترة طويلة لمدة عام مثلا قد تكون غير مناسبة فالرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، وبالتالي يكون التقييم غير موضوعي ولتفادي هذا تقترح بعض المنشآت أن يعود أكثر من تقدير خلال السنة مثلا يكرن التقدير خلال كل أشهر سنة، ويأخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي

3. تحديد طرق المستخدمة في التقييم: تعتبر طريقة استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية شيوعا في الحياة العملية، حيث يتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها المبسطة بأن يعطي الشخص القائم نموذج مطبوع يقوم بملئه عن كل من العاملين والمشرف عليهم

4. إخبار المرؤوس بنتائج التقييم: يوجد هناك خلاف حول إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم أو عدم إخبارهم بحجة أن ذلك قد يتسبب في خلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل ففي الحقيقة أن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا يتوقع منه الإدارة ومعرفة نقاط ضعف أو تفوقه أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء، علنية، ويقصد بالعلنية خلق جو من التعاون بين الرئيس المباشر إخبار مرؤوسيه بمستوى أدائه ويقوم لهم النصح والرشد

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: تعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة في مختلف سياساتها، إذ تعتمد هذه الإدارة إلى دراسة وتحليل نتائج التقييم من أجل اتخاذ تدابير ملائمة تمكن من تطوير كفاءة العاملين، ومن ثمة تغيير مراكزهم في المنشأة مثل ترقيتهم بينما العاملين ذوي التقديرات المنخفضة فيقتضي الأمر تطبيق عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوة الدورية أو نلقهم إلى وظيفة أخرى

2. تحسين أداء العاملين:

أولا: مفهوم تحسين أداء العاملين:

* تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء. ومن ثم يتجه عمليا تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها جميعا كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية (زكريا و بن جيمة، 2018، صفحة 177)

* هي عملية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطار أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن (أحمد و خيرى، 2021، صفحة 80)

ثانيا: أهمية تحسين أداء العاملين: (أحمد و خيرى، 2021، صفحة 81)

- تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية
- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة
- تقوم عملية تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء
- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد

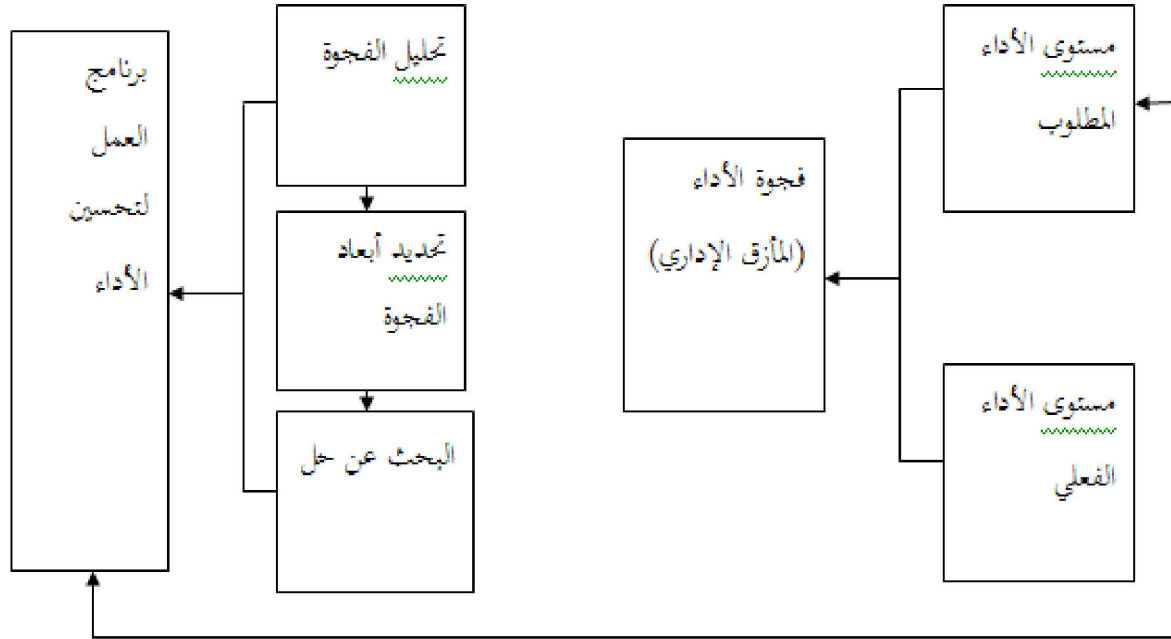
ثالثا: أهداف تحسين أداء العاملين: (نوال و الواهم، 2015، صفحة 64)

- إن المنظمة تسعى وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها
- توجيه العمال الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم
- تحسين مهارات العمال وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة
- تهيئة العمال لشغل ووظائف مستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية
- خفض معدل التغيب
- دعم العمل الجماعي

رابعا: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التطور تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تقضي على هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء

الشكل رقم (3): نموذج تحسين الأداء (مسعودة و دولي، 2009، صفحة 6)



الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة (الدين، 2012، الصفحات 58-59)

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذت بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات

الخطوة الرابعة: التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد

خامسا: إجراءات تحسين أداء العاملين (نوال و الواهم، 2015، صفحة 65)

يمكن إتباع عدة إجراءات لتحسين أداء العاملين نذكر منها:

1. **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء

إعباري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، زمن هذه الأسباب الدوافع والعوامل أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والخوافز، إضافة إلى التغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل

2. **تطوير خطة عمل للوصول إلى إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع

الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء

3. **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد

محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال عاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبهمه أو سلوكيات غير واضحة،

كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا للتقليل من الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أسئلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء

المطلب الثالث: علاقة أنماط القيادة بأداء العاملين

1. العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين (خديجة، 2016، صفحة 10)

* تعد القيادة الإدارية عملية تفاعل يتم من خلال تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، أي في شكل علاقات ثنائية حيث توجد سمات خاصة لكل علاقة ويعتمد أداء العاملين بدرجة كبيرة على أسلوب تعامل القائد مع المرؤوسين، ومدى السلطة التي يعتمد عليها والحرية التي يمنحها في اتخاذ القرارات

* ففي ظل النمط الديمقراطي والذي يتصف بتشجيع المشاركة وروح التعاون ترتفع كل من كفاءة وفعالية العمل بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي والتفكير الجماعي وهذا ما يمكنهم من استخدام مهاراتهم في العمل وارتفاع مستوى الأداء لديهم

* وفي ظل النمط التسلطي (الديكتاتوري) والذي يتصف بالتحديد الدقيق لأنشطة العمل والمركزية في اتخاذ القرارات تنعدم روح الجماعة وتزداد العدوانية بين العمال وعليه فإن علاقتهم تكون ضعيفة وسلبية اتجاه القائد وبذلك ينخفض أدائهم إلى أدنى مستوى

* أما النمط الحر فيتصف بسلبية التوجيه وينحصر دور القائد في تقديم المعلومات فقط ولا يتدخل في شؤون العمل وعليه فإن هذا النمط يعتبر غير مجدي حيث أنه لا يكسب العاملين أية خبرات ومهارات جديدة مما يخفض من مستوى أدائهم الوظيفي

2. العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء (الرحمان، 2006، صفحة 12)

هناك ترابط قوي بين القيادة الإدارية والمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، فجميع مفاهيم الأداء تركز على الكفاءة في الانجاز والفعالية في تحقيق الأهداف وعليه إذا كانت هذه العبارات تعني الأداء الوظيفي الفعال فكيف يمكن التوصل لذلك بدون توفر نمط قيادي فعال والذي يعتبر الأساس لضمان الاستخدام الكفء للموارد والنجاح في تحقيق الأهداف أو ما يطلق عليه الأداء وحسب أندروود فإن الأداء يعتبر تفاعلاً لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته وهذا التعريف يتوافق مع افتراض توافر قيادة واعية قادرة خلق بيئة عمل جاذبية تعمل على خلق بيئة عمل واضحة الأهداف لدى المرؤوسين مما يزيد من حماسهم ودافعيتهم للتصرف الصحيح وبذل الجهد ومن ثم استغلال قدراتهم المتاحة في انجاز

المطلوب وهذا يمثل جوهر القيادة الناجحة أي التأثير الايجابي على سلوك الآخرين للوصول للنتائج المرغوبة والتي تعبر عن الأداء المرغوب فيه

3. تأثير القيادة الإدارية على الأداء (بسري، 2015، صفحة 12)

- ✓ الأثر المباشر للقيادة الإدارية على الأداء: تتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين تسيير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمة وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين أي أن القائد يوفر الظروف الملائمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي
- ✓ الأثر الغير مباشر للقيادة الإدارية على أداء: حيث تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال تأثير في متغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء مثل التوتر، القدرة والتعب فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة بين التوتر ومستوى أداء

خلاصة المبحث:

من خلال هذا المبحث تطرقنا إلى بعض أهم وسائل القيادة في التأثير على الأداء، وكان من بين ما ذكر نمط القيادة المتبع، وبيننا ذلك التأثير الذي يحدثه على الأفراد المتمثل في ضبط وتوجيه سلوكهم لما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد، وبينت الدراسات النظرية أن النمط الديمقراطي في القيادة يعد جيد تأثيراً في توجيه سلوك الأفراد بما يضمن أدائهم للعمل بالطريقة المثلى .

