

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين  
"دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز النعامة"

تحت إشراف الأستاذ:  
الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبة:  
قريد أسماء

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:  
أمام اللجنة المكونة من السادة:  
الدكتور/ يزيد قادة / الدرجة العلمية/ مشرفا  
الدكتور/ طلحة عبد القادر / الدرجة العلمية/ رئيسا  
الدكتور/ مسكين الحاج / الدرجة العلمية/ ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير:

بداية أشكر الله العظيم رب العرش العظيم الذي  
وفقني إلى طلب العلم، وانجاز هذا العمل وسدد  
خطاي. أسأله أن يتقبله مني، وأسأله أن يكون ثمرة  
يستفيد بها طالب العلم، ويستفيد منها قادة الأمم.  
ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذين الفاضلين  
"يزيد قادة" و "طلحة عبد القادر" على صبرهم وتشجيعه، كنتم نعم  
المشرفين.

كما لا أنسى الشكر لكل من ساعدني في إتمام هذا  
العمل من أساتذة وأصدقاء.

## الإهداء:

إلى من أمر الله جل وعلا بأن لا يعبد إلا بالإحسان إليهما

ومصاحبتهما في الدنيا بالمعروف، أُمِّي وأبِي حفظهما الله وشفاهما

وأطال في عمريهما.

إلى إخوتي وأولادهم جعلكم الله لحمة واحدة على الخير والصلاح.

إلى صديقتي، خير سند عند طرق الأبواب طلبا للعون والإرشاد



قريد أسماء

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على المهارات القيادية وأثرها على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة، باعتبار أن المهارات القيادية من أهم الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين والتأثير عليهم قصد تحسين أدائهم، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالنعامة وذلك بتوجيهها ستبيان إلى عينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات تتعلق بالمهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية) وأداء العاملين.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا للمهارات القيادية على أداء العاملين، كما توصلت أيضا إلى صياغة نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة، حيث اعتمد هذا النموذج على متغير مستقل واحد وهو المهارات الفكرية الذي فسر لوحده ما نسبته 37,1% من التغير الحاصل في أداء العاملين، وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين الآخرين المهارات الفنية والمهارات الإنسانية.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، أداء العاملين.

## Abstract :

The aim of this study is to try to identify leadership skills and their impact on the performance of the employees of the Sonelgaz Corporation in Naama, considering that leadership skills are among the most important methods used to motivate and influence employees in order to improve their performance. ,And this is done by address ingasurvey to a sample of employees. it includes a set of statements related to leadership skills (human skills, technical skills, intellectual skills) and the performance of workers.

The results of this study concluded that there is a statistically significant effect of leadership skills on the performance of employees, and it also reached the formulation of a model to predict the relationship between leadership skills and the performance of employees at Sonelgaz Corporation in Naama, where this model relied on one independent variable, which is intellectual skills, which alone explained its percentage 37.1% of the change in the performance of workers, the other two independent variables were excluded technical skills and human skills.

**Keywords:** leadership skills, intellectual skills, human skills, technical skills, employee performance.

الشكر  
الإهداء  
ملخص

1.....:مقدمة

ERROR! BOOKMARK NOT ..... الفصل الأول:الإطار النظري لكل من القيادة وأداء العاملين  
DEFINED.

1.....: تمهيد

2.....المبحث الأول: المهارات القيادية

3.....المطلب الأول: القيادة الإدارية.

3 الفرع الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

3 الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ومقوماتها.

5.....المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

6 الفرع الأول: النظرية الفردية للقيادة.

7 الفرع الثاني: النظرية السلوكية للقيادة.

10 الفرع الثالث: النظرية الموقفية للقيادة.

10.....المطلب الثالث: المهارات القيادية.

11 الفرع الأول: المهارات الفنية.

11 الفرع الثاني: المهارات الذاتية.

الفرع الثالث: المهارات الفكرية. 12

الفرع الرابع: المهارات الإنسانية. 13

المبحث الثاني: أداء العاملين. 14

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين. 14

الفرع الأول: ماهية أداء العاملين. 14

الفرع الثاني: أهداف أداء العاملين. 14

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين. 15

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين. 16

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين 16

الفرع الثاني: آلية تقييم أداء العاملين. 16

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء العاملين. 17

المبحث الثالث: أثر المهارات القيادية على أداء العاملين. 19

المطلب الأول: أثر المهارات الفنية على أداء العاملين. 19

الفرع الأول: التدريب وأثره على أداء العاملين. 19

المطلب الثاني: اتخاذ القرارات وأثرها على أداء العاملين. 22

المطلب الثاني: أثر المهارات الإنسانية على أداء العاملين. 24

الفرع الأول: أثر النمط القيادي والاتصال على أداء العاملين 24

الفرع الثاني: فرق العمل وأثرها على أداء العاملين. 27

المطلب الثالث: أثر المهارات الفكرية على أداء العاملين..... 28

الفرع الأول: إدارة الأزمات وأثرها على أداء العاملين. 29

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

تمهيد: ..... 33

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية..... 34

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة..... 34

المطلب الثاني: أداة الدراسة..... 34

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة..... 35

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية..... 36

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية..... 36

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة..... 40

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... 51

المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على أداء العاملين..... 55

المطلب الخامس: نتائج الدراسة..... 58

خلاصة الفصل: ..... 60



61 ..... الخاتمة:

61 ..... قائمة المراجع

## قائمة الأشكال:

- الشكل (1-1): يوضح العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية..... 4
- الشكل (1-02): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد لجامعة أوهايو..... 8
- الشكل (1-03): يمثل الشبكة الإدارية..... 9
- الشكل (1-04): يمثل أنواع المهارات الذاتية..... 11
- الشكل (1-05): مقومات المهارات الفكرية..... 13
- الشكل (1-06): أسس تقييم أداء العاملين..... 16
- الشكل (1-07): أنواع معايير الأداء..... 18
- الشكل رقم (10-11): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفنية..... 43
- الشكل رقم (11-11): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفكرية..... 45
- الشكل رقم (12-11): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الإنسانية..... 47
- الشكل رقم (13-11): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الإنسانية..... 50

## قائمة الجداول:

- الجدول رقم (01-1): أنواع التدريب. .... 20
- الجدول رقم (02-1): يمثل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. .... 21
- الجدول رقم (03-1): يمثل عملية الاتصال في إعطاء واستلام وتدقيق المعلومات. .... 26
- الجدول رقم (04-11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة. .... 34
- الجدول رقم (05-11): يوضح مقياس ليكارت الخماسي. .... 35
- الجدول رقم (06-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس. .... 36
- الجدول رقم (08-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية. .... 38
- الجدول رقم (09-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة. .... 39
- جدول رقم (10-11): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان. .... 41
- الجدول رقم (11-11): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الفنية. .... 42
- الجدول رقم (13-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الإنسانية. .... 46
- الجدول رقم (15-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات مجال أداء العاملين. .... 48
- الجدول رقم (16-11): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الامتلاك مؤسسة سونلغاز بالنعامة قيادة تطبيق المهارات القيادية. .... 51
- الجدول رقم (17-11): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الامتلاك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين. .... 52
- الجدول رقم (19-11): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين المهارات القيادية وأداء العاملين. .... 53
- الجدول رقم (20-11): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد. .... 54
- الجدول رقم (21-11): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجيين المهارات القيادية وأداء العاملين. .... 54
- الجدول رقم (22-11): يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين المهارات القيادية وأداء العاملين. .... 55
- الجدول رقم (23-11): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي. .... 55
- الجدول رقم (24-11): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين والجنس. .... 56
- الجدول رقم (25-11): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي وأداء العاملين. .... 56
- الجدول رقم (26-11): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA أداء العاملين والخبرة المهنية. .... 57
- الجدول رقم (27-11): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء العاملين والوظيفة. .... 58

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، إذ كانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم، والتاريخ حافل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية. فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها قائد المؤسسة وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانيته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر، إذ يعتبر رفع أداء العاملين داخل المؤسسة من أهم المقومات التي تميز نجاح المؤسسة مهما كان نشاطها. فالقيادة تعبر عن القدرة على التأثير في الآخرين ومعرفة كيفية توجيههم، حيث أن نجاح أي قائد مرتبط بمجموعة من المتطلبات والأسس والتي تتمثل في: قدرته على التأثير، شخصيته، سماته وخصائص التوجيهية التي بدورها تحدد نوع وأسلوب النمط القيادي المنتهج الذي يعتمد عليه كمرجع في التأثير على العمال لتحسين مستوى الأداء لديهم.

إن أداء العاملين يعبر عن مدى إنجاز العامل لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، إلا أن هناك عدة عوامل تؤثر على العامل أثناء القيام بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالعامل كقلة الخبرة، نقص المهارات والمؤهلات، ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة وغياب الظروف الملائمة للعمل وهذا ما يستوجب من المؤسسة القيام بعملية تقييم أداء العاملين، والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على تعزيزها، وهنا تظهر الحاجة إلى المهارات القيادية التي يتصف بها القائد سواء كانت المهارات الفنية أو المهارات الفكرية أو المهارات الإنسانية كأهم الأدوات والآليات التي يعتمد عليها لمساعدة وتوجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم للقيام بالمهام المنوطة بهم بكفاءة وإتقان قصد تطوير الأداء، فأى مؤسسة تسعى نحو التحسين الدائم والمستمر للأداء الفردي والجماعي للتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد.

## إشكالية الدراسة:

من خلال العرض السابق وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بصياغة وطرح الإشكالية التالية:  
- ما مدى تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالنعامة؟

ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما المقصود بالمهارات القيادية وفيما تتمثل أهم عناصرها؟
- ✓ ماذا نقصد بأداء العاملين وماهي أهم محدداته؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الأولى:** مؤسسة سونلغاز بالنعامة تحرص على تطبيق المهارات القيادية من منظور عمالها.

✓ **الفرضية الثانية:** مؤسسة سونلغاز بالنعامة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين.

✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للمهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

✓ محاولة الاطلاع على أكثر المهارات القيادية توفرا لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة.

✓ التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين.

✓ السعي إلى التأكيد على أهمية الأداء الجيد للعاملين في تحقيق النجاح في مؤسسة سونلغاز بالنعامة.

✓ محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

#### أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

✓ معرفة مدى تأثير المهارات القيادية في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

✓ تلعب المهارات القيادية دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تركيزها على المهارات القيادية (الإنسانية- الفكرية - الفنية) التي تساعد في توجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم من أجل القيام بالمهام الإدارية.

✓ التعرف على المهارات القيادية التي يمتلكها قادة المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي الحقيقي في المؤسسة.

#### حدود الدراسة:

ثم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

✓ **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة سونلغاز بالنعامة كعينة بحث باعتبارها من أهم المؤسسات الفاعلة، والتي حرصت على تنويع مجال نشاطها وتقديم خدمات متنوعة.

✓ **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة المنجزة من شهر فيفري 2023 إلى غاية شهر ماي 2023.

✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال سونلغاز بالنعامة، حيث أخضعناهم للدراسة وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج تنفي أو تؤكد فرضيات الدراسة.

### المنهج المتبع في الدراسة:

ثم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التوصل إلى نتائج علمية دقيقة وهذا كما يلي:

المنهج الوصفي وهو الإحاطة بكل جوانب الموضوع المتمثلة في التعرف على معظم المفاهيم المرتبطة بالمهارات القيادية وأداء العاملين وتحليلها.

كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالنعامة ، للتعرف على أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، وذلك بتحليل نتائج الاستبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه للعينة المستهدفة.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### ✓ أسباب ذاتية:

- . الرغبة الشخصية في التعرف على واقع تطبيق المهارات القيادية في المؤسسات الاقتصادية ومعرفة دورها في التأثير على أداء العاملين.
- . صلة الموضوع بطبيعة التخصص الذي ندرسه.

#### ✓ أسباب موضوعية:

- . الرغبة في التعرف على العلاقة القائمة بين المهارات القيادية وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالنعامة.

### الدراسات السابقة:

إن كل بحث أو دراسة مهما كان صغيرا أو كبيرا في أي مجال من مجالات العلم ما هو إلا لبنة في بنيان الهيكل المعرفي، فالدراسة السابقة تمثل أرضية غنية بالمعلومات وركن أساسي في البحث العلمي، وهي تُعدُّ بمثابة الجزء الثاني المُتعلِّق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المُقدَّم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، فالدراسات السابقة لها ما يكفي من الأهمية لجعل أي باحث في علوم التسيير يطلع عليها.

فهي تمكن الباحث من جملة من المعطيات أهمها:

\*تكوين خلفية نظرية حول الموضوع؛

\*توفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري؛

\*تبصره بالصعوبات التي واجهت من سبقه كما تبصره بأخطاء الآخرين.

ومن هذا المنطلق قمنا بمراجعة الأبحاث العلمية المشابهة للعديد من الباحثين الذين نجحوا في التوصل

إلى بعض النتائج الإيجابية وهي كالآتي:

## دراسات باللغة العربية:

1. دراسة الشريف طلال، 2004 الأنماط الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عددها 240 ثم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. تبين أن هناك توافر الأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل؛

. تبين أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.(طلال، 2004)

2. دراسة حسن علي حمد الساعدي، 2012، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف متغيرات الظاهرة قيد الدراسة وقام باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بلغت عدد عينتها 155 فرد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة 45% وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

. من خلال نتائج تحليل الارتباط يتبين لنا وجود علاقة ارتباط موجبة بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي.

. وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي.(الساعدي، 2012)



3. دراسة فيروز شين، 2014/2013، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، أطروحة دكتوراة في علوم تسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة، وإبراز كذلك علاقة الارتباط بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية و تنمية المهارات في المؤسسة، وتحليل تأثير كل من نمط القيادة التحويلية والتبادلية في تنمية المهارات. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لعملية جمع البيانات ثم القيام بتحليلها، واستخدم أيضا الاستبيان لأنها الأداة المناسبة، حيث تم توزيع 133 استمارة و تم استخراج 95 استمارة منها 78 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. إن مؤسسة جنرال كابل تملك رؤية مستقبلية وقيم تحدد سلوكها ، ولكن الباحثة ترى أنها فشلت في نشر هذه الرؤية والقيم على مستوى فرع بسكرة ويعود هذا لممارسات القيادة.

. لا توجد ثقة بين القادة الذين يعتبرون أجنب بالنسبة للعمال.(شين، 2013-2014)

4. كيرد عمار، 2015، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة، وتحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين، كما قام الباحث باستخدام استبانة بلغ عدد عينتها 64 موظف، وقد بلغت نسبة العينة 17% من مجتمع الدراسة، وقام باستخدام أسلوب المسح بالعينة ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. أثبتت الدراسة صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي. (عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. (عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية(رسالة ماجستير)، 2015).

5. دراسة اشتوي، محمد عبد، 2018، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الكلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج3، ع1.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية ( التقنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، والتعرف على مستوى أداء العاملين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، ولقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم 176 عاملاً، اعتمد الباحث على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. تبين أن المهارات القيادية توفرت لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية.

. اتضح أن مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي

(66,128)

. اتضح وجود علاقة بين المهارات القيادية الفكرية والإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.(اشتوي و عبد، 2018)

6. دراسة أحمد محسن ثابت جرادي 2020، أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء، مجلة جامعة البيضاء، مج2، ع1.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الذاتية للقيادات في مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة - محافظة البيضاء، والتعرف على أثر المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات. حيث تم توزيع 100 استبانة وتم استرجاع 89 استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين.

. وجود تأثير معنوي طردي بين المهارات الفنية والإدارية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء .

. وجود أثر ذو دلالة إحصائية مهمة للمتغير المستقل ( المهارات القيادية) على المتغير التابع مستوى أداء العاملين حيث فسر (41%) من التباين في مستوى أداء العاملين وأن أبعاد المهارات القيادية المختلفة الأخرى لا تؤثر على مستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين.(الجرادي، 2020)

7. دراسة عمر الحافظ علي السيد الفكي، 2020، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة أعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة، وتوضيح الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على كفاءة وفعالية العاملين بالمؤسسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على طبيعة المشكلة في البحث. حيث تم تصميم الاستبيان كأداة لتحليل البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 30 فرد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. لا تعتمد إدارة الشركة على إشراك العاملين في صياغة الخطط و الأهداف بل تعتمد عليهم في تحقيقها وتنفيذها.