وكان المؤثر الثاني محل الدراسة هو أداء العاملين وأهميته في المنظمة، وبيان دور القائد في خلق روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد وجعل التعاضد سمة خاصة بهم، وتبين من خلال الدراسة أن القائد إذا نجح في بناء فريق متماسك فإنه بذلك يقضي على الصراعات الداخلية بين الأفراد ويقوي أواصل التكامل بينهم ، و تكون فعالية الفريق بذلك من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها

تعددت الدراسات وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، إلا أننا اخترنا بعض من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر أو من خلال علاقة متغيرات الدراسة ومن هنا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى :

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1. دراسة (Bejestani, 2011)

Improving Project Change Management Using Leadership Spirit

هدفت الدراسة إلى تقييم دور خصائص القيادة في إدارة تغير المشاريع وهل يمكن لمدير مشروع يتمتع بخصائص القيادة و زيادة قدراته على إدارة أعضاء الفريق للتحكم في مقاومات التغير بشكل فعال وتم استخدام متوسط الحساب الإحصائي وتوصل إلى أن يجعل مكان عمل سعيد مع أعضاء الفريق وهذا يعني تأثير خصائص القيادة على تقليل مقاومة الموظفين للتغير والتفكير ويمكن للمدير مقاومة التغير بفعالية، هذا يعني نجاحه في تغيير الإدارة بشكل عام، ووفقا للنتائج فإنه يظهر أن روح القيادة لها أثر كبير على تقليل مقاومة الموظفين للتغير وتطوير النجاح إدارة التغير، ويمكن لقائد المشروع ارتجال الأداء أثناء التغير ومن هنا يوصى بإدراج التدريب على القيادة في دورات إدارة المشاريع.

2. دراسة (أحمد و دينا، 2012)

الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى

هدف البحث إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوى ودورها في تنمية مهارات العاملين. ويقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بان الأنماط القيادية بأنواعها (الإخباري الاقناعي والمشارك والتفويضي) لها دور في تنمية مهارات العاملين في المديرية المبحوثة ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدم مقاييس لجمع البيانات وتحليلها، واستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث ، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Windows 10 وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته التي من أهمها ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط (المشارك) في المديرية المبحوثة بكل جوانبه لاسيما استثمار الكفاءات والمهارات والقدرات الموجودة في المديرية، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، فضلا عن توفير وتهيئة الوسائل العلمية المناسبة والسليمة التي تسهم بتطوير مهارات العاملين في الميدان المبحوث

3. دراسة (Shirin, Mohammad, Mehrabi, و Batool, 2012)

Impact of Leadership Development on Employees' Performance

(Case Study: Employees of Customs Headquarters)

أجرين هذه الدراسة لهدف معرفة دور تأثير تطوير القيادة على أداء الموظفين في مقر جمارك جمهورية إيران الإسلامية، استخدمت طريقة الارتباط الوصفي في هذه الدراسة الاستقصائية، استخدم الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة وأنجز تحليل البيانات باستخدام اختبارات إحصائية استدلالية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار خطوة بخطوة بالإضافة إلى مؤشرات الإحصاءات الوصفية مثل المتوسط والانحراف المعياري، وتكشف النتائج أن هناك علاقة مهمة وإيجابية بين تطوير القيادة وأبعادها ويشكل الترخيص والتعليم والتطوير فيما بين أبعاد تنمية القدرات القيادية، ويدرج في تحليل مستوى أهمية توجيه والمشاركة في صنع القرار ومن هنا تم استنتاج أ الإذن والتعليم والتنمية والتمكين لها أكبر أثر على أداء الموظفين.

4. دراسة (Uchenwamgbe, 2013)

Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة على معنويات الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا ، وما مدى تأثير أسلوب القيادة على كفاءة الموظفين في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة، وفحص العلاقة بين أسلوب قيادة المديرين والتزام الموظفين في المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم في نيجيريا وتم استخدام تصميم المسح الوصفي باستخدام النسب المئوية ومربع X² وتم توصل إلى أهمية أنماط القيادة في أداء الموظفين في المنظمة، وعدم تلبية الحاجة بشكل كافي في بعض الشركات كما أن عدد قليل من الشركات يرى أن أسلوب القيادة الفعال يعزز أداء الموظفين وقد أثبتت هذه الدراسة أيضا توافر الأدوات المناسبة لإدارة القيادة وتعزيز أداء الموظفين.

5. دراسة (تدل، 2013)

أثر القيادة على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات - تقرت-

هدفت الدراسة إلى إبراز الأهداف المباشرة ومتمثلة في محاولة إنجاز عمل الميداني لاختيار المعلومات المحصلة عليها وكيفية إعداد البحوث العلمية والأهداف الغير مباشرة والمتمثلة في التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية الجزائرية كتنظيم يحتاج إلى قيادة أفرادهم وتدريبهم على المهام الموكلة لهم، ومحاولة التعرف على أثر القيادة على أداء عمال المؤسسات مجال الدراسة واتجاهاتهم نحوه، واعتمدت منهج الوصفي التحليلي واعتماد على الاستمارة في جمع

البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة القادة الإداريين على إقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بسبب قوة تأثير الشخصية واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية وميل القادة للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين، والعمل الإنتاج

6. دراسة (عمار، 2015)

تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط

هدفت الدراسة للتعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة وقد استخدم الباحثون أسلوب المسح بالعينة وأسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين نمط الإشراف السائد وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة

7. دراسة (WIN، 2016)

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: ANALYSIS OF INTERVENING EFFECT OF EMPLOYEE RETENTION TO THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE PERFORMANCE

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين ودراسة تأثير أسلوب القيادة الاستبدادي على الاحتفاظ بالموظفين وتم استخدام استبيان لجمع البيانات الأولية وتم تحليل البيانات باستخدام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 13.0) وتم التوصل إلى عدم إعطاء ضغط عمل غير ضروري للعمل وخلق بيئة عمل أفضل وتوازن بين العمل والحياة والاعتراف والمكافأة على الأداء الجيد الذي يؤثر بشكل كبير على الاحتفاظ.

8. دراسة (Nishika، Khoza، و Karodia، 2016)

IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE FORENSIC SCIENCE LABORATORY OF THE SOUTH AFRICAN POLICE SERVICE IN AMANZIMTOTI

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة المختلفة داخل مخبر علوم الطب الشرعي في جنوب إفريقيا وتحديد إذا كان أسلوب القيادة يؤثر بالفعل على أداء الموظف وتم جمع البيانات عن طريق استبيان وتحليل المعلومات عن طريق مجموعة أدوات لإحصائية ومن هنا توصل إلى أن هناك توازن فيما يتعلق بتأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين، وأداء الموظف يتأثر بالقيادة والأسلوب وأنه إذا تم فرض القيادة الصحيحة في مواقف معينة، فإن أداء الموظف والأداء التنظيمي يكمن في زيادتها.

9. دراسة (موسى و نويوة، 2017)

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة

حيث تناولت الدراسة أهمية مختلف المهارات القيادية الأكثر توفراً في مجتمع الدراسة، والتأكيد على الأداء الجيد في تحقيق النجاح للمؤسسة وإلى أي مدى يؤثر القائد على الرؤوسين وركزت الدراسة على المهارات (الإنسانية، الفنية، الذاتية) وأثرها على أداء العاملين واتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات باستخدام برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المهارات الإنسانية التي يمارسها الرؤساء هي مشاركة الرئيس النجاحات مع رؤوسيه بينما كانت مهارة تميز الرئيس بالعدل بين رؤوسيه أقل المهارات الإنسانية أهمية، وقيام الرؤساء بتقديم التوجيه للرؤوسين لحل المشاكل أثناء العمل من أهم المهارات الفنية التي يتميز بها القادة بينما الاعتماد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات من أقل المهارات الفنية ممارسة، وحازت المهارات الإنسانية الدرجة الأعلى من بين المهارات الأخرى.

10. دراسة (معمّر و بن خفاف، 2018)

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة

هدفت الدراسة لمحاولة فهم العلاقة الارتباطية الموجودة بين نمط القيادة وتحسين أداء العاملين كما أن ضعف لأداء يكون ليس ما وجب تحديده ومعالجته وتقديم الخدمة العمومية يتطلب رفع أداء العاملين وعليه وجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وسبل تحسينه، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان لجميع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي التمتع بالخصائص القيادية سواء الفطرية أو المكتسبة، وإتباع أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية القائمة على التشاركية.

11. دراسة (زكريا و بن جيمة، 2018)

The Role of Administrative Leadership in Improving the Functionality of Employees within the Economic Establishment, Case Study at center of the pitch, Industrial Area, AinSéfra, Algeria

هدف الباحث إلى التعرف بالقيادة الإدارية، وإبراز الدور الذي تؤديه لبلوغ أهداف المؤسسة عن طريق أداء الجيد وفعال للفرد العامل لمختلف الأنشطة التي يقوم بها، والتي تكون ضمن الأهداف العامة للمؤسسة وتم إعتقاد المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المدروسة من خلال الاستبيان وتوصلت أنه لا يوجد هناك تحسين شامل وفعال لمستوى أداء الفرد داخل المؤسسة، وإن القائد الإداري لا يؤدي دوره على الوجه المطلوب بداية من الدور القيادي إلى الأداء الفعال للفرد والمؤسسة وانعدام الرغبة والتحمدي لبعض العاملين في تحسين الأداء وفقدان الثقة في أنفسهم، والعمل ضمن الجماعة ساعد نوع ما في سد بعض النقائص التي يعاني منها بعض العاملين بالمؤسسة.

12. دراسة (عبد، 2018)

المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية

هدف البحث للتعرف على المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، وقد تكون جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم 176 عامل، حيث اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول المشكلة محل البحث. ولقد بينت نتائج البحث أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة، حيث كانت تليها المهارات القيادية والمهارات الإنسانية ثم تليها المهارات القيادية الفكرية، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الفنية بجميع أبعادها (الفكرية، الإنسانية، والفنية) بين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. ويجب السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في الكلية، وكذلك العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.

13. دراسة (Jehow, 2018)

EFFECT OF TRAINING AND LEADERSHIP SKILLS ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN DEVOLVED GOVERNMENTS IN KENYA: A CASE OF WAJIR COUNTY

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التدريب والمهارات القيادية على أداء الموظف في مقاطعة واجير، كينيا. الذي تم استخدام تصميم المسح الوصفي وكان العدد المستهدف للدراسة 153 مديراً من المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في حكومة مقاطعة واجير. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية في اختيار المجيبين في جميع الإدارات الثلاثة عشر. كان حجم العينة 111. استخدمت الدراسة الاستبيانات لجمع البيانات المطلوبة. واستخدمت الإحصاءات الوصفية أساساً لتلخيص البيانات. تم استخدام SPSS لتحليل، و تم عرض البيانات من خلال استخدام مخططات الفطائر والرسوم البيانية الشريطية والرسوم البيانية وجداول التردد. تم استخدام تحليل الانحدار والارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة. والذي من خلالها تم التوصل إلى النتائج التالية وهي أن التدريب والتطوير يحسنان مهارات الموظفين ومعارفهم مما يؤدي إلى أداء أفضل؛ وخلق الرضا الوظيفي وستتمكن المقاطعة من الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين الذين تستخدمهم، مما أدى إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف. كما عزز التدريب والتطوير النمو الوظيفي للموظفين. وجدت الدراسة أيضاً أن المهارات الإشرافية للمديرين/المشرفين أثرت بشكل إيجابي على دوافع الموظفين في مقاطعة واجير

14. دراسة (مريم و بوجيرك، 2019)

القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح- الطاهير-
يهدف البحث إلى محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية وتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة وتحقيق الكفاءة والتحسين من إنتاجية العامل ومعرفة مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية واستخدم موضوع البحث اعتماداً على مجموعة من أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الاستمارة، الملاحظة وبعض الوثائق والاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان وتم التوصل إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى حسن الإنجاز وتساهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي وتأثير الإشراف على السلوك التنظيمي للعمال.

15. دراسة (نعيم، 2019)

دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي-دراسة حالة وحدة أقمصا الوسط الأربعة ناث ايراثن- تيزي وزو-

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي ولإثبات هذه الدراسة قمنا بتطبيقها على مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في مجال النسيج وصناعة الألبسة المتمثلة في مؤسسة أقمصة الوسط - الأربعاء ناث ايراثن بتيزي وزو - حيث اعتمدنا على كل من المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات التي تفي بغرض الدراسة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن، القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمهارات تميزه عن الآخرين يتمكن من خلالها من التأثير في سلوك تابعيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، اختيار القائد لمنط القيادة المناسب له دور إيجابي في الحد من مقاومة التغيير.

16. دراسة (أمال و هادي، 2020)

النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسة وتهدف الدراسة عموماً إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية واختيار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها وأهم النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة هي أن النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى وأنه يوجد أثر إيجابي بنمط القائد الديمقراطي على انضباط العمال ومستوى أدائهم فكلما كان نمط القائد ديمقراطياً كلما كان مستوى أداء العاملين مرتفعاً وأن استخدام النمط الديكتاتوري من طرف المدير يرجع إلى بعض المواقف والظروف التي تفرض استخدامه وهناك أثر سلبي لنمط القائد الفوضوي على مستوى أداء الموظفين مما يؤكد عدم استخدامه من طرف المدير.

17. دراسة (Lashley, 2021)

Impact of Leadership Style on Employee Performance in a Call

Center Environment

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين درجات تقييم الجودة ومتوسط أوقات التعامل مع ممثلي مراكز الاتصال لكل من الأنماط القيادية الثلاثة لمديري الخطوط الأمامية في مراكز الاتصال بالنقل في الولايات المتحدة. تضمنت هذه الدراسة الأساس النظري لنظريات القيادة التحويلية والمعاملات وعدم التدخل. و تصميم البحث مترابطاً وغير تجريبي. و تحليل العلاقة بين درجات تقييم الجودة ومتوسط أوقات التعامل مع ممثلي مراكز الاتصال باستخدام ارتباط بيرسون. تم استخدام استبيان لقياس أنماط القيادة لمديري مراكز الاتصال. أشارت النتائج إلى وجود علاقة كبيرة بين درجات تقييم الجودة ومتوسط أوقات التعامل مع ممثلي مراكز الاتصال و الذي يتوافق مع أعلى أداء لممثلي مراكز الاتصال. ووضحت نتائج الدراسة التغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال مساعدة الشركات على تحديد أسلوب القيادة

الأكثر فعالية لمديري مراكز الاتصال في الخطوط الأمامية لتعظيم أداء ممثلي مراكز الاتصال وبالتالي تحسين رضا عملاء مراكز الاتصال.

18. دراسة (Anyaegebunam, 2021)

Investigate the Effect of Leadership Style on Employee's Performance

هدفت الدراسة إلى التأكيد على تأثير أساليب القيادة على الأداء التنظيمي العام. و تأثيرات أنماط القيادة على أداء الموظفين ومناقش الأساس النظري لأنماط القيادة وأداء الموظفين. حيث اعتمدت الدراسة طريقة بحث المسح في تحليل البيانات الناتجة من خلال الاستبيان والمقابلة الشفوية. تم اختبار الفرضيات المصاغة باستخدام تقنية χ^2 الإحصائية لإبراز العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين. حيث كشفت الدراسة من بين أمور أخرى أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين أسلوب القيادة في المنظمة وأداء الموظفين. واستنادا إلى النتائج نتوصل أنه يتم تحقيق النجاح من خلال أسلوب القيادة الجيد والقادة ذوي النوعية الجيدة هم أولوية أي منظمة تجارية، والسبب المنسوب إلى ذلك هو الاستخدام المباشر للموارد لتحقيق الأهداف المرجوة.

19. دراسة (التويجري، 2022)

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، والكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي؛ لملائمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعة، والبالغ عددهم 97 نائداً وقائدة، واعتمدت الباحثة الإستبانة أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وجاءت أبرز متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين إجراء استطلاع لرضى حول كفاءة المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، وتفعيل سياسة الباب المفتوح. وسماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية.

20. دراسة (Khudhair, Rafiduraida, Ahmad Amri, & Anmar, 2022)

Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Iraq)

هدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين. واستُخدمت عينة بحجم 100 عينة من منظمة خاصة واحدة في سيلانغور، ماليزيا، باستخدام تقنية أخذ العينات الملائمة. استخدمت الدراسة مناهج كمية، وتم تصميم استبيان. تم استخدام استبيان لتحديد تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين. واستُخدمت برمجيات SPSS في تحليل الاستبيانات، وتم تقديم التحليل الوصفي وتحليل الانحدار. وتم التوصل أن أهم قيمة مرتبطة بأداء الموظف هي أسلوب القيادة الديمقراطية متبوعاً بأسلوب قيادة عدم التدخل وأسلوب القيادة الاستبدادي. أسلوب القيادة الديمقراطية له أعلى متوسط و أسلوب قيادة عدم التدخل يسجل ثاني أعلى متوسط ، وأسلوب القيادة الاستبدادية له أدنى قيمة متوسطة. مما يشير إلى أن أسلوب القيادة الاستبدادي ضعيف الارتباط بأداء الموظفين. يُظهر تحليل معامل الانحدار أن هناك تأثيراً كبيراً وإيجابياً لأساليب القيادة الديمقراطية وأنماط عدم التدخل على أداء الموظفين. أسلوب القيادة الاستبدادي وبالتالي تبين أن القيادة الاستبدادية لها تأثير سلبي كبير على أداء الموظفين.

المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة

تحليل الدراسات السابقة:

نقوم بإحصاء الدراسات السابقة من حيث بناءات إدارة الجودة الشاملة، و أهم الطرق الإحصائية المعتمد في تحليل نماذج الدراسات

الجدول رقم(4): ممارسات القيادة و أداء العاملين حسب الدراسات السابقة

الدراسات	القيادة	أداء العاملين	مهارات القيادة	أنماط القيادة	التحفيز	التعليم والتدريب	العمل الجماعي	التحسين المستمر	صنع القرار	التوجيه	أهداف المؤسسة
(Bejestani, 2011)	x	x				x	x				
(أحمد و دينا، 2012)		x		x	x			x		x	
(Shirin ،Mohammad ،Mehrabi و Batool، 2012)	x	x				x			x	x	
(Uchenwamgbe، 2013)	x	x	x	x							
(تدل، 2013)	x	x									x
(عمار، 2015)	x	x		x				x			
(WIN، 2016)		x		x	x						

			x				x		x		Karodia، Nishika، Khoza، (2016)
x	x							x	x		(موسى و نويوة، 2017)
			x				x		x	x	(معمر و بن خفاف، 2018)
x			x						x	x	(زكريا و بن جيمة، 2018)
			x		x			x	x		(عبد، 2018)
			x		x			x	x		(Jehow, 2018)
			x						x	x	(مريم و بومجيرك، 2019)
x	x						x	x			(نعيمة، 2019)
							x		x		(أمال و هادي، 2020)
			x				x		x		(Lashley, 2021)
x							x		x		(Anyaegbunam, 2021)
								x			(التويجري، 2022)
	x						x		x		(Khudhair, Rafiduraida, Ahmad Amri, & Anmar, 2022)
05	05	01	09	01	04	02	11	06	18	08	Total=20
25%	25%	05%	45%	05%	20%	10%	55%	30%	90%	40%	Pourcentage

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نستنتج أن أهم البناءات التي تحدد أثر المهارات القيادية على أداء العاملين حسب 20 دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 2011 و 2022، بلغ استعمال أداء العاملين في البحوث بنسبة 90% كأكبر نسبة أما (القيادة، ومهارات القيادة، وأنماط القيادة، والتحسين المستمر) بلغ استعمالها في البحوث بنسبة تتراوح بين 30% و 45% أما (التوجيه، وأهداف المؤسسة) فتم استعمالها في البحوث بنسبة 25% أما التحفيز فتم استعمالها بنسبة 10% في البحوث أما العمل الجماعي والذي يعتبر استعماله ضيف من طرف الباحثين بنسبة 05%

الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة

اختلفت العديد من الدراسات في الطرق الإحصائية التي تحدد العلاقة بين ممارسات مهارات القيادة و أداء العاملين، و عليه سنتناول أهم الطرق الإحصائية التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

الجدول رقم(5): الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة

الدراسات	الارتباط (بيرسون)	الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	الارتباط و الانحدار	نسبة المئوية
(Bejestani, 2011)			X	
(أحمد و ديننا، 2012)		X		
،Shirin ،Mohammad ،Mehrabi (و Batool، 2012)	X			
(Uchenwangbe، 2013)				X
(تدل، 2013)				X
(عمار، 2015)		X		
(WIN، 2016)		X		
،Karodia و ،Nishika ،Khoza (2016)		X		
(موسى و نويوة، 2017)		X		
(معمّر و بن خفاف، 2018)		X		
(زكريا و بن جيمة، 2018)		X		
(عبد، 2018)		X		
(Jehow, 2018)		X		
(مريم و بومجيرك، 2019)		X		
(نعيمة، 2019)		X		
(أمال و هادي، 2020)				
(Lashley, 2021)	X			
(Anyaegbunam, 2021)		X		
(التويجري، 2022)		X		
(Khudhair, Rafiduraida, Ahmad Amri, & Anmar, 2022)		X		
TOTAL=20	2	13	1	2

Pourcentage	%10	%65	%5	%10
-------------	-----	-----	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، و حسب 20 دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 2011 و 2022، للأساليب الإحصائية التي استعملت في تحديد العلاقة بين ممارسات مهارات القيادة وأداء العاملين، هي كالتالي:

- استعمال تقنية ارتباط (بيرسون) بنسبة 10% من عينة الدراسات السابقة.