. إن النسبة الأكبر من المستويات التنظيمية المختلفة تعتقد أنه كلما اتجهنا إلى الأعلى فإن أسلوب القيادة سيتجه إلى الانفرادية.

. النسبة الأكبر في معظم إجابات أفراد عينة الدراسة تعتقد أن الانفرادية في اتخاذ القرار ليس هو الأسلوب المناسب في القيادة وتحسين جودة الأداء. (الفكي، 2020)

8. دراسة سامي بسه، يوسف خنيش، 2021، تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين . دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج4، ع2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام القيادة بمقر ولاية بومرداس بالمهارات القيادية، والتعرف على مستوى إبداع العاملين، وكذلك اختبار علاقة وتأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين في مقر ولاية بومرداس، والتعرف على أي المهارات أكثر تأثيرا على مستوى إبداع العاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه بطريقة عشوائية على عينة شملت 82 مبحوثا من مجتمع الدراسة المكونة من 140 مفردة ثم استرجاع 76 استبيانا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. مستوى تطبيق المهارات القيادية متوسط حسب آراء المبحوثين.

. مستوى إبداع العاملين جاء بدرجة متوسطة وذلك راجع لعدة أسباب منها: نقشي ظاهرة البيروقراطية، غياب التحفيز والتقدير وغياب دورات التكوين للعمال غياب التدوير الوظيفي وغيرها من الأسباب التي جعلت العامل يفقد حس الإبداع.

. إن متغير المهارات الإنسانية كان له أكبر الأثر في التنبؤ بمستوى إبداع العاملين ما نسبته 16.4% من التغيرات الحاصلة في تغير مستوى إبداع العاملين.(بسه و خنيش، 2021)  
دراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Abdulbasit، Zubair Hassan،Joyeechua،2018) بالعنوان:

**Leadership style and its impact on employee performan،**

**International journal of accounting& business mangement , vol.6 (No.1)،،**

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف، قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تمثلت العينة في 250 فرد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف.

. إن أسلوب القيادة العادلة ليس له تأثير كبير على أداء الموظف،

. يمكن للقيادة تبني استراتيجيات مبتكرة باستخدام أسلوب القيادة المناسب من أجل تحقيق أداء العمل على أفضل مستوى بالإضافة إلى تحقيق نجاح على المدى الطويل. (CHUA, BASIT, & HASSAN, 2018)

2. دراسة (Amussah Ademola،2020)، بعنوان: **and its impact ، leadership styles**

**on employee performance Near East university graduate school of  
social sciences**

**Business administration program .**

هدفت هذه الدراسة إلى (Amussah, 2020) إدراك التأثيرات المختلفة للأنماط المختلفة للقيادة (أساليب القيادة التبادلية والتحويلية والموثوقة وأساليب القيادة على أداء الموظفين مما أدى إلى انخفاض جودة المنتجات، قام الباحث باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات. بحيثتم الحصول على 164 استبياناً منظماً صحيحاً بعد توزيع 334 استبياناً على الموظفين التي تم الحصول عليها من العينة العشوائية المستهدفة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. إن الأنماط القيادية الموضحة في هذه الدراسة تؤثر على أداء الموظف في المنظمة.

. للأنماط القيادية علاقة إيجابية مهمة مع أداء الموظف، وتوصلت النتائج إلى أهمية القيادة التحويلية للمشرفين في بيئة العمل عند مقارنتها بأنواع القيادة الأخرى التي تمت مناقشتها في هذا البحث. (Amussah, 2020)

- ماميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية، يمكننا القول بأن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:

- اعتمدت في المتغير المستقل على المهارات القيادية بأنواعها المختلفة (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية).

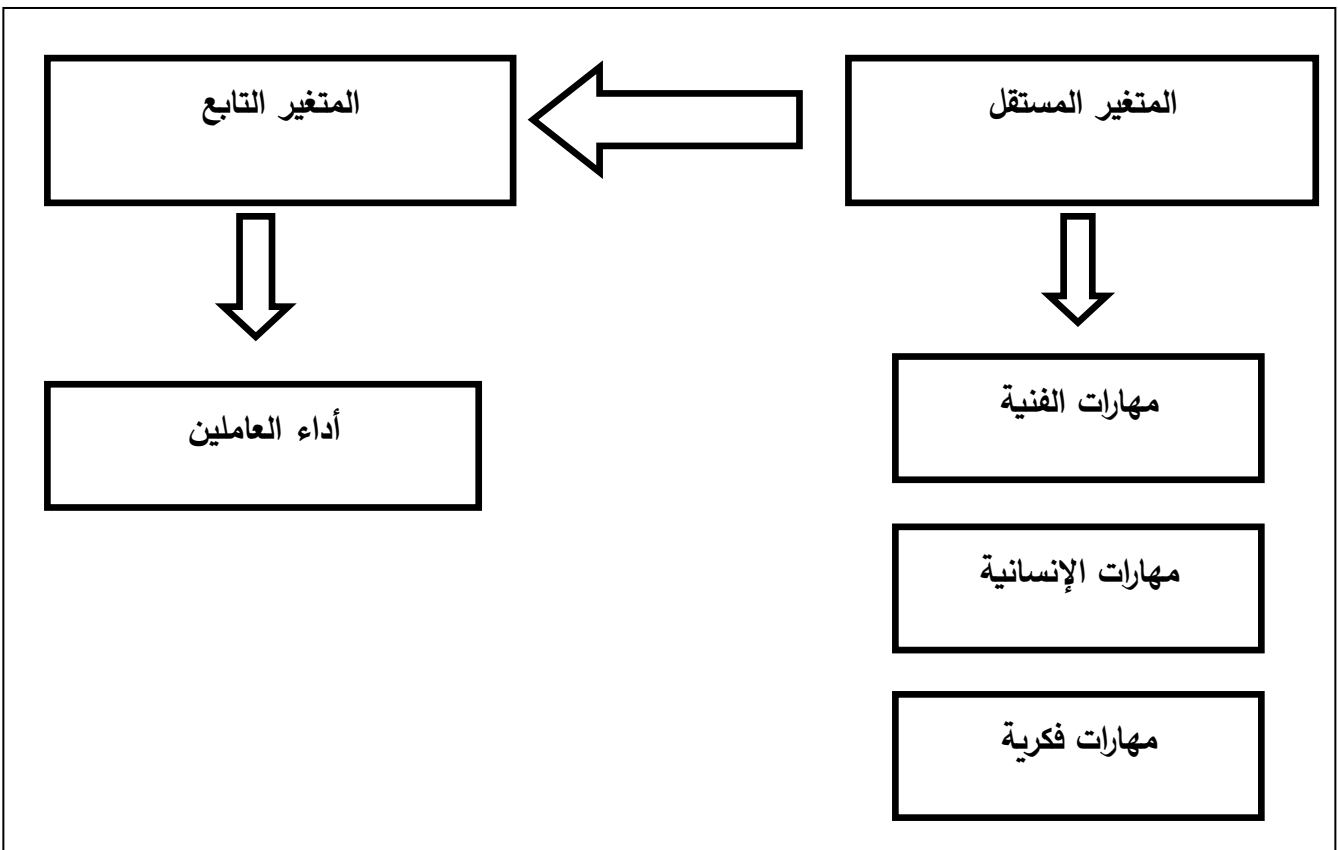
- استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (الإطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

- طبقت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية النعامة.

-توصلت الدراسة إلى صياغة نموذج للتنبؤ بالعلاقة بينالمهارات القيادية وأداء العاملين.

نموذج الدراسة:

بناء على مضمون مشكلة الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المفترضة للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل الآتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة:



## هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الموضوع واختبار الفرضيات، اقتضت الضرورة تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول متعلق بالجانب النظري، والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي يتم فيه إسقاط الدراسة النظرية على شركة سونلغاز بالنعامة، سبقت هذه الفصول مقدمة وتليهم خاتمة احتوت نتائج واقتراحات البحث.

### ❖ الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري لكل من المهارات القيادية وأداء العاملين.

يتضمن مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى المرتكزات الفكرية للمهارات القيادية، أما المبحث الثاني

يتضمن أداء العاملين، والمبحث الثالث يتضمن العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

### ❖ الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين.

حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول عرض الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.



## الفصل الأول

الإطار النظري لكل من القيادة وأداء  
العاملين



## تمهيد:

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود المرؤوسين وتحفيزهم بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا تام لدى العاملين، والقائد لا يولد في لحظة إنما يتطور من خلال العمل الجاد والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه، والقائد الناجح هو الذي يؤثر في أداء العاملين لديه من خلال المهارات التي يتبعها بحيث تؤثر تأثيرا مباشرا في سلوك المرؤوسين، ومن أهم هذه المهارات ( المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، الذاتية والفكرية)، ومن خلال هذه العلاقة بينهما يظهر مستوى الأداء الذي يقوم به العامل أثناء مزاولته لنشاطه.

وعليه في هذا الفصل سوف نتناول ثلاثة مباحث: المبحث الأول حول القيادة الإدارية والنظريات المفسرة لها والمهارات القيادية للقائد الناجح، أما في المبحث الثاني سنتعرض فيه على أداء العاملين وتقييم وتحسين أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليها، أما في المبحث الثالث سوف نتطرق إلى أثر المهارات القيادية على أداء العاملين.



### المبحث الأول: المهارات القيادية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها تمييز المنظمات الناجحة وغير الناجحة، أما القائد فهو يعتمد بشكل أساسي على الثقة والقدرة على الإقناع والافتناع، ويستمد القائد هذه السلطة من علاقة التأثير المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، والتي تعتمد على مزيج أو خليط من بعض الصفات الشخصية للقائد، وخصائص المرؤوسين، وطبيعة الموقف أو المشكلة.

ونحن في صدد التطرق في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول: القيادة الإدارية.**
- **المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.**
- **المطلب الثالث: المهارات القيادية.**

المطلب الأول: القيادة الإدارية.

سنتطرق في هذا المطلب لعدة تعاريف عن القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ومقوماتها.

الفرع الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسطه. (سكارنه، 2010، صفحة 18)

ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخص فيما يلي أبرزها:

• **التعريف الأول:** هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (سكارنه، 2010، صفحة 18)

• **التعريف الثاني:** هو عملية ممارسة التأثير في المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف محددة. (زيارة، 2000، صفحة 206)

• **التعريف الثالث:** هي عملية اتصالية بين القائد والمرؤوسين، تؤدي في ظل موقف معين إلى تأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير)، 2014-2015، صفحة 26)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ومقوماتها.

1. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:

لا شك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثيرية بين القادة والتابعين له. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري. كما أن هنا العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابياً أو سلبياً وأهم هذه العوامل: (الشريف، 2004، الصفحات 55-56)

➤ **السمات والأنماط الشخصية للقائد:** وهي السلوك والصفات الشخصية للقائد، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

➤ **الصفات الشخصية للمرؤوسين:** وهي الصفات الشخصية للمرؤوسين وقد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.

➤ **نوع منظمة العمل:** سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز. وجماعة العمل.

- أهداف المنظمة: سواء منها أهدافها الاستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل: أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

الشكل (1-1): يوضح العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

## 2. مقومات القيادة الإدارية:

إن هناك ثلاثة مقومات أساسية لا بد من توفرها لوجود القيادة وهي:

أولاً: وجود جماعة من الناس.

وهي تفاعل لأفراد المنظمة مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً بحيث يجب أن يكون هذا التفاعل يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية الآن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة

ويتجه سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة، وسيبذلون غاية جهدهم للإبقاء على المجموعة والمحافظة على فاعليتها. فالجماعة المنظمة هو شرط أساسي لوجود القيادة.

### ثانيا: عملية التأثير.

إن عملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ، وإنما لابد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر وتتم عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها، فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث التغيير في سلوك أفرادها ليتمكن القائد في الحصول على نتيجة ويطلق على عملية التأثير هذه محاولة القيادة، وقد يؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي بذلها القائد، ويقال هنا بأن الوسائل التأثير قد أدت إلى ما يسمى بالقيادة الناجحة وأخيرا قد يكون التغيير الحاصل في سلوك الجماعة قد تم فعلا نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلا من تمكينهم من إشباع حاجاتهم إل قيادته، ويقال هنا أن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعالة، وتسمى القيادة هنا بالقيادة الفعالة.

### ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة.

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف مشتركة والمرغوبة لدى الجماعة. ولكن هذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، وهناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها ، وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. وإنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وإن بروز القائد في الجماعة وبقاءه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، وإن هذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعتها تكوينها. (سكارنه، 2010، صفحة 98)

### المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري من فترة طويلة من الزمن وكان طبيعيا أن يصدر بصدد هذا أراء كثيرة، وأن نقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث على نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، ونستعرض فيما يلي النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها.

الفرع الأول: النظرية الفردية للقيادة.

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي مفاده أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة مجموعة من الخصائص الموروثة أو سمات الشخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، من بين النظريات التي تصنف تحت هذا المفهومين نظرية الرجل العظيم والنظرية السمات.

• نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها.

فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي المواهب الغير العادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب وسمات الوراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، ويعتبر جالتون من أشد المؤيدين لهذه النظرية.

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية: (جلده، 2009، الصفحات 720-723)

- ✓ يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
  - ✓ يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
  - ✓ يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم،
- ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغا فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلا، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعا، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

• نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم " التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي: (العميان، 2008، الصفحات 263-264)

- ✓ سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط
- ✓ سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.

- ✓ سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
  - ✓ سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
  - ✓ سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين.
- وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها، فأتضح أن عددها بلغ 41 صفة. (بلال، 2009)
- كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي:
  - ✓ الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
  - ✓ المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
  - ✓ المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
  - ✓ المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
  - ✓ الحكم الصائب على الأمور وقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة. (نشوان، 2010، الصفحات 49-50)

وقام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:

- ✓ وجود الدافع: ويتمثل في الرقابة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام
- ✓ الصدق والاستقامة: ويتمثل في الاستقامة
- ✓ الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة
- ✓ الثقة بالنفس: الوثوق في القدرة الشخصية
- ✓ القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على الدمج وتفسير قدر كبير من المعلومات
- ✓ الابتكار والإبداع: وتتمثل في الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- ✓ المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة. (سلطان، 2003، صفحة 338)

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها أحد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة، كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء والجسمية، والحماسة... وغيرها.

#### الفرع الثاني: النظرية السلوكية للقيادة.

إن النموذج السلوكي في القيادة يركز على وصف الاختلافات في تصرفات وسلوكيات القائد الفعال وغير الفعال، وهو يعمل على تحديد وفهم ماذا يعمل على تحديد وفهم ماذا يعمل القادة في الواقع، النموذج السلوكي للقيادة يفترض أن أغلبية الناس يمكنهم

التعلم ليصبحوا قادة فاعلين. لان سلوكيات الفعالة يمكن تعلمها، أغلب الأفراد يمكن أن يصبحوا فاعلية عن طريق التشجيع والدعم.

• دراسة جامعة أوهايو Ohio

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان نحوى قائمة من الأسئلة عرف " باستبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فليشمان وشارتل اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما: (عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية) رسالة ماجستير، (2014-2015، صفحة 26)

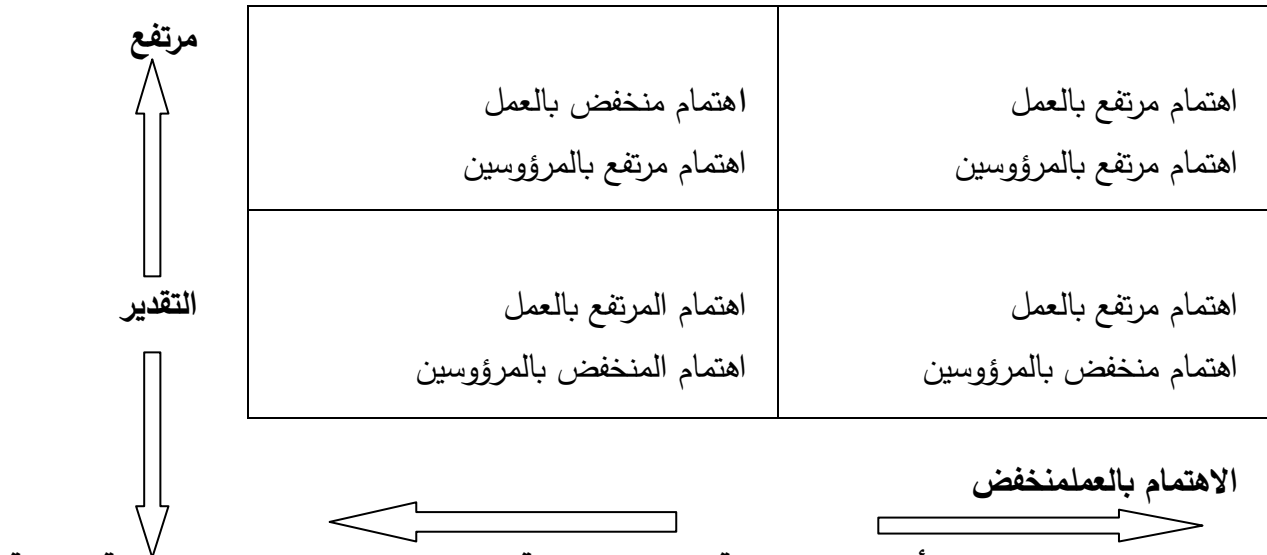
✓ سلوك الاهتمام بهيكل العمل.

✓ سلوك التعاطف مع العاملين.

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل الآتي:

الشكل(1-02): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد لجامعة أوهايو

الشكل(02): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد لجامعة أوهايو



مصدر: نصر، مدحت محمد أبو، إدارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة العربية للنشر، القاهرة، طبعة الأولى، 2007.

• دراسة جامعة ولاية ميشيغان:

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، حيث قام بها الباحثون من أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)، بهذه التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمال ذات الإنتاجية العالية،

قارنته بنمط سلوك المشرف لباقي الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وعندها توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

✓ أن هناك محورين أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين، ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، والقائد المرتكز على الإنتاج يتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو

✓ أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.

✓ أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهـم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فعاليتهم. (الديري،

2011، صفحة 172)

• نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على التفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذجا سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين، كما يبين الشكل حيث يشير رقم 01 إلى كل محور الأدنى درجة الاهتمام بينما يشير رقم 09 الأقصى درجة اهتمام.

الشكل (1-03): يمثل الشبكة الإدارية.

9.9				5.9				1.9
9.5				5.5				1.5
9.1				5.1				1.1

عالي

منخفض

بعد الاهتمام بالمرؤوسين

منخفض ← بعد الاهتمام بالإنتاج ← عالي

المصدر: عدلان شهير، لحلوطيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، جامعة محمد الصديق بن يحيى، قسم علم الاجتماع، جيجل، 2021/2020.



ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوب قياديات إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:

✓ **أسلوب القيادة 1.1:** وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجات لعلاقة طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضى المرؤوسين.

✓ **أسلوب القيادة 1.9:** وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمانة والراحة لإرضائهم.

✓ **أسلوب القيادة 9.1:** وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالاعتاد والوسائل أكثر من المرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال مرؤوسيه.

✓ **أسلوب القيادة 5.5:** وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجد اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلات فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

✓ **أسلوب القيادة 9.9:** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الطريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيزك للمرؤوسين وإرضائهم في العمل.

### الفرع الثالث: النظرية الموقفية للقيادة.

إن السمات والمهارات المطلوبة توافره في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع الذي يشغله، فمثلا رئيس المصلحة الحكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات وتختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى قدرات ومهارات مختلفة عن تلك التي يحتاجها قائد أخرفي مكان آخر، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل به، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظروف الذي يعيش القائد بالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فعالية القيادة. (خيرى، 2013، صفحة 18)

### المطلب الثالث: المهارات القيادية.

تعتبر مهارات القائد مورد أساسي يستعمله أثناء قيامه بالعمل وذلك في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم لدفعهم لإعطاء كل ما لديهم من إمكانيات وقدرات والمتمثلة في مجموعة من المهارات التالية.

الفرع الأول: المهارات الفنية.

وهي التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل: تخطيط، ورسم السياسة للمؤسسة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير، وكلها الأمور تتطلب المهارات الفنية من جانب الإدارة. وتنمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة فعلى القائد تنمية مهارته الفنية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي. (سكارنه، 2010، صفحة ص47)

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

- ✓ أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توفرها لدى القائد.
- ✓ أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على تحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
- ✓ أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي التقني.
- ✓ أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

وقد أشارت دراسات كثيرة في مجال السلوك الإداري إلى أن القدرة الفنية والكفاءة الإدارية من المتطلبات الأساسية للقيادة الناجحة. (السيد و أبو الحسن، 2003، صفحة 258)

الفرع الثاني: المهارات الذاتية.

أكد مارش بأن المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة. (شهاب، 2010، صفحة 10)

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.

تتمثل المهارات القيادية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منها. (كنعان، 2009، صفحة 319)

الشكل (1-04): يمثل أنواع المهارات الذاتية.

السمات الجسمية

- تشمل الصفات الجسمية مثل: القامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق .

القدرات العقلية

- هي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الافراد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية الازمة .

المبادأة والابتكار

- وهي التي تدفع الفرد لاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير وهذه السمة اللازمة للقائد، تمكنه من الكشف عن عزيمة موظف من موظفيه، ويجب أن يتصف القائد بالمبادأة يكون متسلطا يضجر من النقد والنقاش.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

الفرع الثالث: المهارات الفكرية.

تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها. (سكارنه، 2010، صفحة ص44).

الشكل (1-05): مقومات المهارات الفكرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

الفرع الرابع: المهارات الإنسانية.

وهي القدرات التي تعني بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الايجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهيكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات.

وكذلك تعني بقدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين. (محمد، 2005، الصفحات 10-9).

المبحث الثاني: أداء العاملين.

في هذا المبحث سنتطرق إلى تشخيص دقيق إلى أداء العاملين، الذي أصبح محور اهتمام جميع المنظمات، وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية. فعن طريق تقييم الأداء يتمكن القائد من تحديد مواطن الضعف في المؤسسة سواء كانت في سياسات أو في البرامج المعتمدة.

ونحن في صدد التطرق في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** ماهية أداء العاملين.
- **المطلب الثاني:** تقييم أداء العاملين.
- **المطلب الثالث:** تحسين أداء العاملين.

**المطلب الأول: ماهية أداء العاملين.**

يعد أداء العاملين مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.

**الفرع الأول: ماهية أداء العاملين.**

- يقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات العمل وما يصفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين ولا انضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.
- كما عرف بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد الموظف بعمله، والتي تتضمن جودة ومستوى الأداء والقدرات والمهارات المطلوبة مثل: مهارات الاتصال والتفاعل مع زبائن المؤسسة ومدى الالتزام بالمنظمة الإدارية والاستجابة لها. (الرزاق و والآخرين، 2017، صفحة 240)
- ونستنتج بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما يقصد بأداء العاملين بأن استخدام قدراته ومهاراته وماله من دوافع لأداء مهامه بصورة جيدة.

**الفرع الثاني: أهداف أداء العاملين.**

بما أن أداء العاملين هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء.

أولاً: أهداف أداء العاملين.

لأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- ✓ تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وكذلك كنوع من المقابل للأداء.
- ✓ تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- ✓ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجاته إلى التطوير والتنمية من خلال جهود التدريب.
- ✓ إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنوابغ العمل وقيمه النهائية. (النجا، 1997، صفحة 369)

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

يصعب تحديد العوامل المؤثرة في أداء العاملين لأنه مجال متشعب الأبعاد وبالتالي تعددت العوامل، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة في أداء العاملين ويمكن حصرها فيما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتهاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يؤثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.
- **التسيب الإداري:** يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.
- **اختلاف مستويات الإدارة:** من عوامل المؤثرة في العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين المعدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك الارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها. (وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية) (أطروحة دكتوراه، 2015، صفحة 90)

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم الأداء أمراً هاماً بالنسبة للمؤسسة والعامل معاً، فهو يمثل المؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها على الوجه المطلوب أم لا، ويتضح للمؤسسة من خلال التقييم نقاط ضعف العامل وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الكامل.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

- ✓ إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.
- ✓ كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (شحادة و آخرون، 2000، صفحة 14)

الشكل(1-06): أسس تقييم أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

الفرع الثاني: آلية تقييم أداء العاملين.

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة ومتصلة ببعضها وذلك كما يلي: (عقيلي، 2005، الصفحات 365-366)

- **وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييره:** هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين وهذه الجوانب الإلزامية.
- **شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة:** سواء كان مقيماً أداءه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في سعي لتحقيق حدة مقاومته وكسب التأييد له. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة.
- **قياس الأداء الفعلي:** هي عملية يتم بمقتضاها جمع و تحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي:

- ملاحظة أفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

✓ **مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية:** تعتبر ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة بالنتيجة.

✓ **توفير التغذية العكسية:** يقوم المقيمون بوضع التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية للإطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أدائه.

✓ **إجراء مقابلة شخصية:** مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم. (عمار، 2014-2015، صفحة ص72)

#### الفرع الثالث: معايير تقييم أداء العاملين.

هناك اختلاف في تحديد معايير تقييم الأداء يرجع إلى ارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين أساسيين هما:

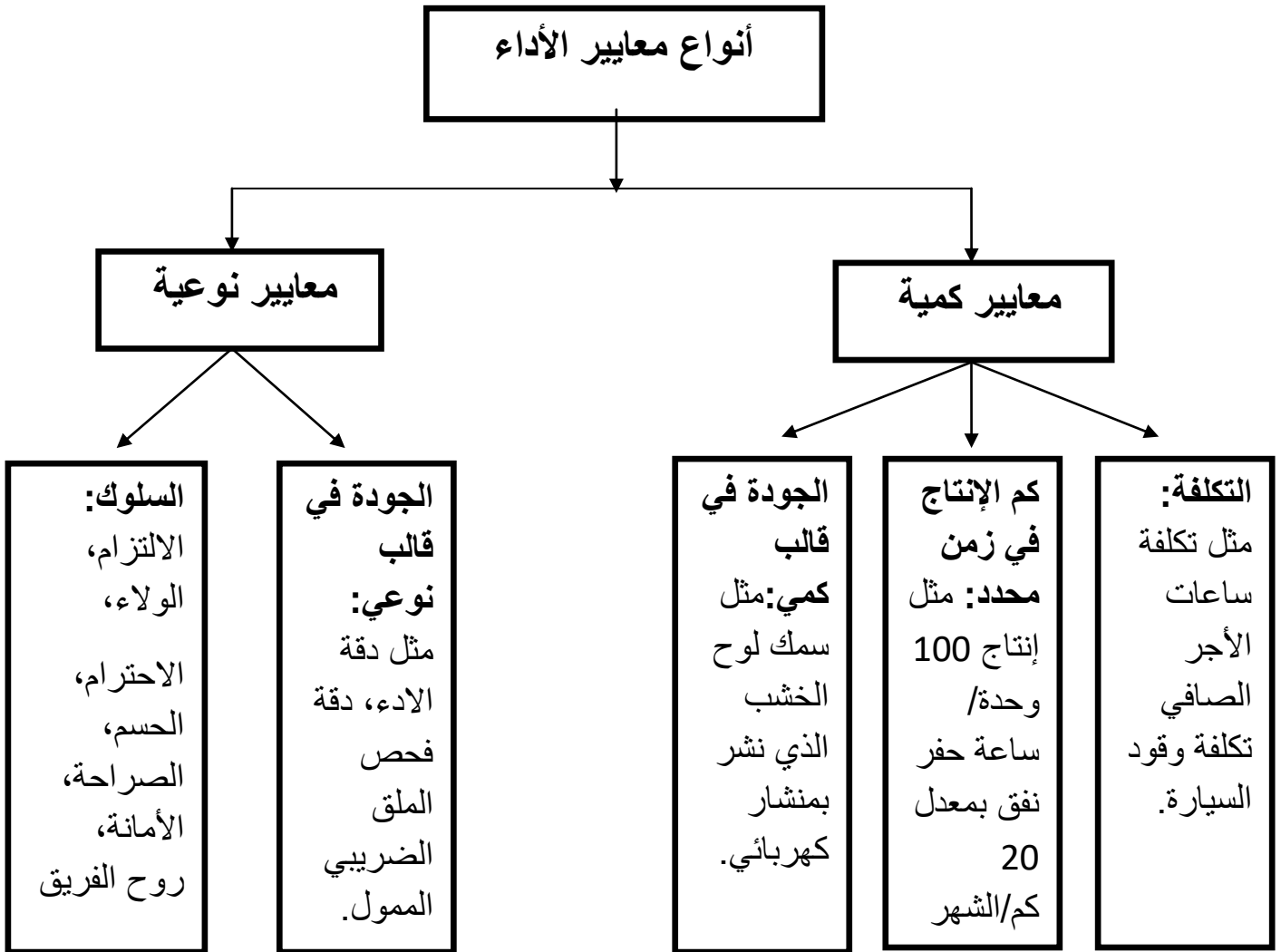
- . **المعايير الكمية:** سهولة القياس عادة مرتبطة بطبيعة العمل تعطى في شكل كمي وهي:
  - الكمية: أي حجم الإنتاج مقارنة بالمتوقع.
  - الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.



- التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

. المعايير النوعية: صعبة القياس لأنها مرتبطة بسلوك الفرد اتجاه الوظيفة، اتجاه أعضاء فريق العمل واتجاه رئيسه في العمل. والشكل التالي يوضح أنواع المعايير للأداء. (الرب، 2009، صفحة 56)

الشكل (1-07): أنواع معايير الأداء.



المصدر: مصطفى، أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.

المبحث الثالث: أثر المهارات القيادية على أداء العاملين.

في هذا المبحث سنحاول الربط بين المبحثين الأول والثاني وذلك بتحديد أثر بين المهارات القيادية والأداء العاملين، من خلال دراسة أهم المهارات التي يستعملها القادة الإداريين بهدف التأثير على أداء المرؤوسين وتحسين مستواهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق سنتعرض في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** أثر المهارات الفنية على أداء العاملين.
- **المطلب الثاني:** أثر المهارات الإنسانية على أداء العاملين.
- **المطلب الثالث:** أثر المهارات الفكرية على أداء العاملين.

**المطلب الأول:** أثر المهارات الفنية على أداء العاملين.

وينظر إلى المهارات الفنية على أنها المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، وقدرة القائد على اتخاذ القرارات الصائبة، ويختلف مدى الاحتياج للمهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، وتعتبر المهارة الفنية هي القدرة في التعامل مع الأشياء. (سيد، 2012، صفحة 68)

**الفرع الأول:** التدريب وأثره على أداء العاملين.

**أولاً:** مفهوم التدريب وأهميته.

تعددت المفاهيم المعطاة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم.

**التعريف الأول:** هو نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه. (الكرخي، 2016، صفحة 153)

**التعريف الثاني:** التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، 2012، صفحة 78)

• أهمية التدريب:

تتمثل التدريب فيما يلي:

- ✓ ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.
- ✓ تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل الدوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
- ✓ تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم ومنظمتهم بشكل إيجابي. (جودة، 2014، الصفحات 173-174)

(174)

ثانياً: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب مراحل مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-01): أنواع التدريب.

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1. توجيه الموظف الجديد. 2. التدريب أثناء العمل. 3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة. 4. التدريب بغرض الترقية والنقل. 5. التدريب للتهيئة على التقاعد.	1. التدريب المهني. 2. التدريب التخصصي. 3. التدريب الإداري.	1. التدريب داخل المنظمة. 2. التدريب خارج المنظمة.

المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب بتقييم أداء الأفراد، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر

والتوزيع، طبعة الأولى، 2012.

ثالثاً: التدريب وانعكاسه على أداء العاملين.