- استعمال رزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية spss بنسبة 65%.

- استعمال الإنحدار بنسبة 5%.

- استعمال النسب المئوية بنسبة 10%.

عليه نلاحظ أن توجه الحديث للباحثين في الدراسات السابقة يتجه لإستعمال تقنية رزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية spss لدراسة تأثير القيادة على أداء العاملين

مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها

ألقت الدراسات السابقة الضوء على أهمية مفهوم القيادة و ممارستها حيث ركزت على ضرورة تطبيق ممارسات إدارة المهارات القيادية في المنظمات الصناعية و الخدمائية. اهتمت الدراسة ببعض المؤشرات الدالة على القيادة و دعت لبعض الإجراءات التي تحقق القيادة الجيدة و التحسين المستمر لأداء العاملين و يتضح من خلال عرض للدراسات السابقة و أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- تمتاز الدراسة بتركيزها بشكل أساسي على دراسة أثر المهارات القيادية على الأداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الاقتصادية.
- على رغم من وجود اختلافات بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة استفادة كبيرة في تحديد نموذج الدراسة و متغيرات النموذج و العبارات (الأسئلة) لقياس هذه المتغيرات.
- تتصف هذه الدراسة باستعمالها أداة رزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss
- تمتاز هذه الدراسة بتحليل نموذج الدراسة و استكشاف نموذج جديد.
- تم اكتشاف أن لكل مؤسسة نمط قيادي مطبق فيها وهذا يعتمد على القائد وكيفية تعامله مع العاملين.

ملخص الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى بعض أهم وسائل القيادة في التأثير على الأداء، وكان من بين ما ذكر نمط القيادة المتبع، وبيننا ذلك التأثير الذي يحدثه على الأفراد المتمثل في ضبط وتوجيه سلوكهم لما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد، وبينت الدراسات النظرية أن النمط الديمقراطي في القيادة يعد أكثر تأثيراً في توجيه سلوك الأفراد بما يضمن أدائهم للعمل بطريقة مثلى.

وكان المؤثر الثاني محل الدراسة هو أداء العاملين وأهميته في المنظمة، وبيان دور القائد في تعلق روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد وجعل التعاضد سمة خاصة بهم، وتبني من خلال الدراسة إن القائد إذا جنح في بناء فريق متماسك فإنه بذلك يقضي على الصراعات الداخلية بني الأفراد ويقوي أواصر التكامل بينهم ، و تكون فعالية الفريق بذلك من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء .

و نظراً لأهمية الموضوع بالنسبة للمنظمة و الأفراد فإنه تم تطرق إليه من خلال الدراسات السابقة الدراسات والتي تم من خلالها معرفة أهم النقاط التي تتشابه وتختلف عن موضوعنا ومعرفة آراء الباحثين .

A decorative border made of black floral and leaf motifs surrounds the central text. The motifs include stylized flowers with five petals and circular centers, along with various leaf shapes and small circular accents.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة أطفال سعيية

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد تأثير القيادة على أداء المورد البشري في المؤسسة نفضال بولاية سعيدة حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى ربط بين الدراسة النظرية و الواقع العملي في المؤسسات الجزائرية الدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على معلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى معلومات المقدمة من العاملين وبعض المسؤولين، كما قمنا باستقصاء الآراء حول موضوعنا بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

المبحث الأول : تقديم شركة نفطال CLP

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة نفطال

سوف نتعرض في هذا المطلب ، إلى تقديم شركة سوناطراك، و تعريفها لأن الجزائر أرادت أن تلعب دور حقيقي في استغلال ثرواتها الطبيعية، و هذا بعد الحصول على استقلالها .

و لم تظهر أهمية شركة سوناطراك إلا ابعد تأميم المحروقات في 24 فبراير 1971 و منذ ذلك التاريخ تعمل سوناطراك على تعزيز عملية استرجاع كل الثروات البترولية، و الغازية التي توجد في باطن التراب الوطني، حيث أن في 1975 كانت تتحكم في 83 %، و 17% كانت في حوزة الشركة الفرنسية "total"، و لم تسير سوناطراك 100% من منتوج البترول و الغاز في الجزائر، إلا في سنة 1981، أين تم إعادة هيكلتها و تكوين 17 مؤسسة مستقلة عن الشركة الأم ومن بينها مؤسسة نفطال .

أولا: لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك :

الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات المعروفة باسم " سوناطراك" أنشئت تحت المرسوم رقم 63 - 491 في 31 ديسمبر 1963، الذي كلفها بمهام محددة تتلخص في نقل و تسويق المحروقات، ثم جاء مرسوم 66 - 296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين منها: البحث عن المحروقات و إنتاجها و تحويلها و تسويقها، رغم كل هذا التعديل بقيت المؤسسة باسمها القديم، و عملت بكل جهدها على تطوير فروع المحروقات فتمتدعت عنها 17 مؤسسة جديدة منها: ENTP المؤسسة الوطنية للبلاستيك، و EGZIZ المؤسسة الوطنية لتسير منطقة سكيكدة الناعية NAFTAL ، ASMIDAL الخ. أدى هذا التقسيم إلى تقليص عدد الموظفين إلى 3000 عامل، ليرتفع من جديد في 1963 إلى 36000 موظف .

و التنظيم الجديد لسوناطراك كان بين سنة 1984 و 1986 اعتمادا على توجيهات المخطط الرباعي، و في 21 جانفي 1998 و بعد موافقة المجلس الوطني للطاقة يرسم أن سوناطراك هي تسمية للشركة الوطنية للبحث و إنتاجها و نقلها و تحويلها و تسويقها، و التي يوجد مقرها بمدينة الجزائر.

أن الشركة الوطنية سونا طراك أصبحت تتوفر على رأسمال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار(245 مليار دينار) موزع على مائتين وخمسة وأربعين ألف سهم، قيمة كل واحد مليون دينار تكتتبها الدولة دون سواها، وأن رأس مالها غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه.

كما حدد هذا المرسوم الأهداف التي ترمي شركة سونا طراك إلى تحقيقها سواء في الجزائر أو في الخارج والتي تتمثل في:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تمبيع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقييم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات (الغازية والسائلة).
- إنشاء مخلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحيازة كل حقية أسهم والاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونا طراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

هي اليوم تحتل المرتبة 11 في العالم و هي أول مؤسسة الحوض المتوسط و تحتل المرتبة 4 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي.

ثانيا :التعريف بشركة نفطال

*نشأة الشركة :

نفطال مؤسسة ذات طابع تجاري ، تأسست بمقتضى مرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 09 أبريل 1980، و دخلت حيز التنفيذ في جانفي 1981 كانت حين ذاك مكلفة بتصفية و توزيع المواد البترولية و في سنة 1987 ابعد هذا النشاط عن المؤسسة و تم الفصل بين فرع التكرير و فرع التوزيع ، فأصبح دور هذه الأخيرة توزيع و تسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات ،الزيوت ،الوقود ،منتجات خاصة و الزيت ، على مستوى التراب الوطني

حدد رأسمالها بـ 15.68 مليار دج و بلغ عائد المؤسسة لسنة 2007 174 مليار دج مع أرباح قدرت بـ 22.5 مليار دج. وفي سنة 2018 تم زيادة رأس المال إلى 40 مليار دج

***التعريف بالشركة :**

نفطال كلمة متكونة من مقطعين هما نفط الجزائر .

نفط : NAFT: و هي كلمة مشهورة تعني البترول .

ال : AL: و هي أول حرف من اسم البلاد الجزائر .

نفطال شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100% و هي تمثل 30 سنة خبرة في تسويق المنتجات البترولية و توزيعها في السوق الوطنية و هذا عبر شبكة متكونة من 2000 محطة خدمات ، 76 مركز تخزين و توزيع الزيوت ، 22 مستودع طيران و 600 سيارة و آلات، 1204 شاحنة، 22 مستودع للزيوت و العجلات زيادة على ذلك تدخل في ميدان التعبئة وكذا صناعة الزيت.

أما فيما يخص نفطال سعيدة الواقعة بنهج سبيح حمادة فمهمتها الأساسية هي تزويد ولايات : البيض ، معسكر ، النعامة، بشار ، تندوف بالزيوت الوقود و العجلات إضافة إلى محطتين بأفلو وكذلك الولايات المجاورة في حالة الضرورة.

موقعها الالكتروني : www.naftal.dz

ثالثا : الهيكل التنظيمي للشركة و للمقاطعة التسويقية لنفطال .

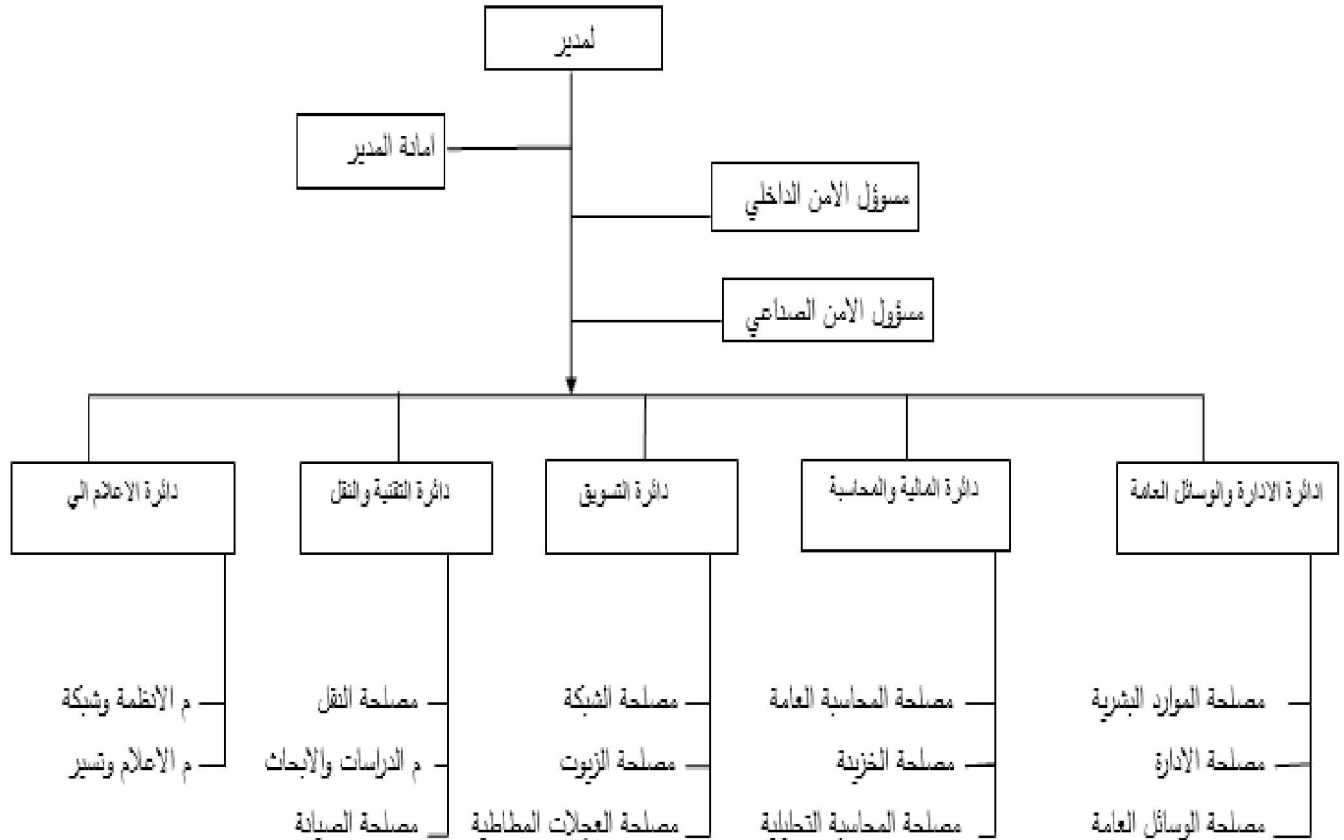
I. الهيكل التنظيمي لشركة نفطال بسعيدة:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار الذي يبين الوحدات و الأقسام التي تتألف منها المؤسسة فهو عبارة عن البناء الذي يبين أو يصور ما تتكون منه المؤسسة من إدارات و أقسام و فروع و شعب و تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في

المنشأة في أنه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين فهو يوضح مهام كل وحدة من وحدات المؤسسة ويبين أيضا طرق الاتصال الرسمية بين هذه الوحدات، و بناءا على الهيكل التنظيمي يعرف كل عامل من العاملين واجباته و سلطاته و مسؤولياته و صلاحياته و لقد حددت مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بما يلي:

- تحديد الأعمال و الأهداف الرئيسية و الفرعية تحت إشراف المنشأة لي تحقيقها.
- إنشاء أو إيجاد مجموعة من الرؤوسين تحت إشراف كل مدير.
- تجميع الأعمال المتشابه بناءا على النتائج المرغوب بها.
- تحديد صلاحيات و مهام كل مستوى من المستويات الإدارية

الشكل رقم(4): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال



المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفضال

المدير:

- * لتنسيق بين الإدارة ومختلف مصالح الفروع.
- * السهر على السير الحسن لمصالح المؤسسة.
- * تحديد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة.
- * تمثيل المؤسسة في جميع الاجتماعات الرسمية.
- * متابعة ومراقبة برنامج الإنتاج والتسويق.
- * ممارسة التوجيه والرقابة.

أمانة المدير :

- * تنظيم استعمال الزمن للمدير وتسيير تجهيزات مكتبية .
- * تتكفل بضمان الاتصالات الداخلية و الخارجية .
- * ضمان تسيير المراسلات الداخلية و الخارجية.
- * تسجيل فرز وترتيب المراسلات.

مسؤول الأمن الداخلي :

- * المحافظة علي ممتلكات الشركة.
- * المحافظة علي امن الشركة .

مسؤول الأمن الصناعي :

المهمة الأساسية لهذه الخلية تتمثل في :

- * متابعة حالة المنشآت التابعة للشركة من حيث مطابقتها لمواصفات الأمن و السلامة والنظافة .
- * متابعة الحالة الصحية التي يعمل فيها موظفي الشركة.

دائرة الإدارة والوسائل العامة :

* ضمان تسيير الوسائل العامة للشركة.

* ضمان تسيير الموارد البشرية.

* السهر علي تطبيق الصارم للقوانين الداخلية والخارجية.

* إعداد برامج ترتيب الأشغال .

دائرة التسويق :

ومهمته هذه الأخيرة تتركز في :

* متابعة عملية بيع المواد البترولية علي مستوي نقاط البيع التابعة للشركة.

* ترويج منتج الشركة .

* الاتصال بزبائن الشركة ومتابعة المستحقات لديهم .

دائرة التقنية :

ومن ضمن مهامها ما يلي:

* متابعة حالة الشركة وصيانتها.

* متابعة أشغال توسعية وإعادة تهيئة الهياكل التابعة للشركة.

* دائرة المالية والمحاسبة:

* تقوم بتنسيق ومتابعة كل النشاطات الخاصة بالمحاسبة، الخزينة، الميزانية .

* السهر علي تطبيق قواعد المحاسبة، متطابق تعليمات المخطط الوطني للمحاسبة.

* تحضير المخطط المالي والميزانية.

دائرة الإعلام الآلي :

* جمع، تحقيق وتحليل المعلومات التسيير المنطقة.

* القيام بدراسات إحصائية إيضاحية محللة للنتائج و الانجازات .

* ضمان تركيب ، استغلال وحفظ برامج المعطيات المختلفة

3 نشاطات مؤسسة نפטال

* تعريف مختلف الإدارات والفروع بمؤسسة نפטال

* **الفرع التجاري :** يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع مؤسسة نפטال أم له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون الفرع من :

* **إدارات تنفيذية :** حالة الصحية، الأمن ، البيئة ، والجودة ، فريق الإعلام الآلي ، خلية المنازعات ، إدارات الدارسات ، التنبؤات و التخطيط ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة المالية و المحاسبة، إدارة النقل و الصيانة .

* **ادارة العملية التشغيلية :**

- قسم الزيوت والعجلات
- قسم الشبكات
- قسم الزيت

* **فرع الوقود :** يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة واثركبير في نشاط المؤسسة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من المنابع محطات التكرير والتصفية إلى المخازن الرئيسية

* ويمكن تمييز الفروع التالية :

فرع التسويق ، صناعة الوقود ، فرع GPL ، فرع المسؤولة عن الأنشطة الدولية.

وكانت هذه طريقة أخرى لإنشاء إدارة العلاقات العامة و الاتصالات.

* **فروع مؤسسة نפטال :**

وتجدر الإشارة إلى أن فروع التسويق والوقود هي مشتقة من فرع GPLB والبعثات :

* فرع التسويق :

تسويق وتوزيع الوقود وزيوت التشحيم والإطارات و الإسفلت لحالة وإعادة البيع و التسليم للعميل .

* فرع صناعة الوقود:

مشتريات وإمدادات المراكز ومستودعات الموردين من إدارة وسائل التنمية لتجزين ونقل وصيانة مرافق التوزيع .

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال :

من خلال مزاولة المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج :

- تحسين جودة خدماتها.

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف ، إضافة إلى ذلك فان المؤسسة

تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها :

* تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

* تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية .

* تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية .

* تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.

* تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على تكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات .

* توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى أسواق مغاربية و افريقية .

* تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.

* زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.

* تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

وأخيرا يمكن القول أن طموح مؤسسة نפטال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث جميع المعايير الجودة ، حماية البيئة السلامة في الميدان الصناع.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

المطلب الأول: الدراسة الوصفية للعينة

1. الدراسة الوصفية للعينة

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية للقيادة وأثره على أداء العاملين، وسنحاول من خلال هذا المطلب إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، وبالتالي يتناول هذا المطلب وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين بشركة نפטال سواء كانوا إداريين أو تقنيين . أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من موظفي الشركة ، وقد قمنا بتوزيع 50 استبيان في شركة نפטال، تم استرجاعها 45 استبيان ، وأخيرا تم اعتماد 45 استبيان لغرض التحليل الإحصائي.

3. متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة.
- المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين.

4. الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية

حيث بني هذا الاستبيان من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة. وقد حاولنا صياغة استبيان يشمل كافة جوانب الدراسة، وقبل توزيعه على أفراد العينة تم عرضه على الأستاذ المؤطر بغية التعرف على جوانب القصور وقد تم الأخذ بملاحظاته .

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وهو مكون من جزئين رئيسيين الهدف من خلالهم التعرف على :

في الجزء يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 5 عبارات تتمثل في النوع، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية، السن.