تتمثل أهمية التدريب وانعكاسه على أداء العاملين في المؤسسة فيما يلي:

- ✓ يساعد تدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظاً وافراً من التدريب الجيد، سيهدر جزءاً كبيراً من الموارد المتوافرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة منه.
- ✓ يصقل تدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، بحيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة، وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين، وعلى نفسيتهم.
- ✓ تساعد فترات التدريب على التعرف على العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمأزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.
- ✓ يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، كما يساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة، فالكادر الجيد أساس العمل المتقن، والارتقاء نحو الأفضل.
- ✓ يساعد الأقسام المهتمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها، وتجنب الأخطاء الماضية، مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة.
- ✓ يزيد من التواصل الإيجابي والفعال بين الإدارة، والموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين، فالتدريب يساهم بشكل فعال في زيادة رضا العاملين عن الإدارة، وزيادة رضا الإدارة عن العاملين، مما ينعكس إيجاباً عن كافة الأطراف. (عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، 2012، الصفحات 20-21)

رابعاً: أسس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

الجدول رقم (1-02): يمثل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

تحليل النظم	تحليل العمل	تحليل القرار
1. تحليل الأهداف التنظيمية.	وهنا يتم الاستعانة بالبيانات والمعلومات المستقاة من المصادر التالية:	وهنا يتم التركيز على مناطق القوة والضعف في كل فرد حدة من خلال تحديد:
2. تحليل الهيكل التنظيمي.	1. بطاقات وصف الوظائف.	1. ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعارف سابقة.
3. تحليل السياسات.	2. المشاهدة.	2. القدرات والإمكانات الجسمية والذهنية
4. تحليل القوى العاملة.	3. المقابلة.	
5. تحليل فعالية المؤسسة.	4. الاستبيان	
6. تحليل المناخ التنظيمي.		

<p>والعقلية ومدى استعداداته الفطرية في النمو والرقى. 3. السلوك الذي يقوم به الفرد أثناء تأدية المهام المطلوبة منه وما مدى فاعلية هذا السلوك في تحقيق الأهداف المرجوة.</p>	<p>5. المذاكرات اليومية. 6. عصف الأفكار.</p>	<p>7. تحليل المستجدات. 8. تحليل آراء الرؤساء وامتخذي القرار.</p>
---	--	--

المصدر: بالاعتماد على الصيرفي محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 198.

وهذه العناصر تكمل بعضها البعض وإذا تم تحليلها بعناية ودقة فائقة ستعطي نتائج ومؤشرات يستطيع من خلالها القائد الوصول إلى الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين.

**المطلب الثاني: اتخاذ القرارات وأثرها على أداء العاملين.**

إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها، في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف .

**أولاً: مفهوم اتخاذ القرار.**

**المفهوم الأول:** هو كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه. (هري، 2019-2020، صفحة 85)

**المفهوم الثاني:** هو عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحب السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة وتجري هذه العملية على النحو التالي:

. استعراض ودراسة الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار.

. تقييم البدائل في ضوء خدمتها للهدف وتكلفتها وسرعة إنجازها له ومن الأساليب المتبعة في تقييم الحلول البديلة ما يلي:

. الخبرة.

. التجربة.

. بحوث العمليات.

. اختيار البديل المناسب وإصداره على شكل قرار.

. تعميم القرار على المعنيين به وشرحه وتفسيره.

تقييم القرار لبيان مدى فعاليته في خدمة المشكلة التي اتخذ بشأنها. (سكارنه، 2010، الصفحات 275-276)

ثانياً: أنواع القرارات.

قسم (Ansoff) يقدم ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

. قرارات إستراتيجية: وهي التي تعني بحل المشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها من أجل اختيار أفضل الطرق فعالية لتحقيق هدف المنشأة.

. قرارات إدارية: وهي قرارات متعلقة بتنظيم الأقسام المنشأة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو تنظيم مصادر المنظمة.

. قرارات تشغيلية: وهي قرارات تتعلق بميزانيات المنظمة أو تتعلق بتسهيل الإنتاج و المهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملة لها.

إن هناك ترابط كبير بين هذه الأنواع من القرارات مع بعضها البعض، وإنه من الضروري التمييز بين القرارات، إن على المدير أن يعرف فيما إذ كان القرار الذي هو بصدده استراتيجياً أو تكتيكياً. (العويسات، 2005، صفحة 27)

ثالثاً: دور عملية اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين.

من المسلم به أنه ليس كل شخص يصلح أن يكون قائداً إدارياً، بل يجب أن تتوفر فيه عدة سمات أو صفات معينة حتى يصلح أن يكون قائداً إدارياً، هذه السمات قد ترجع إلى ذاتيته أو تكوينه الفطري، ومنها ما هو مكتسب يرجع إلى الخبرة والممارسة.

#### • مشاركة العاملين في صنع القرارات:

تسعى الإدارة إلى إشراك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداد وصياغة وتجهيز القرار و متابعة الاقتراحات وهنا تكمن فلسفة طرح مبدأ القيادة الجماعية أو المشاركة في اتخاذ القرار والذي يؤدي إلى تنفيذ القرار بدرجة قبول كبيرة من العاملين وزيادة فهم العاملين للقرارات، إن بعض الإدارات قد تهتم بمشاركة العاملين في

القرارات وخاصة الروتينية والتكتيكية وتتجنب إشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية لأنها قد تشمل بعض المعلومات التي قد تكون على جانب كبير من السرية، كما تسعى الإدارة إلى تحسين نظام الاتصال بين العاملين لما له من أهمية في إشراك العاملين في القرارات حيث يقوم بعض العاملين بتصعيد مشكلة ما أو اقتراح ما إلى الإدارة وهنا يجب على متخذي القرار ضرورة مراعاة الحرص على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه قراراً أخلاقياً ولا يؤثر على العاملين في المنشأة فقد يكون قراراً ناجحاً ولكن يؤدي إلى تدمير حياة العاملين اجتماعياً أو ثقافياً أو يكون قراراً منافياً للأخلاق أو منافياً للثقافة العاملين. (فكري، عماد، و محمد، 2021، صفحة 230)

#### • أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

يمكن تلخيص بعض الفوائد المترتبة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فيما يلي:

- جعل القرارات أكثر قبولاً لدى العاملين.
- تساعد في بناء قرارات فعالة ومفيدة.
- زيادة الثقة بين العاملين والإدارة.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المشاركين في اتخاذ القرار والولاء للأداء.
- تنمية قدرات المرؤوسين في مواجهة وحل المشكلات. (فكري، عماد، و محمد، 2021، صفحة 230)

#### المطلب الثاني: أثر المهارات الإنسانية على أداء العاملين.

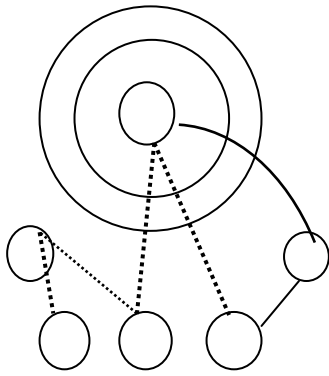
تعني هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء، إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهم لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه. (خيرى، 2013، صفحة 18)

#### الفرع الأول: أثر النمط القيادي والاتصال على أداء العاملين

إن عملية الاتصال هي عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والبيانات والتعليمات داخل المنظمة الإدارية وخارجها وتوفير المشاركة والتجارب بين المرسل والمستقبل قسماً بقصد تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في فهم والفكر بين طرفي الاتصال، فهي عملية لا غنى عنها للقيام بجميع الوظائف الإدارية. (الحريري، 2008، صفحة 95)

. يمكن التمييز بين أسلوب الاتصال الذي يتم في إطار القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

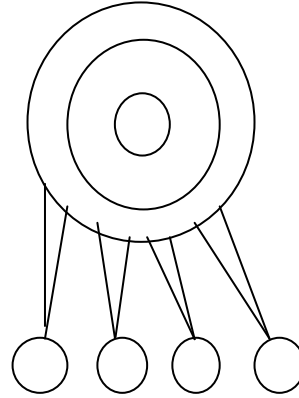
الشكل (1-08): يمثل القيادة والاتصالات.



القيادة الفوضوية وهنا

لا تسير الاتصالات في اتجاه

محدد.

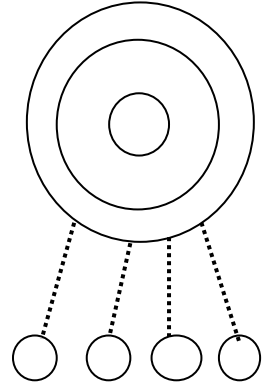


القيادة الأوتوقراطية

وفيها تتم الاتصالات

بصورة فردية بين

الرئيس وكل مرؤوس



القيادة الديمقراطية

وفيها تتم الاتصالات

بين الرئيس وجميع

المرؤوسين.

على حدة.

المصدر: الصيرفي محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.

• القائد الفعال المؤثر يعتبر مسئوليته الاتصالية واجبا أوليا.

. القائد كالنبع وكمية الماء المتدفق باستمرار تمثل المعلومات ولكنه ينبع وبحيرة في نفس الوقت، وعليه استلام المعلومات أيضا واستيعابها.

. لذلك فالالاتصال عملية إعطاء واستلام المعلومات، وتدفق المعلومات يكون على شكلين هما:



الجدول رقم (1-03): يمثل عملية الاتصال في إعطاء واستلام وتدقيق المعلومات.

من القاعدة إلى القمة	من القمة إلى القاعدة
<ul style="list-style-type: none"> <li>. استفسارات.</li> <li>. اقتراحات.</li> <li>. معلومات عن المشاكل الوظيفية.</li> <li>. الشكاوى والتظلمات.</li> <li>. الشعور والتوجيهات.</li> <li>. التغذية الرجعية حول المشاكل المطروحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. الإجابات عن الأسئلة.</li> <li>. سياسة الشركة وأهدافها.</li> <li>. الأهداف الشخصية والأهداف القسم.</li> <li>. معلومات عن الوظيفة.</li> <li>. توفر مصادر الإنتاج بما فيها تسهيلات الموظفين من</li> <li>تعليم وتدريب وتأمين.</li> </ul>

المصدر: الصيرفي محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي 2006.

ويقوم القائد بدوره في الاتصالات عن طريق الآتي:

. تزويد كل فرد مستجد بالمعلومات تمهيدية تعريفية جيدة.

. الاتصال اليومي بكل مرؤوس.

. اجتماعات عرضية لتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين ومناقشة أهداف قسم وتوزيع الأعمال.

. تحديد الأهداف لكل مرؤوس ومناقشة مشاكل تحقيقها والتقدم بها.

. عقد المقابلات التقويمية مع الأفراد. (الصيرفي، 2006، صفحة 195)

ثانيا: زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

- تطوير نظم حفظ المعلومات: هو عملية حفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات، ويساعد على توفير المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة.
- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني الشورى من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وأرائهم، وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق، أيسر وانخفاضا في الإشاعات.

- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين ببعضهم البعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا، قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.
- تخلي العاملين عن الاتجاهات السائبة: إذا سادت الاتجاهات الموجبة للمنشأة سادت الاتجاهات نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين مع بعضهم بعضا:  
توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.

. تخليص العاملين من فقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.

. تدعيم شبكة الاتصالات غير رسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات، وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

- تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال، وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا. (أسامة، 2012، الصفحات 155-156)

الفرع الثاني: فرق العمل وأثرها على أداء العاملين.

أن القائد الذي يشكل فرق العمل هو المسؤول أولا وأخيرا عن عمل كل فريق وعن نجاح عمل الفريق أو فشله، ويعني أن القائد هو المسؤول عن الإشراف على عمل كل فرق وليس على قيادته، ذلك لأن القائد عادة يفوض السلطة لقائد الفريق بعض توضيح المهام والإجراءات ولأهداف وتحديد موعد بدء وانتهاء العمل، وعليه أن يعطي التغذية الرجعية باستمرار. (الحري، 2008، صفحة 134)

- أولا: مفهوم فرق العمل.

هو عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق الهدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن الفريق يتمتع بقدر كبير من التمكين والصلاحيات في اتخاذ القرارات. (الغني، 2015، الصفحات 3-4)

. فرق العمل تحقق للعاملين فعالية في الاتصالات وعلى كل المستويات بالمنظمة وهذه الفعالية يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- ✓ المساعدة في فهم الأهداف والواجبات.
- ✓ إحداث التنسيق بين الأعضاء والأنشطة.
- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ تحقيق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

- ✓ إنجاز الأهداف والمهام على الوجه المطلوب.
- ✓ التصدي لمشكلات ومعوقات العمل.
- ✓ تحقيق الفهم والقبول والتأييد لسياسات وإجراءات العمل.
- ✓ تدعيم الترابط والالتزام.
- ✓ تحسين المناخ وعلاقات العمل.
- ✓ الرضا الوظيفي. (عليان، 2014، صفحة 100)

ثانيا: فوائد تشكيل فرق العمل.

- ✓ الفريق أفضل في جمع وتحليل البيانات بين الأفراد.
- ✓ يضم الفريق أشخاصا لهم خبرات ومعارف ومهارات عديدة مما يخلق تركيزا على أهداف معينة.
- ✓ العمل الجماعي يخلق عادة أفكارا وبدائل جديدة ومتنوعة.
- ✓ في العمل الفريقي يمكن التغلب على التحيزات والمجاملات.
- ✓ أن تحميل الفريق مسؤولية القرار يمكن أن يخلق التزاما شديدا في تطبيقه. (الحريري، 2008، صفحة 143)

ثالثا: أثر استخدام فرق العمل في بناء الثقة وخلق التماسك بين العاملين.

- ✓ إن استخدام فرق العمل يزيد من سيادة جو العلاقات الإنسانية الفعالة في المنظمة، وهذا بدوره ينعكس على سلوك العاملين وإنتاجيتهم ومن أهم الجوانب التي يظهر فيها ذلك ما يلي:
- ✓ إنتاجية المرتفعة وذلك لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وتوافر الثقة فيما بينهم.
- ✓ جودة الإنتاج فلا يمكن للعامل أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل الذي يحيط به يعطيه الإحساس بالأمن والأمان.
- ✓ اختفاء الشائعات بين العاملين، حيث أن العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقوم على الإيمان بقيمة الفرد في المنظمة، وباستخدام العمل الجماعي تتوفر شبكة واسعة من الاتصالات بين العاملين بعضهم البعض وبين قاداتهم وهذه الاتصالات توفر كم هائل من المعلومات الصحيحة وبالتالي تخنفي ظاهري الشائعات في المنظمة والتي تؤدي إلى الاضطراب وعدم الثقة بين العاملين في المنظمة وبين العاملين بعضهم بعضا.
- ✓ زادت تماسك الأفراد في المنظمة، حيث أن خلق علاقات جيدة وسط العاملين يزيد من تماسكهم وترابطهم في أوقات الأزمات والشدة التي تواجهها المنظمة. (فليه و السيد، 2009، الصفحات 119-123)

المطلب الثالث: أثر المهارات الفكرية على أداء العاملين.

يقصد بالمهارة الفكرية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته الأخرى، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وتتحدى أهمية المهارات الفكرية لكون القائد يعتمد عليها عند استخدامه لمهاراته الإنسانية، وذلك لأن المهارة الفكرية تعتبر أداة مهمة التي تمكن القائد من استخدام مهارته 'على النحو الأمثل. (هري، 2019-2020، صفحة 72)

**الفرع الأول: إدارة الأزمات وأثرها على أداء العاملين.**

**أولاً: مفهوم إدارة الأزمات.**

هو عملية إدارية مستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل ضرر ممكن للمنظمة والبيئة والعاملين. (أحمد و أحمد، 2002، صفحة 36)

**ثانياً: أسباب نشوء الأزمات.**

هناك العديد من أسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمة لعل أبرزها:

. **سوء الفهم والتقدير:** إن وقوع الإدارة في خطأ الفهم وسوء التقدير يؤدي إلى نشوء الأزمة كما أن سوء الفهم ينشأ من خلال المعلومات المبتورة والناقصة وكذلك التسرع في إصدار الحكم أو القرارات قبل تبين حقيقتها. **الإدارة العشوائية:** إن الإدارة حين تقوم على الجهل والتسبب وعدم إدراك المسؤولية تكون سببا في نشوء الأزمة وبالتالي اتخاذ القرار الذي يقوم على المواقف التبريرية والمزاج الشخصي للقائد وبذلك تصبح المنظمة مرتعا للفساد والنهب.

. **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية:** إن القصور في الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية تؤدي جميعا إلى مضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة ويمكن تلافيها في اللحظات الأولى إذا تم التعامل معها بمهارة عالية من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة. (هري، 2019-2020، صفحة 80)

**ثالثاً: إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين.**

يحتاج العاملين إلى المعلومات الواضحة والكافية عما يحدث، ويحتاج أيضا إلى تفسير لما يحدث وتصور بالسيناريو المستقبلي لتطور الأزمة أو الكارثة، وتوضيحا وافيا لما ينبغي القيام به وإتباعه في التعامل مع هذه الأزمة والإدارة عموما هي الآلية المنوط بها توفير المعلومات وتقديم الشروح والتفسيرات بل والتصورات المستقبلية، وأيضا هي المسؤولة عن توعية العاملين بالسلوك الأمثل في التعامل مع الأزمة. وتقوم إدارة الأزمات على عدة مظاهر ذات علاقة بصفات القائد والنمط القيادي المتبع في المنظمة ومن هذه المظاهر، المرونة والابتداع والبساطة وتفويض السلطات.

فلا بد للقائد في ظروف الأزمات من أن يكون منفتحاً لتقبل الاقتراحات التي تساعد في حل الأزمة، وأن يكون عازماً على السماح لقادة فرق الطوارئ بالمساعدة وأن يتمتع برباطة الجأش وعدم التهور، إذا يجب أن يتمتع بالحسم في تعامله مع الأزمة، وأن تفاعل معها بسرعة، معتمداً في ذلك على مهاراته الفائقة في سرعة اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لمعاونيه ولقادة فرق العمل. (المقاطعي، 2014، الصفحات 35-36)

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بالمهارات القيادية بما يتناسب مع أهداف بحثنا، بحيث سعى الفكر الإداري إلى تقديم مجموعة من النظريات، منها النظرية الفردية والموقفية والسلوكية ومع كل هذا واصل الفكر الإداري نحو إيجاد نظريات أخرى ذات رؤية مستقبلية. كما يعتبر تحسين أداء العاملين هاجس كل منظمة ترغب في البقاء والمنافسة وفكرة تحسين الأداء تقوم على أن كل عامل يجب عليه تحسين أدائه باستمرار، لنختم هذا الفصل بذكر أهم المهارات القيادية التي تؤثر على أداء العاملين بحيث تم تقسيمها إلى 3 مهارات رئيسية تظم كل واحدة منها مجموعة من المهارات الفرعية وهي: المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية.





## الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية

على أداء العاملين



**تمهيد:**

بناء على ما سبق في الفصل النظري والذي توصلنا من خلاله على معرفة الأهمية التي اكتسبتها متغيرات الدراسة المتمثلة في أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إتباع منهج دراسة الحالة، بحيث تم اختيار مؤسسة سونلغاز كدراسة تطبيقية والتي تم على مستواها دراسة العلاقة بين المهارات القيادية على أداء العاملين.

وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق فيه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

في المبحث الأول نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

في المبحث الثاني وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك بالتطرق إلى اتجاهات أفراد العينة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة ثم دراسة أثر المتغيرات الشخصية على الأداء العاملين، بالإضافة إلى التطرق إلى نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.



### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز بالنعامة، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، تم استهداف عينة مكونة من 52 عاملا من مجموع عمال المؤسسة، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الوظيفة	أفراد العينة
إطار	26
عون تحكم	20
عون تنفيذ	6
مجموع	52

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، و بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز، وقد استهدفت هذه الدراسة مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة.

### الجزء الثاني: يضم متغيرات الدراسة.

يضم هذا العنصر مجمل محاور الدراسة التي شكلت أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

**المجال الأول: المهارات القيادية،** ويضم المحاور التالية:

المحور الأول: المهارات الفنية (07 عبارات)؛

المحور الثاني: المهارات الفكرية (08 عبارات)؛

المحور الثالث: المهارات الإنسانية (08 عبارات).

المجال الثاني: أداء العاملين ( 15 عبارات).

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (II-05): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) طبعة 21، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على كل مهارة من المهارات القيادية، وعلى كل من أداء العاملين؛

• الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي؛

• اختبار (T-Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة سونلغاز للمهارات القيادية

على أداء العاملين؛

• نموذج الانحدار المتعدد والتدرجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين المهارات القيادية كمتغيرات مستقلة،

وأداء العاملين كمتغيرات تابع؛

• اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام (T-Test) للعينات المستقلة واختبار (ANOVA a

1facteur).

**المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.**

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية على أداء العاملين.

**المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية**

يتضمن هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث نهدف من خلال الفرع الأول إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أما الفرع الثاني نهدف من خلاله إلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، بينما خصص الفرع الثالث والرابع لتحديد الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

**الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**

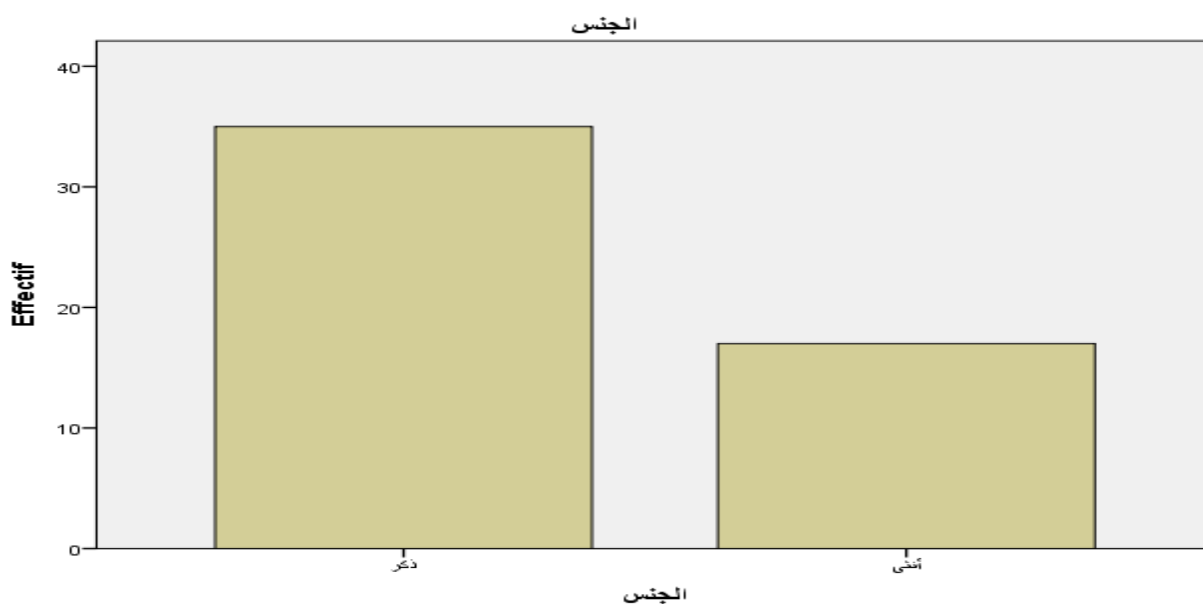
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

**الجدول رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
67,3%	35	ذكر
32,7%	17	أنثى
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-08):مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 35 مفردة أي ما يعادل نسبة 67,3%، في حين كان عدد الإناث 17 مفردة بما يعادل نسبة 32,7%، إذ يتبين لنا أن إجمالي نسبة الذكور المستجوبين في الدراسة يفوق نسبة الإناث كما هو موضح في الجدول والشكل أعلاه، وهذا ما يعني أن مؤسسة سونلغاز بالنعمامة تعتمد على فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل الغالب على نشاط المؤسسة.

**الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.**

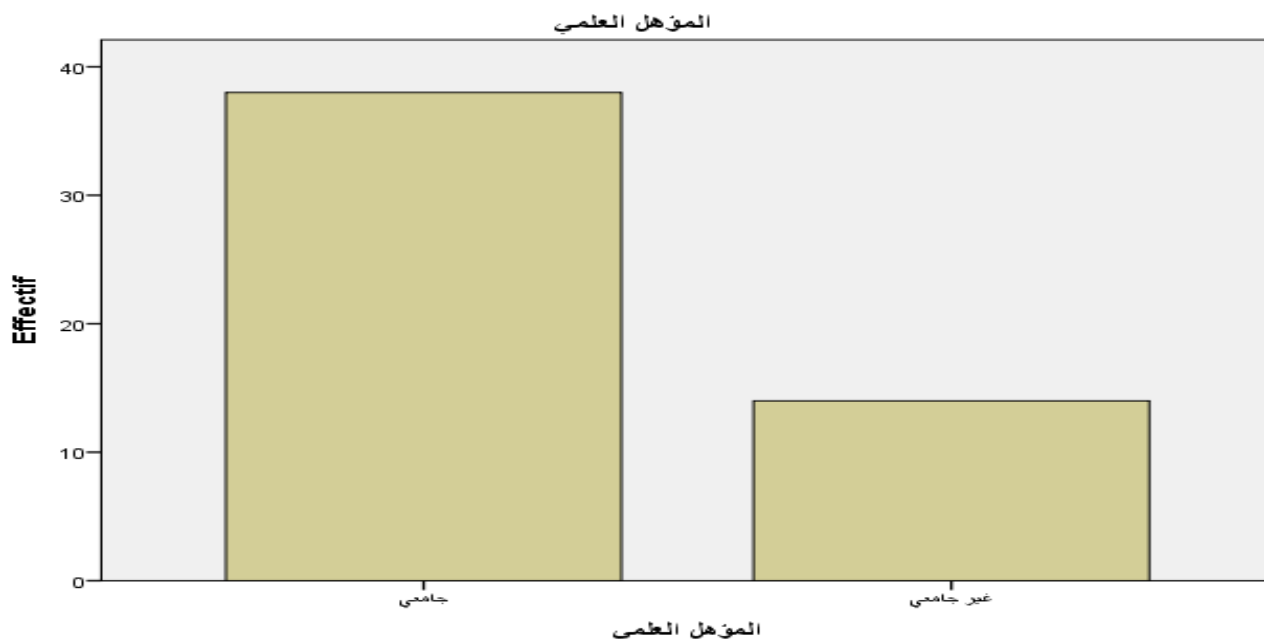
نهدف من خلال هذا الفرع إلى تحديد المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (II-07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	38	73.1%
غير جامعي	14	26.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-09): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



**التعليق:** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وذلك بنسبة **73,1%**، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب ذوي الشهادات الجامعية من أجل تحسين من أدائها ورفع من مستوى تنافسيتها.

**الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.**

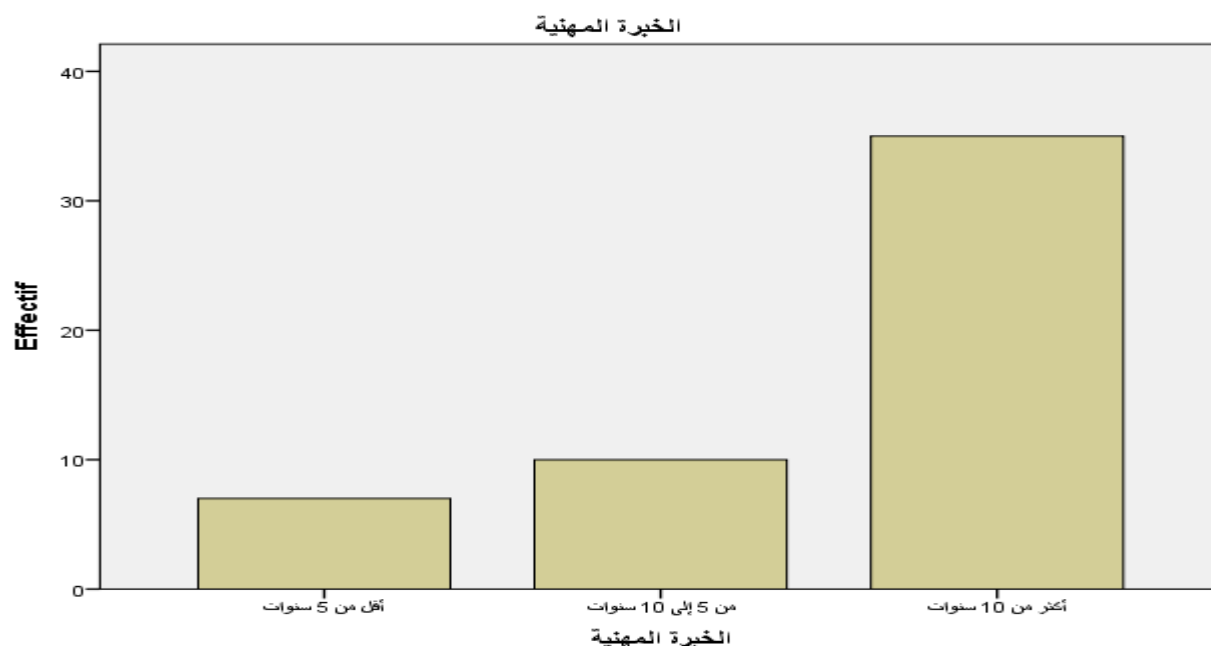
نهدف من خلال هذا الفرع إلى معرفة مدة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل الشركة كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

**الجدول رقم (II-08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.**

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
13,5%	7	أقل من 5 سنوات
19,2%	10	من 5 إلى 10 سنوات
67,3%	35	أكثر من 10 سنوات
100%	52	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**الشكل رقم (II-03): مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.**



المصدر: مخرجات برنامج Spss.

**التعليق:** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات وهذا بنسبة %67,3، وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تمكنهم من الإجابة على الأسئلة الاستبيان بكل شفافية وموضوعية.

**الفرع الرابع:** توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

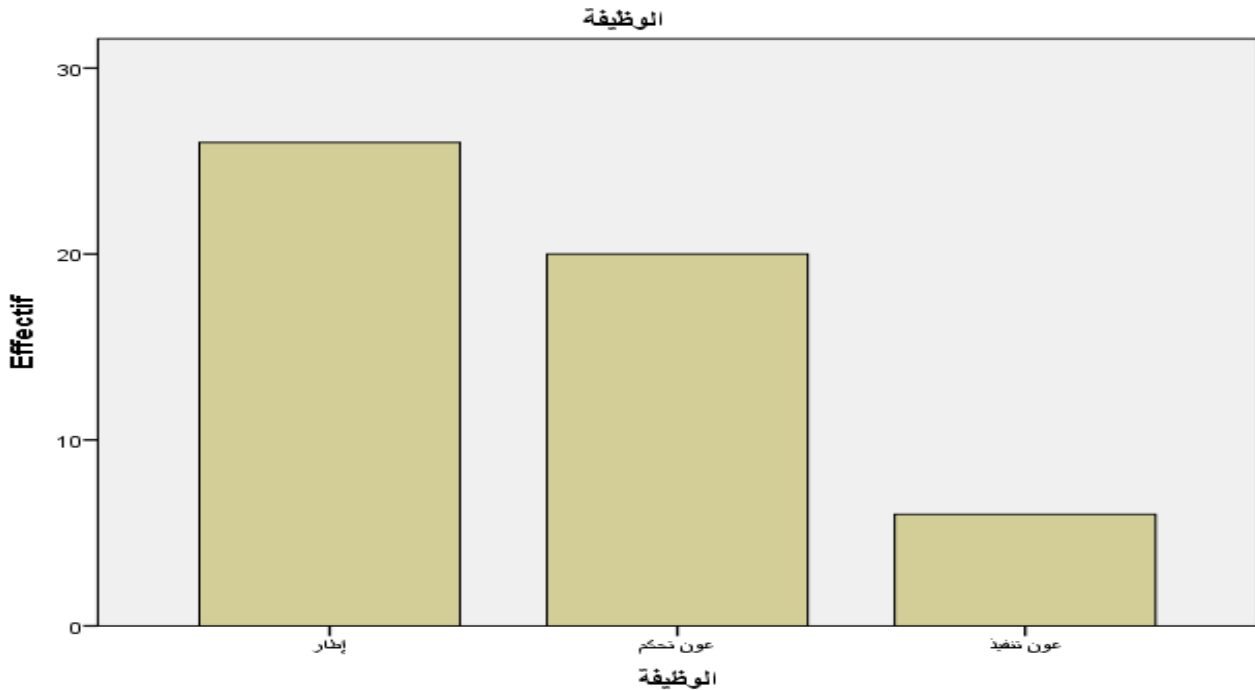
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

**الجدول رقم (II-09):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	الوظيفة
%50,0	26	إطار
%38,5	20	عون تحكم
%11,5	6	عون تنفيذ
%100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**الشكل رقم (II-03):** مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة.



المصدر: مخرجات برنامج Spss.