أما الجزء الثاني تكون من محورين تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات، وكان مجموع العبارات المكونة للاستبيان 25 عبارة موزعة على بعدين كالآتي:

البعد الأول: تضمن أسئلة حول المهارات القيادية، ولقد تضمن 17 فقرة.

البعد الثاني: تضمن أسئلة حول أداء العاملين ، ولقد تضمن 8 فقرات.

قد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد تم استخدام مقياس (ليكارث) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(6): يوضح سلم ليكارث الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الجدول رقم(7) : يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مخرجات spss

4. الأساليب الإحصائية:

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- النسب المئوية والتكرارات .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

ثبات أداة الدراسة

حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ يعد معامل الثبات ألفا سبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا .

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي

الجدول رقم(8):يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	25

المصدر :من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0.934) ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالي وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث:دراسة اتجاه أراء المستجوبين

تحليل المعلومات الشخصية الأفراد العينة

تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المستجوبين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجها له.ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية ضم خمسة أسئلة تتعلق بالنوع، المستوى التعليمي ، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية، السن.

سنقوم في هذا الفرع بدراسة الخصائص الديمغرافية للعينة(المعلومات الشخصية)

أولا: توزيع الأفراد حسب متغير النوع

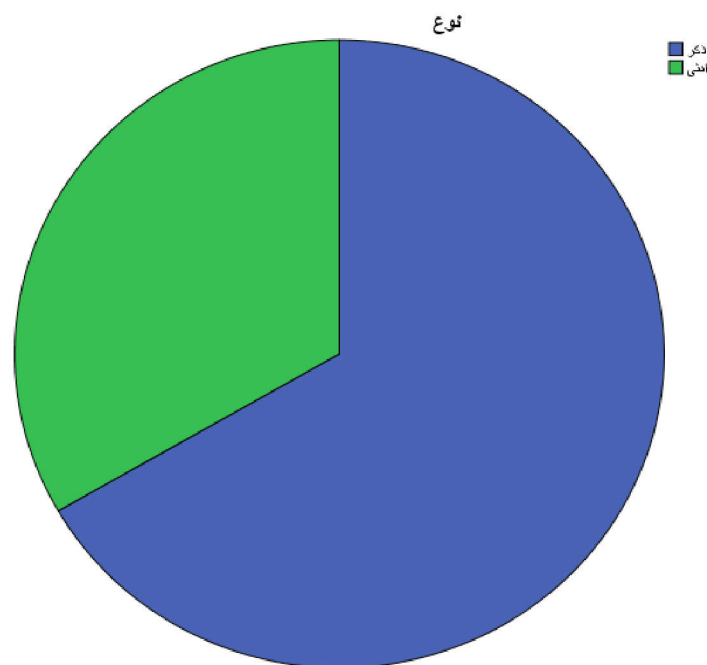
الجدول رقم(9):يوضح توزيع الأفراد حسب متغير النوع

النسبة	التكرار	الفئة
66.7%	30	ذكر
33.3%	15	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي 66,7% ومن الإناث هي 33,3%, وهذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي المؤسسة نفعال أعلى من الإناث, وهذا يعود إلى طبيعة المجتمع وميله إلى توظيف الذكور وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (5): يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير النوع



المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

ثانيا: توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (10): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

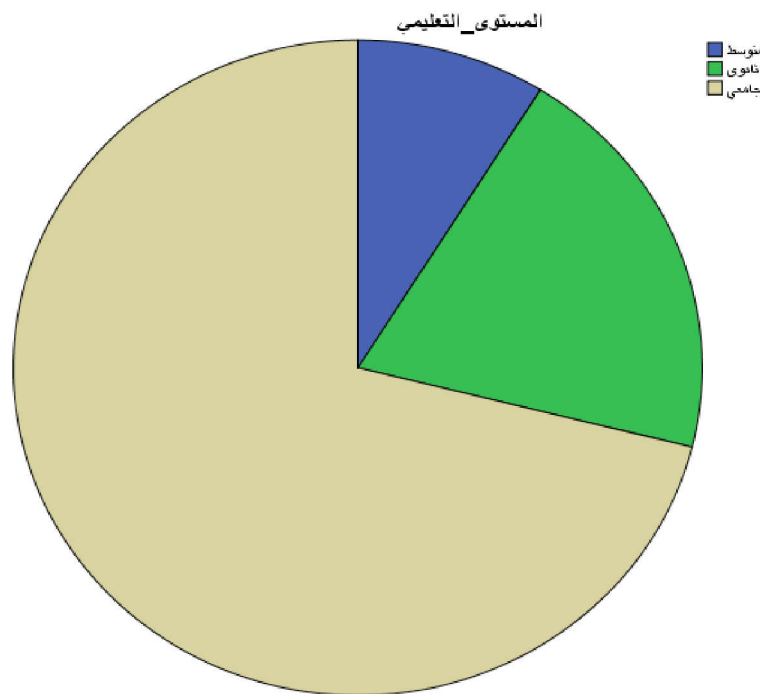
النسبة	التكرار	الفئة
--------	---------	-------

متوسط	4	8.9%
ثانوي	9	20%
جامعي	32	71.1%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول لاحظ أن المستوي التعليمي الذي غلب علي الأفراد العينة الإحصائية هو مستوى جامعي بنسبة 71.1% يليه مستوى شهادة ثانوي بنسبة 20% ثم المستوى الأدنى متوسط بنسبة 8.9% هذا يدل على أن سياسة عملية التوظيف في المؤسسة نفضال تعتمد على جلب اليد العاملة ذات مستويات عالية , حيث أن المقبلات الشخصية معهم أثبتت أن معظمهم متحصلين على شهادات جامعية.

الشكل رقم(6): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

ثالثا: توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة المشغولة

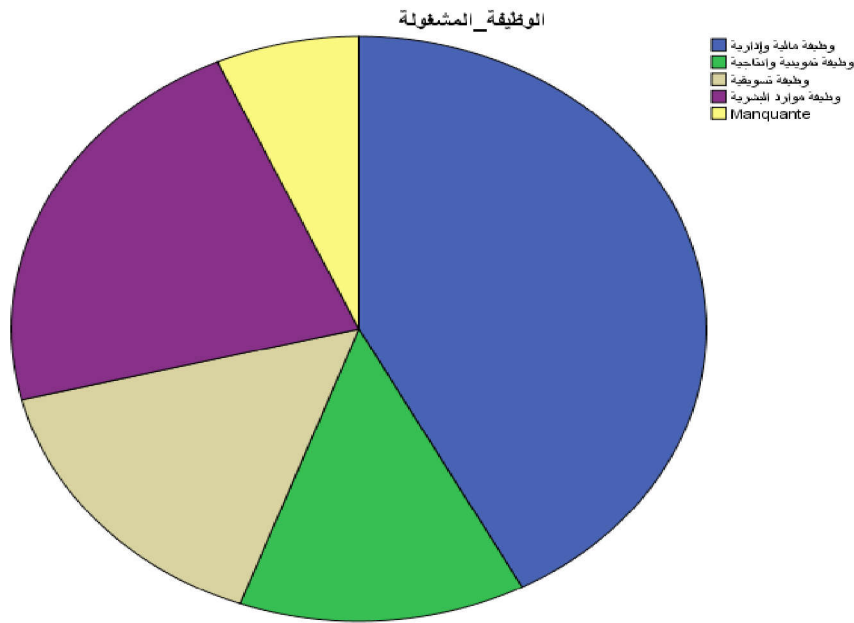
الجدول رقم(11): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الوظيفة المشغولة

النسبة	التكرار	الفئة
42.2%	19	وظيفة مالية وإدارية
13.3%	6	وظيفة تموينية وإنتاجية
15.6%	7	وظيفة تسويقية
22.2%	10	وظيفة موارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الوظيفة المشغولة الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو وظيفة المالية وإدارية بنسبة 42.2% يليه وظيفة التموينية وإنتاجية بنسبة 13.3% وتله وظيفة تسويقية بنسبة 15.6% ثم وظيفة الموارد البشرية بـ 22.2%.

الشكل رقم (7): يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

رابعا: توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة المهنية

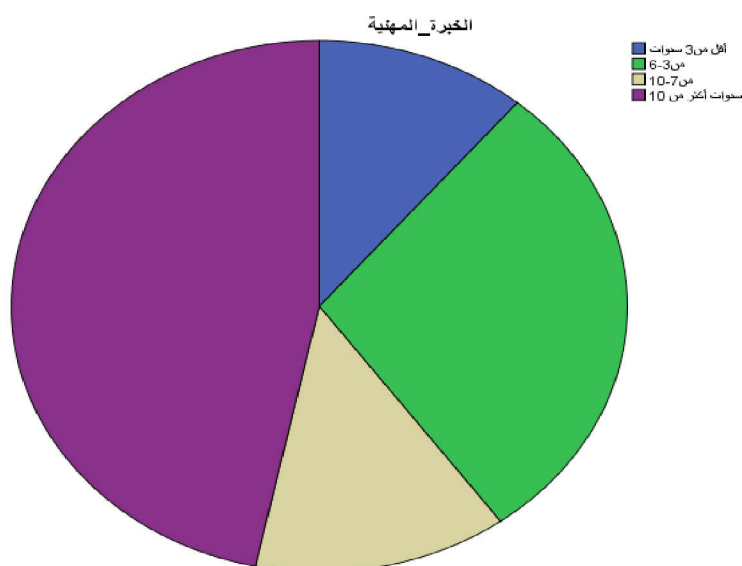
الجدول رقم (12): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الفئة
11.1%	5	أقل من 3 سنوات
28.9%	13	من 3-6 سنوات
13.3%	6	من 7-10 سنوات
46.7%	21	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متقاربة نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 3 سنوات هي 11,1% ونسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 3 سنوات إلى 6 سنوات 28,9% أما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة من 7 إلى 10 سنوات فهي 13,3% وبالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات فهي 46,7% وهذا ما يدل أن الخبرات العلمية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة.