**التعليق:** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم عمال من فئة إطارات و من ذوي الشهادات العليا بنسبة 50,0%، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية متنوعة ومختلفة، وهذا راجع كذلك إلى توزيع الأعوان التنفيذ والأعوان التحكم عبر الوكالات التابعة للمؤسسة في الولاية.

#### المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

#### الفرع الأول: قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مديثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحدهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار تحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة لألفا كرونباخ هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (10-11): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	المحور الأول: المهارات الفنية (07 عبارات)؛	0,826
	المحور الثاني: المهارات الفكرية (08 عبارات)؛	0,849
	المحور الثالث: المهارات الإنسانية (08 عبارات)؛	0,875
	المجال الأول: المهارات القيادية (23 عبارة)؛	0,893
الثاني	المحور الرابع: أداء العاملين (15 عبارات)؛	0,884
	المجال الثاني: أداء العاملين (15 عبارة)؛	0,884
	جميع عبارات الاستبيان (38 عبارة).	0,904

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### التعليق:

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة عالية وهي منحصرة بين (0,826 و 0,893) أما قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0,904 وهي نسبة ثبات عالية تفوق 0,6، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تفوق بالتناسق الداخلي والمصادقية والثبات وهذا ما جعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

#### الفرع الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات إجابات أفراد العينة ومتوسط الإجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

#### المجال الأول: المهارات القيادية الإدارية.

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية. المهارات الفكرية.

#### المحور الأول: المهارات الفنية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الفنية كما هو موضح في الجدول الموالي:



الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

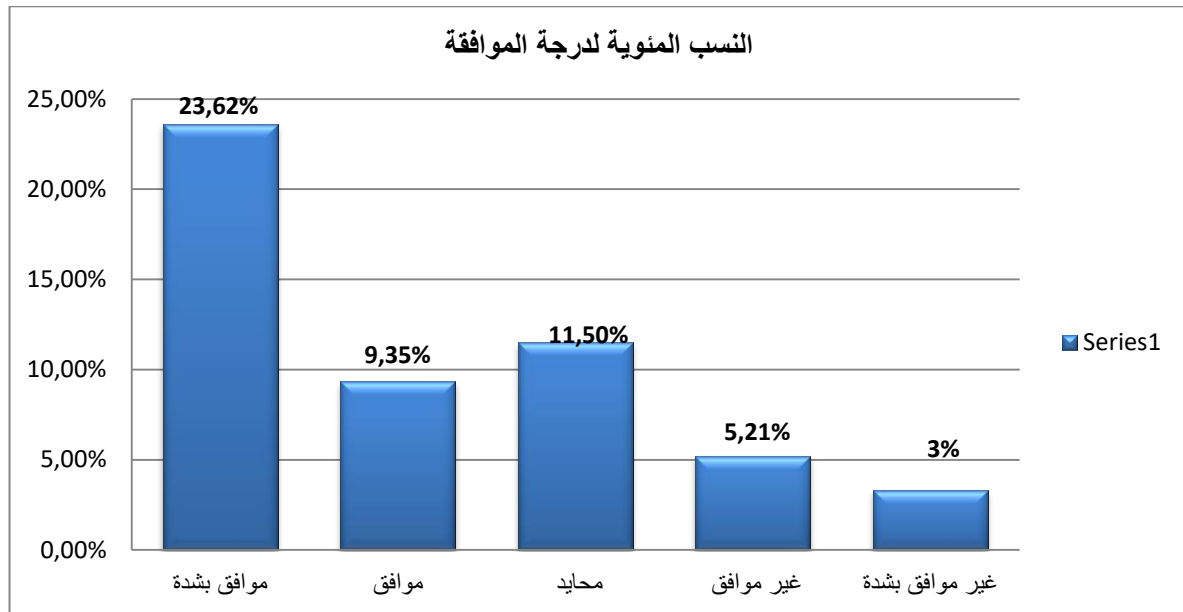
الجدول رقم (11-11): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الفنية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	خبرة القائد ومعارفه في مجال عمله تمكنه في إتقان عمله.	3	1	1	30	17	4,09	0,97	عالية
		5.8%	1,9%	1.9%	57,7%	32,7%	62	538	
02	يعتمد القائد على التقنيات الحديثة في إنجاز عمله.	2	5	6	27	12	3,80	1,02	عالية
		3,8%	9,6%	11,5%	51,9%	23,1%	77	972	
03	يؤمن القائد بالتعلم كطريقة للإبداع والابتكار) يشجع التعلم الذاتي والتنظيمي، التركيز على التكوين والتدريب).	2	4	10	27	9	3,71	0,97	عالية
		3,8%	7,7%	19,2%	51,9%	17,3%	15	692	
04	يراعي القائد في عمله الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المنظمة.	2	2	11	28	9	3.76	0,92	عالية
		3,8%	3,8%	21,2%	53,8%	17,3%	92	069	
05	لدى القائد القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ قراراته.	2	0	6	32	12	4,00	0,84	عالية
		3,8%	00%	11,5%	61,5%	23,1%	00	017	
06	القائد على إطلاع واسع بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالعمل.	0	7	4	28	13	3,90	0,93	عالية
		00%	13,5%	7,7%	53,8%	25,0%	38	431	
07	القائد حريص على معرفة المستجدات التقنية في مجال العمل.	0	1	4	33	14	4,15	0,63	عالية
		00%	1,9%	7,7%	63,5%	26,9%	38	815	

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

عالية	0,63 663	3,92 03	23,6 %	9,3%	11,5 %	5,21 %	3%	النسبة المئوية لإجابات المحور 1
-------	-------------	------------	-----------	------	-----------	-----------	----	------------------------------------

الشكل رقم (10-11): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 32,97% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المهارات الفنية وهذه النسبة عالية وتدل على أن العمال داخل الشركة يرون بأن رؤسائهم يمتلكون من المهارات الفنية، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 8,21%، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى وهي "خبرة القائد ومعارفه في مجال عمله تمكنه في إتقان عمله" بنسبة 90,4%، وهذا ما يدل على أن خبرة القائد ومعارفه تساعده في إتقان عمله وتوسع أكثر في مجال عمله.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور المهارات الفنية فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3,9203 وانحراف معياري قدره 0,63663، وهذا يعني بأن رؤساء العمل داخل المؤسسة يمتلكون و يطبقون المهارات الفنية على أداء العاملين.

### المحور الثاني: المهارات الفكرية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الفكرية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محورالمهارات الفكرية.

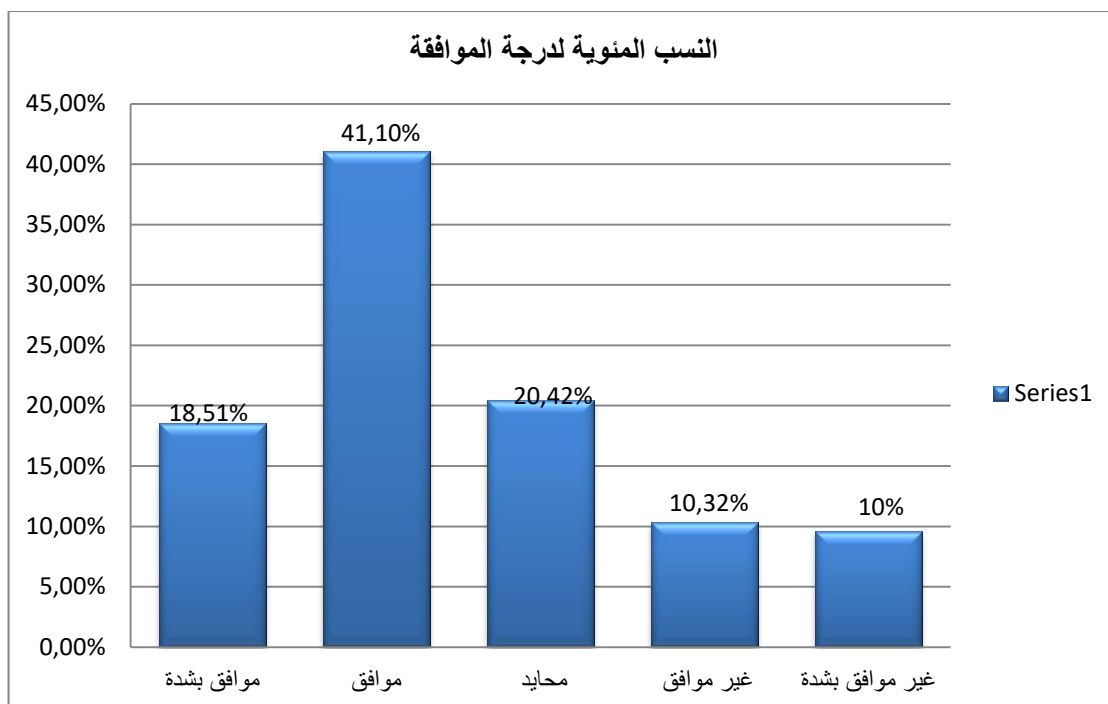
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	يبتكر القائد أفكار جديدة لتطوير العمل.	8	6	7	18	13	3.42	1.391	عالية
		15,4%	11,5%	13,5%	34,6%	25,0%	31	09	
09	يسعى القائد إلى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات.	2	9	9	22	10	3.55	1.109	عالية
		3,8%	17,3%	17,3%	42,3%	19,2%	77	91	
10	لدى القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.	3	5	5	27	12	3.76	1.095	عالية
		5,8%	9,6%	9,6%	51,9%	23,1%	92	72	
11	يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	4	2	15	23	8	3.55	1.055	عالية
		7,7%	3,8%	28,8%	44,2%	15,4%	77	58	
12	لدى القائد رؤيا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا.	3	5	9	29	6	3.57	1.016	عالية
		5,8%	9,6%	17,3%	55,8%	11,5%	69	46	
13	يعمل القائد على تحسين علاقة المنظمة مع المجتمع (مثل تقديم مساعدات للجمعيات الخيرية...).	6	6	19	13	7	3.21	1.193	متوسطة
		11,5%	11,5%	36,5%	25,0%	15,4%	15	72	
14	يضع القائد خطط للتغيير التنظيمي تتسجم مع الضغوط البيئية	6	7	13	19	7	3.26	1.206	منخفضة
		11,5%	13,5%	25,0%	36,5%	13,5%	92	44	
15	القائد يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة أي شخص.	8	3	8	20	13	3.51	1.350	عالية
		15,4%	5,8%	15,4%	38,5%	25,0%	92	24	

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

			%	%	%		%		
عالية	0,826	3,48	18.5	41.1	20.4	10.3	9.6%	النسبة المئوية لإجابات	المحور 2
	07	56	%	%	%	%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

رقم (11-11): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفكرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 59,61% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المهارات الفكرية وهذه النسبة عالية وتدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن رؤسائهم يمتلكون من المهارات الفكرية، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 20,32%، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة العاشرة وهي "لدى القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف " بنسبة 75%، وهذا ما يدل على أن القائد يمتلك مهارة في التأثير و الإقناع. أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور المهارات الفكرية فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3,4856 و بانحراف معياري قدره 0,82607، وهذا يعني بأن رؤساء العمل داخل المؤسسة يمتلكون و يطبقون المهارات الفكرية على أداء العاملين.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

### المحور الثالث: المهارات الإنسانية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الإنسانية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الإنسانية.

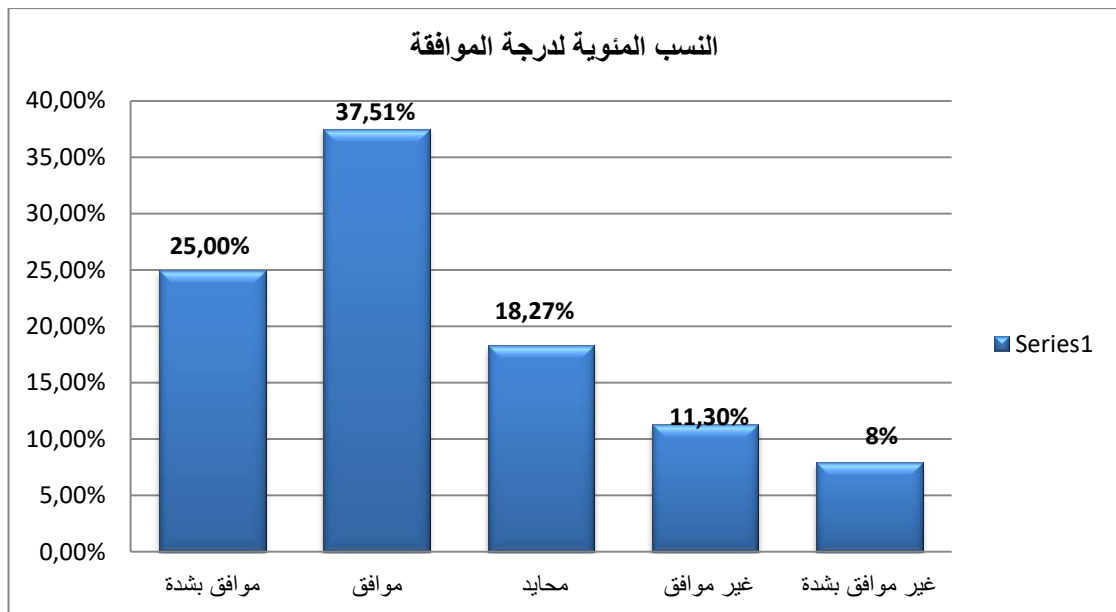
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يتمتع القائد بالقدرة على حل الخلافات الشخصية التي تنشأ في مكان العمل.	6	3	10	24	9	3,51	1,196	عالية
		11,5%	5,8%	19,2%	46,2%	17,3%	92	24	
17	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.	3	7	6	24	12	3,67	1,149	عالية
		5,8%	13,5%	11,5%	46,2%	23,1%	31	96	
18	يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين.	3	4	13	18	14	3,69	1,129	عالية
		5,8%	7,7%	25,0%	34,6%	26,9%	23	61	
19	لدى القائد القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.	5	2	11	23	11	3,63	1,155	عالية
		9,6%	3,8%	21,2%	44,2%	21,2%	46	19	
20	يتميز القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز.	7	4	11	13	17	3,55	1,377	عالية
		13,5%	7,7%	21,2%	25,0%	32,7%	77	89	
21	القائد يتفهم المرؤوسين ويراعي الظروف الخاصة بهم.	5	7	11	16	13	3,48	1,275	عالية
		9,6%	13,5%	21,2%	30,8%	25,0%	08	57	
22	القائد يقوم بالإصغاء	2	10	9	18	13	3,57	1,177	عالية

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

	34	69	25,0 %	34,6 %	17,3 %	19,2 %	3,8%	لانشغالات الموظفين ويدعم اقتراحاتهم.	
عالية	1,197 03	3,69 23	15 28,8 %	20 38,5 %	5 9,6%	10 19,2 %	2 3,8%	يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل.	23
عالية	0,979 80	3,60 34	25%	37,5 %	18,2 %	11,3 %	7,9%	النسبة المئوية لإجابات المحور 3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (12-11): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الإنسانية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 62,51% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المهارات الإنسانية وهذه النسبة عالية وتدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن رؤسائهم يمتلكون من المهارات الإنسانية، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 19,3%، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة سابعة عشر وهي "يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات." بنسبة 69,3%، وهذا ما يدل على أن القائد يعتمد على أسلوب التشاور و إعطاء الفرصة للعاملين من أجل إبداء آرائهم ثم اتخاذ القرارات المناسبة .

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور المهارات الإنسانية فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3,6034 وانحراف معياري قدره 0,97980 ، وهذا يعني بأن رؤساء العمل داخل المؤسسة يمتلكون و يطبقون المهارات الإنسانية على أداء العاملين.

### المجال الأول: المهارات القيادية.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارة المجال الأول "المهارات القيادية" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المهارات القيادية	3,6589	0,74616	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** يوضح الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات المهارات القيادية بلغت 3,6589 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن رؤساء مؤسسة سونلغاز بالنعامة ملتزمون في تطبيق المهارات القيادية على أداء العاملين (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية).

### المجال الثاني: أداء العاملين.

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير التابع والمتمثلة في: أداء العاملين، كم هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(II-15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات مجال أداء العاملين.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	العمال يلتزمون بإجراءات وتعليمات العمل.	2	2	5	32	11	3.92	0.904	عالية
		3,8%	3,8%	9,6%	61,5%	21,2%	31	15	
25	العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة	0	2	10	22	18	4.07	0.836	عالية

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

	57	69	34.6 %	42.3 %	19,2 %	3,8 %	00,0 %	وفعالية تسمح بتحقيق أهداف.	
عالية	0,792 83	3.86 54	9	31	8	4	0	هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال.	26
			17,3 %	59,6 %	15,4 %	7,7 %	00,0 %		
عالية	0,934 31	3.90 38	14	25	7	6	0	العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة.	27
			26.9 %	48.1 %	13.5 %	11,5 %	00,0 %		
عالية	0,864 06	3.80 77	11	24	13	4	0	يتمتعون العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات.	28
			21.2 %	46.2 %	25.0 %	7,7 %	00,0 %		
عالية	0,987 67	3,75 00	12	22	12	5	1	يتمتعون العاملون بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين .	29
			23.1 %	42,3 %	23,1 %	9,6 %	1.9%		
عالية	1,074 00	3.55 77	8	25	10	6	3	الموظفون يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي.	30
			15,4 %	48,1 %	19,2 %	11,5 %	5,8%		
عالية	1,064 12	3,75 00	14	19	13	4	2	العلاقة بين الموظفين فما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.	31
			26,9 %	36,5 %	25,0 %	7,7 %	3,8%		
عالية	1,290 41	3,53 85	13	20	6	8	5	يستفيد العمال من دورات تدريبية بصفة دورية ومستمرة.	32
			25,0 %	38,5 %	11,5 %	15,4 %	9,6%		
عالية	0,913 08	3,90 38	11	31	6	2	2	الموظفون يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان.	33
			21,2 %	59,6 %	11,5 %	3,8 %	3,8%		
عالية	1,072 77	3,57 69	9	23	12	5	2	المعارف والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى مع التطورات العلمية.	34
			17,3 %	44,2 %	23,1 %	9,6 %	5,8%		

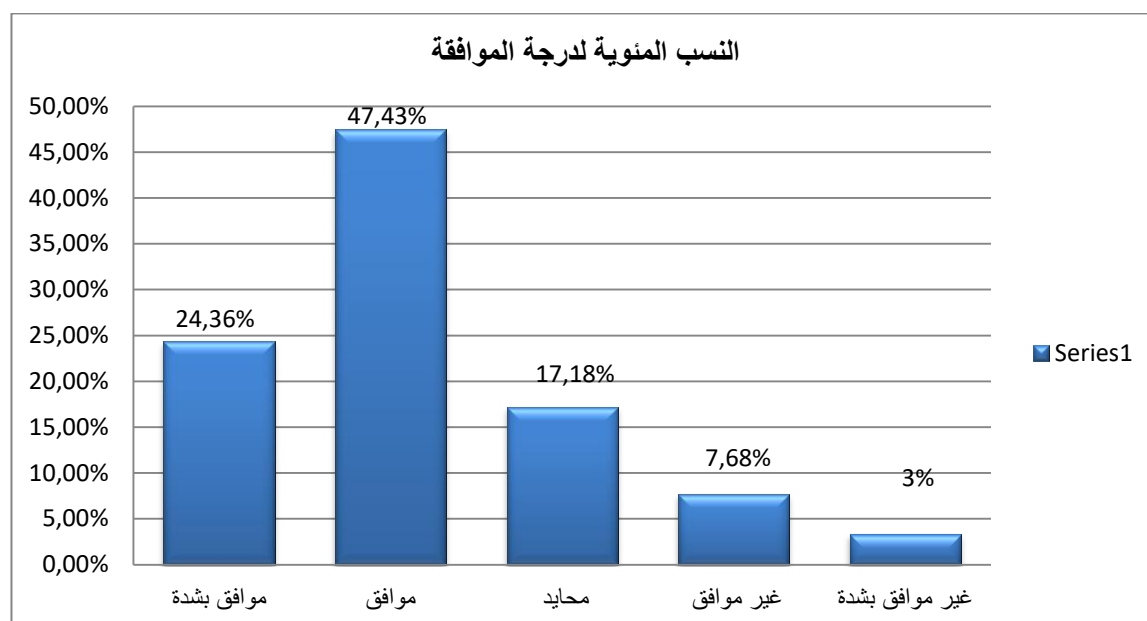


## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

عالية	0.859 69	3,92 31	12	28	9	2	1	الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة.	35
			23,1 %	53,8 %	17,3 %	3,8 %	1,9%		
عالية	1,042 64	3,82 69	14	23	9	4	2	العمال يستعملون موارد المؤسسة بطريقة عقلانية ورشيدة.	36
			26,9 %	44,2 %	17,3 %	7,7 %	3,8%		
عالية	1,017 75	3,94 23	16	24	7	3	2	تدريب العمال مكنهم من اكتساب المهارات جديدة حسنت من أدائهم.	37
			30,8 %	46,2 %	13,5 %	5,8 %	3,8%		
عالية	1,117 53	3,92 31	18	21	7	3	3	نظام الأداء العاملين. أجور والحوافز المتبع في المؤسسة يساهم في تحسين	38
			34,6 %	40,4 %	13,5 %	5,8 %	5,8%		
عالية	0,668 77	3,81 79	24,3 %	47,4 %	17,1 %	7,6 %	3,3%	النسبة المئوية لإجابات المحور 3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-13): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمجال أداء العاملين.



**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **71.79%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المهارات الإنسانية وهذه النسبة عالية وتدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

رؤسائهم يمتلكون من المهارات الإنسانية ، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة **19,3%**، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة سابعة عشر وهي " يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات." بنسبة **69,3%**، وهذا ما يدل على أن القائد يعتمد على أسلوب التشاور و إعطاء الفرصة للعاملين من أجل إبداء آرائهم ثم اتخاذ القرارات المناسبة .

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على محور المهارات الإنسانية فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3,6034** وبانحراف معياري قدره **0,97980** ، وهذا يعني بأن رؤساء العمل داخل المؤسسة يمتلكون و يطبقون المهارات الإنسانية على أداء العاملين.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

إن أحد فروع الإحصاء الاستنتاج هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الأحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيهها قيمة معينة أو نبنى لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج إلى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلمات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

**H<sub>0</sub>**: لا تحرص مؤسسة سونلغاز بالنعامة على تطبيق المهارات القيادية من منظور عمالها.

**H<sub>1</sub>**: تحرص مؤسسة سونلغاز بالنعامة على تطبيق المهارات القيادية من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول الامتلاك مؤسسة سونلغاز بالنعامة قيادة تطبيق المهارات القيادية، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(II-16): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة علىحرص مؤسسة سونلغاز بالنعامة على تطبيق مهارات القيادة من منظور عمالها.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	51	0,74616	3,6589	المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول حرص مؤسسة سونلغاز بالنعامة على تطبيق المهارات القيادية من منظور عمالها قدر ب **3,6589** وبانحراف معياري قدره **0,74616** هذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0,000** وهي أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تمتلك مؤسسة سونلغاز بالنعامة قيادة تطبيق المهارات القيادية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ : لا تمتلك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين.

$H_1$ : تمتلك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول الامتلاك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين. مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (II-17): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الامتلاك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	51	0,66877	3,8179	أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول الامتلاك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين قدر بـ 3,8179 وانحراف معياري قدره 0,66877 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة سونلغاز بالنعامة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

$H_0$ : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للمهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة.

$H_1$ : يوجد تأثير دال إحصائياً للمهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم(II-18): يوضح نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية العاملين.

المتغيرات المستقلة: المهارات القيادية.			المتغير التابع: أداء العاملين.
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	
0,633	0,401	0,364	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,633$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المهارات القيادية مجتمعة وأداء العاملين، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,401$  مما يعني أن المهارات القيادية(المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الفنية) مجتمعة فسرت ما نسبته 40,1% من التغير الحاصل على أداء العاملين.

الجدول رقم(II-19): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	9,152	3	3,051	10,722	0,000
البواقي	13,657	48	0,285		
المجموع	22,810	51			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F=10,722$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

الجدول رقم (II-20): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات المعيارية		قيمة t المحسوبة	الدالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري		
الثابت	1,805	0,476	3,792	0,000
المهارات الفنية.	0,117	0,165	,712	0,480
المهارات الفكرية.	0,297	0,157	1,891	0,035
المهارات الإنسانية.	0,144	0,139	1,038	0,305

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن المهارات الفكرية هي التي ظهرت معنوية بينما المهارات الفنية والإنسانية ظهرا غير معنويين، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى المهارات الفكرية.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

**اختبار الانحدار التدريجي:**

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيرا أكبر، ولإستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه:  
الجدول رقم (II-21): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحح	التحديد
الأول	المهارات الفكرية	0,609	0,371	0,358	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين المهارات القيادية على أداء العاملين، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو المهارات الفكرية، وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين الآخرين المهارات الفنية والمهارات الإنسانية.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد للمهارات الفكرية بلغت قيمته 0,371 مما يعني أن المتغير المستقل (المهارات الفكرية) يفسر لوحده ما نسبته 37,1% من التغير الحاصل في أداء العاملين. الجدول رقم (II-22): يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول	الانحدار	1	8,456	29,458	0,000
	البواقي	50	14,353		
	المجموع	51	22,810		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة F المحسوبة  $F=29,458$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين المتغير المستقل (المهارات الفكرية) وأداء العاملين، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (II-23): التدريجي. يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار

النموذج (المتغيرات)	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول 1	الثابت $B_0$	2,100	,325	6,457	0,000
	المهارات الفكرية	0,493	,091	5,428	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**تعليق:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو المهارات الفكرية (وتم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة) باعتباره الأكثر تأثيراً على أداء العاملين. **المطلب الرابع:** اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على أداء العاملين.

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) على المتغير التابع أداء العاملين.

أولاً: اختبار تأثير الجنس على أداء العاملين.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-24): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: أداء العاملين
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,075	50	-1,821	0,382	0,779	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $\text{sig}=0,382$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}=0,075$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الجنس.

ثانياً: اختبار تأثير المؤهل العلمي على أداء العاملين.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-25): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي وأداء العاملين.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					
اختبار T-Test			اختبار Leven		المتغير التابع: أداء العاملين
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,824	50	-0,223	0,914	0,012	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,914$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ , مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,824$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثا: اختبار تأثير الخبرة المهنية على أداء العاملين

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-26): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA أداء العاملين والخبرة المهنية.

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,490	0,725	0,328	2	0,655	بين المجموعات
		0,425	49	22,155	داخل المجموعات
			51	22,810	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر  $F=0,725$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,490$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية



## الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين

البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

رابعاً: اختبار تأثير الوظيفة على أداء العاملين.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-27): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين أداء العاملين والوظيفة.

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,844	0,170	0,078	2	0,157	بين المجموعات
		0,462	49	22,653	داخل المجموعات
			51	22,810	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة فيشر  $F=0,170$ ، وقيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,844$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الوظيفة في المؤسسة وهما إطار وعون تنفيذ وعون تحكم هما مجتمعان متجانسان، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

المطلب الخامس: نتائج الدراسة.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تحرص مؤسسة سونلغاز بالنعامة على تطبيق المهارات القيادية من منظور عمالها.
- تمتلك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين أداء العاملين.
- يوجد تأثير دال إحصائياً للمهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة.

- وجود نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين، حيث نجد أن هذا النموذج اعتمد على متغير مستقل واحد وهو المهارات الفكرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة وهي (الجنس، الوظيفة- الخبرة المهنية- المؤهل العلمي)

### خلاصة الفصل:

لقد استند هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بالنعامة التي أجريت في المؤسسة سونلغاز بالنعامة التي كان الهدف منها معرفة مدى تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين، وذلك من خلال توزيع استبيان على العاملين لدى العاملين لدى المؤسسة والذي تضمن ثلاثة محاور خاصة بالمهارات القيادية والمجال الثاني خاص بأداء العاملين.

وقد تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة سونلغاز بالنعامة بأن المؤسسة تمتلك وتطبق المهارات القيادية بدرجة عالية، وأظهرت النتائج وجود أثر للمهارات القيادية (المهارات الفكرية) على أداء العاملين.



خاتمة عامة

### الخاتمة:

تعتبر القيادة حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، مما جعل الدراسات تتوسع في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وذلك بالتطرق إلى أبرز الأسس التي يتوقف عليها القادة للتأثير بشكل إيجابي على سلوك الأفراد وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين، المنظمة أو البيئة الخارجية، وهذا ما يبين أهمية القيادة ودورها الأساسي في المساهمة في تحسين الأداء وقدرات العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الفعال للعاملين والذي يعتبر من أهم محددات الأداء العام للمنظمة .

ومما سبق نستخلص بأن المهارات القيادية لها دور فعال في التأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة كونها عامل أساسي في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، أي أنه لا بد من ضرورة تحقيق تناسب في الاستفادة من طاقات العاملين ومستوى تحقيق الأهداف من خلال إثارة دافعية العاملين وتوفير الرغبة والحماس لديهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مستوى عالي من الأداء .

ومن أجل التعرف على واقع المهارات القيادية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالنعامة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (إطار، عون تنفيذ وعون تحكم)، وذلك بالتركيز على المهارات القيادية المختلفة (المهارات الفنية، المهارات الفكرية والإنسانية)، وأداء العاملين، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة في الآتي:

### النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

➤ على الرغم من اختلاف الباحثين في تصنيف المهارات القيادية، إلا أنهم متفقون على أهميتها سواء بالنسبة للرؤساء أو المرؤوسين على حد سواء، لأن توفرها يؤدي إلى التحسين من مستوى أداء العاملين، لذا تم الاعتماد على المهارات القيادية التالية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية والمهارات الإنسانية)

➤ يمكن قياس المهارات الفنية من خلال توفر مجموعة من المؤشرات مثل (التدريب، واتخاذ القرارات...)، بحيث تساعد على المعرفة العالية والمقدرة على تحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.

- يمكن قياس المهارات الإنسانية من خلال توفر مجموعة من المؤشرات مثل (الاتصال، العمل الجماعي...)، بحيث تساعد على تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الايجابية مع المرؤوسين.
- يمكن قياس المهارات الفكرية من خلال توفر مجموعة من المؤشرات مثل (إدارة الأزمات...)، بحيث تساعد في تحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.
- يساهم أداء العاملين في التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تساعد المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين وهي النتيجة الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها لأنه الطريق الوحيد الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

### النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية:

- بخصوص الفرضية الأولى: فقد توصلت دراستنا إلى أن مؤسسة سونلغاز بالنعامة تحرص على تطبيق المهارات القيادية من منظور عمالها، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة عالية على أن الرؤساء يمتلكون ويطبّقون المهارات القيادية في مؤسسة سونلغاز بالنعامة؛ -بحيث أن درجة الإجابة على المهارات الفنية كانت تتجه نحو الموافقة العالية، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العمال يرون بأن المهارات الفنية ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين وهذا من خلال الاعتماد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات وتوفير جو من الحرية والشعور بالأمن وهذا ما انعكس إيجاباً على أدائهم.
- كما أن درجة الإجابة على المهارات الفكرية كانت تتجه نحو الموافقة العالية، ويمكن تفسير ذلك بأهمية المهارات الفكرية من وجهة نظر العاملين وهذا ما يدل على توفر المهارات الفكرية لدى المسؤولين في مؤسسة سونلغاز.
- أما درجة الإجابة على المهارات الإنسانية فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، ويمكن تفسير ذلك من خلال وجود بعض الممارسات المرتبطة بالمهارات الإنسانية في المؤسسة مما ساعد في تحسين الأداء.
- بخصوص الفرضية الثانية: فقد توصلت دراستنا إلى أن مؤسسة سونلغاز بالنعامة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة عالية على أن مؤسسة سونلغاز بالنعامة تمتلك معايير تحسين أداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال حريصون على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في

- العمل من أجل تسهيل الأعمال، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في التأثير عليهم من خلال الرؤساء، وهذا ما يولد لديهم الرغبة القوية في البقاء والاستمرارية في المؤسسة.
- بخصوص الفرضية الثالثة: كان مفادها البحث عن الأثر القائم بين المهارات القيادية وأداء العاملين، فقد تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين، حيث تبين لنا أن المهارات القيادية مجتمعة فسرت ما نسبته 40,1% من التغير الحاصل في أداء العاملين؛
- غير أنه تبين لنا من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى المهارات الفكرية دون المهارات الفنية والإنسانية، وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي يبين وجود نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين، حيث نجد أنه اعتمد على متغير مستقل واحد وهو المهارات الفكرية الذي فسر لوحده ما نسبته 35,8% من التغير الحاصل في أداء العاملين، وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين الآخرين المهارات الفنية والمهارات الإنسانية لقلة تأثيرهما.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة وهي (الجنس، الوظيفة، الخبرة المهنية والمؤهل العلمي)

### الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها من دراسة أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالنعامة، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:
- ينبغي على القادة أخذ اقتراحات وأراء العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات العاملين وكذلك مشكلات العمل التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين وبت روح العمل الجماعي فيما بينهم.
- على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيه.