الشكل رقم (8): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

خامسا: توزيع الأفراد من خلال متغير السن

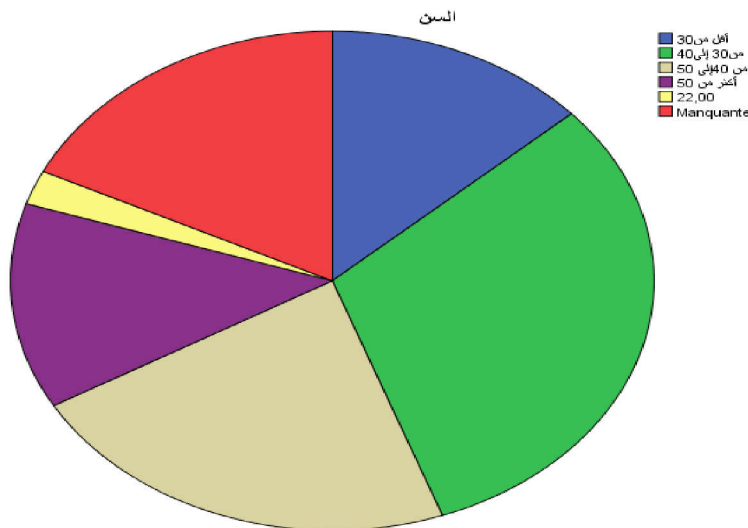
الجدول رقم (13): يوضح توزيع العينة من خلال متغير السن

النسبة	التكرار	الفئة
13.3%	6	أقل من 30 سنة
31.3%	14	من 30 إلى 40 سنة
22.2%	10	من 40 إلى 50 سنة
13.3%	6	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع أفراد العينة وتشمل بالنسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 13,3% مما يدل على انخفاض في التوظيف الجديد في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة 31,1% وهذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة، أما بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم ما فوق 40 سنة فقد قدرت 22,2% وهي تمثل نسبة معتبر من موظفي مؤسسة نفضال، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما فوق 50 سنة فقد قدرت بـ 13,3% مما يدعم وجود أصحاب الخبرات وهذا ما يساهم في تطوير الفئات الصاعدة، نلاحظ أيضا أن متوسط العمر يميل لفئات (30-40)

الشكل رقم (9): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

سادسا :نتائج متوصل إليه

اتجاهات إجابات أفراد العينة

الجدول رقم (14) : يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور القيادة

تقييم نظام القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المحور الأول: القيادة			
يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات	3,2727	1,12815	متوسط
يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراراته	3,4444	1,13929	مقبول
يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل	3,6000	1,00905	مقبول
ييث الرئيس بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب	3,1778	1,35326	متوسط
يشارك الرئيس النجاح مع المرؤوسين	3,3409	1,18013	متوسط
يتميز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز	3,1136	1,18549	متوسط
يهتم الرئيس بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	3,1591	1,29297	متوسط
يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير على الآخرين	3,2444	1,24600	متوسط
يثمن الرئيس أداء الجماعي	3,2000	1,32459	متوسط
لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	3,1628	1,08957	متوسط
يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراته	3,0000	1,22474	متوسط
يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	3,0444	1,20521	متوسط
تعتقد أن هناك تعارض بين أهداف رئيس وأهداف العمل	2,8000	1,17937	متوسط
يعتمد الرئيس على أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء العاملين	2,9773	1,32048	متوسط
كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة	3,0889	1,14460	متوسط
احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	3,2857	1,11061	متوسط

هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	2,6889	1,23991	متوسط
الدرجة الكلية للمحور الأول القيادة	3,1484	0,68953	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

لقد تحصل محور القيادة في الشركة على متوسط حسابي قدر بـ 3.1484 وبانحراف معياري قدر بـ 0.68953

و حسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا محايدة على محتوى هذا المحور باعتبار أن نمط القيادة المتبع في المؤسسة هو نمط مركزي وقد جاءت الإجابات على النحو التالي :

جميع العبارات كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة محايد مما يدل على أن تطبيق القيادة في هذه المؤسسة يتم بشكل متوسط أي أن القائد في المؤسسة لا يقوم بالتشاور مع العاملين في جميع قراراته وإنما بعض منها .

وهذا ما يجعلهم يقومون بالأعمال الموكلة إليهم وعدم التدخل في القرارات التي يتخذها المسؤول بنفسه دون التشاور، إلا أن العبارات الثانية والثالثة كانت الإجابات عليها بدرجة موافق مما يؤكد أن القائد يتحمل مسؤولية قراراته.

الجدول رقم(15):يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور أداء العاملين

المحور الثاني أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
أقوم بأداء المهام الموكلة إلي بحماسة شديدة	3,1333	1,17937	متوسط
التزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب	3,2444	1,26411	متوسط
أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	3,6591	1,05529	مقبول
أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل	3,7500	1,14374	مقبول
التزام بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة	3,2444	1,22763	متوسط
أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية الأعمال	3,8222	0,93636	مقبول
ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	3,0889	1,41135	متوسط

تشجيع مدير ك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	3,5778	1,25207	مقبول
الدرجة الكلية للمحور الثاني أداء العاملين	3,4329	0,79585	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

لقد تحصل محور أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 3.4329 وبانحراف معياري قدره 0.79585 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الحماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالموافقة على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن العاملين اذنين وموافقين فيما يتعلق بالطرق المنتهجة بتقييم أداء العاملين .

سابعا :اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل وكانت نتائج التحليل كالتالي:

أولا: الفرضية الرئيسية

H0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين.

H1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين.

وقد كانت نتيجة الاختبار مثلما هو مبين في الجدول التالي :

ومعرفة هذا الاختلاف يتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين، واختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغير المستقل: المهارات القيادية على المتغير التابع: أداء العاملين.

الجدول رقم(16):تحليل الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية وأداء العاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,844 ^a	,713	,706	,43156

a. Valeurs prédites : (constantes), T1

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (17):اختبار T

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,365	,304		1,202	,236
	القيادة	,974	,094	,844	10,326	,000
a. Variable dépendante : T2						

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ ($R = 0.844$)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.713$) تعني أن القيادة يفسر ما قيمته (71.3%) من الأداء في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى .

من خلال الجدول رقم (17) يمكننا استنتاج: أن القيادة لها علاقة تأثير معنوي على مستوى الأداء حيث بلغت قيمة (0.000 (Sig) أي أصغر من (0.05) يعني أنها لها دالة إحصائية وبالتالي لها أثر على المتغير التابع (أداء العاملين)

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة ($H1$) توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

وذلك من خلال الانحدار البسيط بين كل القيادة وأداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية.

اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

$H0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة يعزى لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي ،الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية ،السن) عند مستوى دلالة (0.05).

$H1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة يعزى لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي ،الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية ،السن) عند مستوى دلالة (0.05).

وكانت قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية $H0$ إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05).

الجدول رقم (18): دلالة الفروق في إجابات المهارات القيادية حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	مستوى الدلالة Sig	الفروق
نوع	0.215	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	0.878	لا توجد فروق
الوظيفة المشغولة	0.466	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	0.170	لا توجد فروق
السن	0.000	توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم مستويات الدلالة للمتغيرات (نوع، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية) هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة Sig (0.05)، مما يشير إلى انعدام الفرق في إجابات أفراد العينة بنسبة لهذه المتغيرات، ماعدا متغير السن الذي تدل قيمة Sig لديه 0.000 وهذا يدل على أنه توجد فروق معنوية في تأثير المهارات القيادية .

اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة دلالة إحصائية في رفع أداء العاملين يعزى لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي ، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية ، السن) عند مستوى دلالة (0.05).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رفع أداء العاملين يعزى لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي ، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية ، السن) عند مستوى دلالة (0.05).

وكانت قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية H0 إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05).

الجدول رقم (19): دلالة الفروق في إجابات أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	مستوى الدلالة Sig	الفروق
نوع	0.367	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	0.688	لا توجد فروق
الوظيفة المشغولة	0.843	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	0.033	توجد فروق
السن	0.611	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم مستويات الدلالة للمتغيرات (نوع، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، السن) هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة Sig (0.05)، مما يشير إلى انعدام الفرق في إجابات أفراد العينة بنسبة لهذه المتغيرات أي أنه ليس لهم تأثير في التطبيق ،ماعدا متغير الخبرة المهنية الذي تدل قيمة Sig لديه 0.033 وهذا يدل على أنه توجد فروق معنوية في تأثير على أداء العاملين .

استنتاج العام :

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض نتائج لواقع القيادة و أثره على الأداء العاملين بمؤسسة نفضال نلخصها فيما يلي :

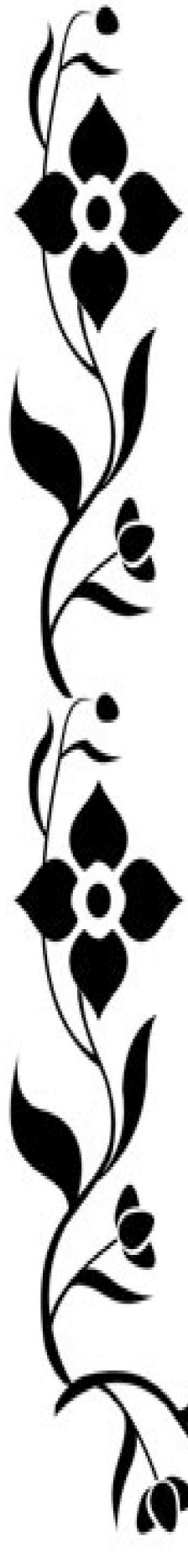
- اعتماد على أسلوب تشاور .
- توجيه العمال من أجل رفع من أدائهم .
- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة إلى العمال .
- تشمين أداء الجماعي في المؤسسة .
- تحفيز العمال على تأدية العمل بشكل سليم .
- إلقاء الشكر و الثناء على عند قيامه بعمل جيد .

خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على ميدان الدراسة وتقديم مجموعة من الأهداف المرجوة من إعدادها، ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج حيث تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، وبأنه يوجد تطبيق متوسط للقيادة في مؤسسة وأنها كانت نسبة تطبيق القيادة ضئيل فسيكون لها تأثير على أداء العاملين إما بإيجاب أو بسلب، حيث أن الهدف الرئيسي دائم هو سعي لتحقيق أهداف المؤسسة .



الحمد لله



من خلال دراستنا اتضح لنا أن المهارات القيادية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهو ما يجعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر التطور الفكر ' وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم ' وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية ، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجحتها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو الي السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة في محاوله منهم للتأثير في الآخرين ، في حين أن هناك من أرجعها إلي مدي قدرة القادة علي التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء بالمرؤوسين ،المنظمة أو البيئة الخارجية ، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز تلك العناصر فقط .

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالإطلاع العلمي و العملي علي تأثير المهارات القيادية علي أداء العاملين من خلال دراستنا الجزء النظري والذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم والأسس النظرية للقيادية وأداء العاملين، أما تطبيقيا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أنه لكل مؤسسة نمط قيادي متبع و لكل قائد مهارات قيادية يتمتع بها وتأثير خاص به ، ولكل نوع من أنواع المهارات له أهمية ومكانة داخل المنظمة ولزيادة الأداء هي المؤسسة لابد من توافر هذه المهارات القيادية وقد تخلصنا في الجزء التطبيقي إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- نقص عنصر القيادة في المؤسسة وعدم تدخل القائد في المرؤوسين هدفه الرئيسي هو تحقيق أهداف المؤسسة.
- قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كما يتحمل الرئيس مسؤولية قراراته، قلة أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ،و تحديد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية.
- تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين ، تعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل وكذا تميزه بالقدرة العالية على التأثير على الآخرين.
- لا يوجد هناك تحسين شامل وفعال لمستوى أداء الفرد داخل المؤسسة.

- فيما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال.
- العمل ضمن فق الجماعة ساعد نوعا ما في سد بعض النقائص التي يعاني منها بعض العاملين بالمؤسسة.

اقتراحات:

- ✓ يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- ✓ الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبعث روح العمل الجماعي.
- ✓ يجب على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام كل على تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم.
- ✓ تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم.

قائمة

المصادر والمراجع

- Anyaegbunam, C. E. (2021). Investigate the Effect of Leadership Style on Employee's Performance. *International Academy Journal of Management, Marketing & Entrepreneurial Studies* , 175–184.
- Bejestani, H. S. (2011). Improving Project Change Management Using Leadership Spirit. *scientific reseqrch* , 302–306.
- Jehow, F. A. (2018). EFFECT OF TRAINING AND LEADERSHIP SKILLS ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN DEVOLVED GOVERNMENTS IN KENYA: A CASE OF WAJIR COUNTY. *European Journal of Business and Strategic Management* , 87–104.
- Khoza, N., Nishika, C., & Karodia, A. M. (2016). IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE FORENSIC SCIENCE LABORATORY OF THE SOUTH AFRICAN . *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* , 50–76.
- Khudhair, F. S., Rafiduraida, A. R., Ahmad Amri, B. Z., & Anmar, A. K. (2022). Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Iraq). *Texas Journal of Multidisciplinary Studies* , 15–32.
- Lashley, E. J. (2021). Impact of Leadership Style on Employee Performance in a Call Center Environment. *Walden University ScholarWorks* , 01–101.

- Mehrabi, J., Mohammad, T. R., Shirin, N., & Batool, S. (2012).
(Case Study: Employees of Customs Headquarters) Impact of
Leadership Development on Employees' Performance.
International Journal of Business, Humanities and Technology ,
154-159.
- Uchenwamgbe, B.-B. P. (2013). Effects of Leadership Style on
Organizational Performance in Small and Medium Scale
Enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and
Management* , 2222-2839.
- WIN, K. M. (2016). *THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES
ON EMPLOYEE PERFORMANCE: ANALYSIS OF
INTERVENING EFFECT OF EMPLOYEE RETENTION TO
THE RELATIONSHIP OF.*
- أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية
الفلسطينية 2011مجلة جامعة النجاح للأبحاثالعلوم الانسانية مجلد 25، 932-879 (4)
- أحمد ق & .، عوار م. (2018). أثر المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت
سعيدة(ماستر) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سعيدة.
- أحمد م & .، خيرى ع ا. (2021). النماذج القيادية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة
نفضال سعيدة . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سعيدة.
- أريج بنت مُجد التويجري. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في
جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، 350-301.
- اشتيوي، مُجد عبد. (2018). لمهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في
كلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث ، 106 - 63.

- الدين، م. ش. (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف.
- الديوي، م. ض. (2016). القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. دار المناهج لنشر والتوزيع الأردن.
- الرحمان، ا. ع. (2006). أثر الأنماط القيادية في فاعلية أداء الوظيفي.
- الزهرة، ب. م. & بوقرينات، س. (2013). أثر ظروف العمل على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتقورت. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.
- أمال، ت. & هادي، ن. ا. (2020). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين (ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية.
- إيمان، و. (2019). دور المهارات اليدية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة (ماستر) معهد علوم والتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية جامعة بسكرة الجزائر.
- بركات، ك. (2015). نمط القيادة وأثرها على أداء الوظيفي في الإدارة العامة دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلة. كلية الحقوق وعلوم السياسية جامعة خميس مليانا.
- بسري، ه. (2015). نمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية. جامعة باجي مختار عنابة.
- تدل، ن. (2013). أثر القيادة على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة افمدادات توقرت (ماستر) كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة بسكرة.
- جزر، ا. ح. (2019). المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بضوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية فلسطينية (ماجستير) كلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى.
- جويدا، ز. & عمراني، ع. م. (2021). نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سعيدة.
- حسينة، ب. (2022). المهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية علوم الاقتصادية والتجارية وتسيير (ماستر) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية المسيلة الجزائر.

- حصاص نعيمة. (2019). دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي-دراسة حالة وحدة القمصنة الوسط الأربعاء ناث ايراثن-تيزي وزو- (شهادة الماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة مولود معمري- تيزي وزو-.
- خديجة , خ. (2016). أثر أنماط القيادة للمقاول على أداء العاملين . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- زاكي , ا. م. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة السائدة لدى القيادات الإدارية(ماجستير). (غزي جامعة الأقصى).
- زكريا , ص & ., بن جيمة , ع (2018). The Role of Administrative Leadership in Improving the Functionality of Employees within the Economic Establishment, Case Study at center . 168-184.
- علي , ئ. ص & ., حسين وليد , ح . ع. (2016). الشخصية القيادية . دار الغيداء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- عمار , ك. (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط(الماجستير) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة الجزائر.
- فاتح , ع & ., درموش , ع . ا. (2019). القيادة وأثرها على الأداء(الليسانس) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية البويرة الجزائر.
- فتيحة , ج. (2018). أثر بيئة العمل المادية على أداء العامليندراسة حالة المؤسسة الصناعية ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة(ماستر) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.
- فوزية , ع. (2018). أثر الادارة الالكترونية علمااء العاملين دراسة حالة إتصالات الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سعيدة.
- مريم , ط & ., بوجميرك , أ. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير(ماستر) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة جيجل.

- مسعودة، ش & .، دولي، س. (2009). تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بشار.
- معمر، ح & .، بن خفاف، ع. (2018). أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة حالة ثانويات بلديات الجلفة(ماستر) كلية الحقوق وعلوم السياسية الجلفة الجزائر.
- موسى، أ. أ. & .، يحيى، ك. (2012). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار لتنمية والتأهيل . معهد التنمية المجتمعية.
- موسى، ج & .، نويوة، م. (2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية(ماستر) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المسيلة الجزائر.
- ميسون عبدالله أحمد، و مناف محمد دينا. (2012). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين ندراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية. تنمية الرافدين ، 201-232.
- نوال، ب & .، الواهم، ن. (2015). دور الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليلة جيجل(ماستر) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
- وفاء، ل & .، لوقاسي، ه. (2015). القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة سويدي للكابلات عين الدفلة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- يسرى، ه. (2015). النمط القيادي وعلاقته بأداء الموظفين في مكاتب الجامعة . جامعة باجي مختار عنابة.
- يسرى، ه. (2015). النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية . عنابة :جامعة باجي مختار.

الملاحق



جامعة مولاي طاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة بنكية

استبيان

أخي الفاضل /أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،تحية طيبة أما بعد :

في إطار التحضير لمذكرة ماستر حول موضوع "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين" أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في مجموعة من الأسئلة أرجو منكم الإجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) في خانة المناسبة

أحيطكم علما أن المعلومات ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية

1. نوع ☐ ذكر ☐ أنثى

2. المستوى التعليمي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

3. الوظيفة المشغولة ☐ وظيفة مالية وإدارية ☐ وظيفة تموينية وإنتاجية ☐ وظيفة تسويقية ☐ وظيفة موارد البشرية

4. الخبرة المهنية أقل من 3 سنوات ☐ من 3-6 ☐ من 7-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5. السن ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50

متغيرات الدراسة

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المهارات القيادية						
1	يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات					
2	يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراراته					
3	يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل					
4	يبث الرئيس بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب					
5	يشارك الرئيس النجاح مع المرؤوسين					
6	يتميز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز					
7	يهتم الرئيس بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين					
8	يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير على الآخرين					
9	يثمن الرئيس أداء الجماعي					
10	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب					
11	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم					
12	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين					
13	تعتقد أن هناك تعارض بين أهداف رئيس وأهداف العمل					
14	يعتمد الرئيس على أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء					

					العاملين	
					كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة	15
					احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	16
					هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	17
أداء العاملين						
					أقوم بأداء المهام الموكلة إلي بحماسة شديدة	18
					التزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب	19
					أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	20
					أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل	21
					التزام بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة	22
					أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية الأعمال	23
					ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	24
					تشجيع مدبرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	25