### آفاق الدراسة:

- إن اتساع الموضوع يفرض علينا فتح آفاق جديدة للبحث، بحيث يمكن معالجة نفس إشكالية البحث مع إدراج متغيرات أخرى وسيطة في العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين، كما يمكننا اقتراح مواضيع تعد كإشكالية لبحوث جديدة من جهة أخرى وهي:

- المهارات القيادية ودورها في تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- دور المهارات القيادية في تحسين صورة وسمعة المؤسسة.
- دور المهارات القيادية في تحقيق التوافق بين تطلعات العاملين وأهداف المؤسسة.

## الخاتمة

---

في الأخير نأمل أن تكون الدراسة قد بلغت الهدف المنشود منها، كما نشير إلى النتائج المتوصل إليها ما هي في الحقيقة إلا بداية لانطلاقة جديدة حول موضوع تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين.



## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أ خيرى. (2013). الجديد في القيادة الادارية. عمان: دار الياية للنشر والتوزيع.
- احمد سيد مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الكتاب.
- أحمد فكري، عبد العالي عماد، و فوزي عفيفي محمد. (2021). دراسة تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين في الفنادق (المجلد 5). سادات، كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة سادات.
- أحمد محسن ثابت الجراي. (2020). أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحاظة البيضاء (المجلد 2). جامعة البيضاء.
- أحمد، و أحمد. (2002). إدارة الازمات التعليمية، منظور عالمي. (1، المحرر) الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- اشتيوي، و محمد عبد. المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية (المجلد 3). مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث.
- الشريف طلال. (2004). الأنماط الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة مكرمة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال).
- أنس عبد الباسط عباس. (2011). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- بلال خلف سكارنه. (2010). القيادة الادارية الفعالة. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- بلال هري. (2019-2020). أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة تخصص مناجمات المنظمات.
- جابر عوض السيد، و عبد الموجود أبو الحسن. (2003). الادارة المعاصرة في المنظمات. الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

- جاهل موسى، و محمد نويوة. (2016-2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين. المسيلة، جامعة محمد بوضياف كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم تسير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية.
- جمال الدين العويسات. (2005). الادارة وعملية إتخاذ القرار. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- حسن علي حمد الساعدي. (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي( مذكرة ماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد).
- حسين عبد الحميد احمد نشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- خيرى أسامة. (2012). الجديد في القيادة الادارية. عمان، الاردن: دار راية للنشر والتوزيع.
- د. رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- د. شهرزاد محمد شهاب. (2010). القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. تدريسية في معهد إعداد المعلمين.
- د. صبري عبد الجبار محمد. (2005). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى. مجلة الفتح.
- زاهد محمد الديري. (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار الميسرة عمان.
- زينب عبد الرزاق، و والآخرين. (2017). أسباب الصمت التنظيمي وأثاره على أداء العاملين. العراق، مجلة بابل علوم الصرف التطبيقية.
- سامر جلده. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة (الإصدار 7). الاردن: أسامة للنشر والتوزيع.
- سامي بسه، و يوسف خنيش. (2021). تأثير المهارات القيادية في مستوى إيداع العاملين، دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس (المجلد 2ع). (مج4، المحرر) بومرداس، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة.
- سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء. مصر، الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية.

- شهير عدلان، و طيوش لحلو. (2020-2021). أثر الانماط القيادية على أداء الموظفين الاداريين. جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاحنماع.
- طلال عبد الملك الشريف. (2004). الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير). الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية قسم العلوم الادارية.
- عبده أحمد عبد الغني. (2015). إدارة وبناء الفرق العمل. الرياض، ورقة عمل مقدمة للمؤتر الاول في الجودة في التعليم.
- عليان علي رحمة عليان. (2014). العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم ( أطروحة دكتوراه). السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا قسم الدراسات التجارية.
- عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. (ط1، المحرر) عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عمر الحافظ علي السيد الفكي. (2020). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة أعمال.
- عمرو وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر.
- فاروق عبد فليه، و محمد عبد المجيد السيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (ط2، المحرر) عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع.
- فريد الراغب النجا. (1997). النظم والعمليات الادارية والتنظيمية (الإصدار ط2). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- فريد فهمي زيارة. (2000). إدارة الاعمال الاصول والمبادئ. عمان، الاردن: مطبعة الشعب.
- فيروز شين. (2013-2014). تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ( أطروحة دكتوراه في علوم تسيير).

- قرماش وهيبة. (2015). علاقة الانماط القيادية بالاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية ( أطروحة دكتوراه). الجزائر، جامعة الجزائر 3 تخصص إدارة وتسيير رياضي .
- قرماش وهيبة. (2015). علاقة الأنماط القيادية بالاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية ( أطروحة دكتوراه). الجزائر، تخصص إدارة وتسيير رياضي جامعة الجزائر .
- قنديل علاء محمد سيد. (2012). القيادة الادارية والابتكار (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كيرد عمار. (2014-2015). تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). البويرة، جامعة ألكلي محند أولحاج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال.
- كيرد عمار. (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). جامعة ألكلي محند أولحاج.
- مجيد الكرخي. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة. (2014). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- محمد الصيرفي. (2006). القيادة الادارية الابداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد حسين العجمي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية (الإصدار 3).
- محمد سعيد انور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- محمد سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر.
- محمود اسماعيل بلال. (2009). سلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإصدار 1). الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو نصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية" الاتجاهات المعاصرة" (الإصدار 1). القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
- نايف الفهد المقاطعي. (2014). إدارة الازمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة (المجلد 42). حوليات آداب عين الشمس.

- نظمي شحادة، و آخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- نواف كنعان. (2009). القيادة الادارية (الإصدار 1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

#### مراجع باللغة الانجليزية:

- Amussah, A. (2020). LEADERSHIP STYLES AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE; MASTER'S THESIS. NEAR EAST UNIVERSITY GRADUAT SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM.
- CHUA, J., BASIT, A., & HASSAN, Z. ( 2018). LEADERSHIP STYLE AND IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE (Vol. VOL 06). INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING & BUSINESS MANAGEMENT.



الملاحق

الملحق 01:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال



## استبيان

تحية طيبة وبعد: أخي العامل، أختي العاملة:  
يسرني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص -إدارة أعمال - بعنوان: (أثر المهارات القيادية على أداء العاملين)، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل مصداقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر

أنثى

2- المؤهل العلمي:

جامعي

غير جامعي

3- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- الوظيفة:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ



الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

المجال الأول: المهارات القيادية

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: المهارات الفنية</b>						
1	خبرة القائد ومعارفه في مجال عمله تمكنه من إتقان عمله					
2	يعتمد القائد على التقنيات الحديثة في إنجاز عمله					
3	يؤمن القائد بالتعلم كطريقة للإبداع والابتكار (يشجع التعلم الذاتي والتنظيمي، التركيز على التكوين والتدريب)					
4	يراعي القائد في عمله الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المنظمة					
5	لدى القائد القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ قراراته					
6	القائد على اطلاع واسع بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالعمل					
7	القائد حريص على معرفة المستجدات التقنية في مجال العمل					
<b>المحور الثاني: المهارات الفكرية</b>						
8	يبتكر القائد أفكار جديدة لتطوير العمل					
9	يسعى القائد إلى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات					
10	لدى القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة					
11	يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية					
12	لدى القائد رؤيا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا					
13	يعمل القائد على تحسين علاقة المنظمة مع المجتمع (مثل تقديم مساعدات للجمعيات الخيرية...)					
14	يضع القائد خطط للتغيير التنظيمي تنسجم مع الضغوط البيئية					
15	القائد يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة أي شخص					
<b>المحور الثالث: المهارات الإنسانية</b>						
16	يتمتع القائد بالقدرة على حل الخلافات الشخصية التي تنشأ في مكان العمل					
17	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات					
18	يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين					
19	لدى القائد القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة					
20	يتميز القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز					
21	القائد يتفهم المرؤوسين ويراعي الظروف الخاصة بهم					
22	القائد يقوم بالإصغاء لانشغالات الموظفين ويدعم اقتراحاتهم					
23	يجرص القائد على توفير الظروف المريحة وتخفزة على العمل					

## المجال الثاني: أداء العاملين

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	العمال يلتزمون بإجراءات وتعليمات العمل					
25	العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الاهداف					
26	هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في انجاز الأعمال					
27	العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة					
28	يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات					
29	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين					
30	الموظفون يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي					
31	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك					
32	يستفيد العمال من دورات تدريبية بصفة دورية ومستمرة					
33	الموظفون يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان					
34	المعارف والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى مع التطورات العلمية					
35	الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة					
36	العمال يستعملون موارد المؤسسة بطريقة عقلانية ورشيدة					
37	تدريب العمال مكنهم من اكتساب مهارات جديدة حسنت من أدائهم					
38	نظام الأجور والحوافز المتبع في المؤسسة يساهم في تحسين أداء العاملين					

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

## 1-الجنس

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	35	67,3	67,3	67,3
أنثى	17	32,7	32,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## 2-المؤهل العلمي

المؤهل العلمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	38	73,1	73,1	73,1
غير جامعي	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## 3-الخبرة المهني

الخبرة المهنية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	7	13,5	13,5	13,5
من 5 إلى 10 سنوات	10	19,2	19,2	32,7
أكثر من 10 سنوات	35	67,3	67,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## 4-الوظيفة

الوظيفة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	26	50,0	50,0	50,0
عونتحكم	20	38,5	38,5	88,5
عونتنفيد	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

2-قياس ثبات الاستبيان1-2 المهارات القيادية

### -المهارات الفنية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	7

### -المهارات الفكرية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	8

### -المهارات الانسانية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	8

### المهارات القيادية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	23

### 2-2 أداء العاملين

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	15

### جميع عبارات الاستبيان

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	38

### 3-اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

## 1-المهارات القيادية

### 1-1 المهارات الفنية

خيرة القائد ومعارفهم في مجال عملهم كونهما إتقان عمله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	1	1,9	1,9	7,7
محايد	1	1,9	1,9	9,6
موافق	30	57,7	57,7	67,3
موافقة	17	32,7	32,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يعتمد القائد على التقنيات الحديثة في إنجاز عمله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	5	9,6	9,6	13,5
محايد	6	11,5	11,5	25,0
موافق	27	51,9	51,9	76,9
موافقة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يؤمن القائد بالتعلم بطريقة الإبداع والابتكار (يشجع التعلم الذاتي والتنظيمي، التركيز على التكوين والتدريب)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	4	7,7	7,7	11,5
محايد	10	19,2	19,2	30,8
موافق	27	51,9	51,9	82,7
موافقة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يراعى القائد في عملها الاقتصادية في الإنفاق ويشكلها ليؤثر على أهداف المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	2	3,8	3,8	7,7
محايد	11	21,2	21,2	28,8
موافق	28	53,8	53,8	82,7
موافقة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

لدى القائد القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ قراراته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	3,8	3,8	3,8
محايد	6	11,5	11,5	15,4
موافق	32	61,5	61,5	76,9
موافقة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

القائد على اطلاع واسع بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	13,5	13,5	13,5
محايد	4	7,7	7,7	21,2
موافق	28	53,8	53,8	75,0
موافقة	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

القائد حرص على معرفة المستجدات التقنية في مجال العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
محايد	4	7,7	7,7	9,6
موافق	33	63,5	63,5	73,1
موافقة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
خبرة القائد ومعارفهم في مجال العمل تمكنهم من إتقان عمله	52	4,0962	,97538
يعتمد القائد على التقنيات الحديثة في إنجاز عمله	52	3,8077	1,02972
يؤمن القائد بالتعلم كطريق للابتكار (يشجعان تعلم الذات والتدريب، التركيز على التكنولوجيا والتدريب)	52	3,7115	,97692
يراعى القائد في عملها الاقتصادية في النفقات كالأثر على أهداف المنظمة	52	3,7692	,92069
لدى القائد القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ قراراته	52	4,0000	,84017
القائد على اطلاع واسع بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالعمل	52	3,9038	,93431
القائد حرص على معرفة المستجدات التقنية في مجال العمل	52	4,1538	,63815
المهارات التقنية	52	3,9203	,63663
N valide (listwise)	52		

2-1 المهارات الفكرية

بيتر القائد أفكار جديدة لتطوير العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	8	15,4	15,4	15,4
غير موافق	6	11,5	11,5	26,9
محايد	7	13,5	13,5	40,4
موافق	18	34,6	34,6	75,0
موافقة	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يسعد القائد الاستفاد من أخطاء الغير في حل المشكلات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	9	17,3	17,3	21,2
محايد	9	17,3	17,3	38,5
موافق	22	42,3	42,3	80,8
موافقة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

لدى القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	5	9,6	9,6	15,4
محايد	5	9,6	9,6	25,0
موافق	27	51,9	51,9	76,9
موافقة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	2	3,8	3,8	11,5
محايد	15	28,8	28,8	40,4
موافق	23	44,2	44,2	84,6
موافقة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

لدى القادر وبالماسكو نعليها المنظمة مستقبلا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	5	9,6	9,6	15,4
محاييد	9	17,3	17,3	32,7
موافق	29	55,8	55,8	88,5
موافقة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يعمل القاد على تحسين علاقة المنظمة مع المجتمع ( مثل تقديم مساعدا للجمعيات الخيرية )...

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	6	11,5	11,5	11,5
غير موافق	6	11,5	11,5	23,1
محاييد	19	36,5	36,5	59,6
موافق	13	25,0	25,0	84,6
موافقة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يضع القاد خطط للتغيير التنظيمي تتسجم مع الظروف البيئية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	6	11,5	11,5	11,5
غير موافق	7	13,5	13,5	25,0
محاييد	13	25,0	25,0	50,0
موافق	19	36,5	36,5	86,5
موافقة	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

القاد يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة أي شخص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	8	15,4	15,4	15,4
غير موافق	3	5,8	5,8	21,2
محاييد	8	15,4	15,4	36,5
موافق	20	38,5	38,5	75,0
موافقة	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	



### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يبتكر القائد أفكار جديدة لتطوير العمل	52	3,4231	1,39109
يسعى القائد للاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات	52	3,5577	1,10991
لدى القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة	52	3,7692	1,09572
يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار الإداري	52	3,5577	1,05558
لدى القائد والماسكون عليها المنظمة مستقبلا	52	3,5769	1,01646
يعمل القائد على تحسين علاقة المنظمة مع المجتمع (مثل تقديم مساعدات للجمعيات الخيرية...)	52	3,2115	1,19372
يضع القائد خطط للتغيير التنظيمي تتناسب مع الظروف البيئية	52	3,2692	1,20644
القائد يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة أي شخص	52	3,5192	1,35024
المهارات الفكرية	52	3,4856	,82607
N valide (listwise)	52		

### 1-3 المهارات الانسانية

#### يتمتع القائد بالقدرة على حل الخلافات الشخصية التي تنشأ في مكان العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	6	11,5	11,5	11,5
غير موافق	3	5,8	5,8	17,3
محايد	10	19,2	19,2	36,5
موافق	24	46,2	46,2	82,7
موافقة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

#### يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	7	13,5	13,5	19,2
محايد	6	11,5	11,5	30,8
موافق	24	46,2	46,2	76,9
موافقة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

#### يشجع القائد العمال على عيبي المرؤوسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	4	7,7	7,7	13,5
محايد	13	25,0	25,0	38,5
موافق	18	34,6	34,6	73,1
موافقة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

لدالقاد القدرة على التأثير الإيجابي المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	5	9,6	9,6
	غير موافق	2	3,8	13,5
	محايد	11	21,2	21,2
	موافق	23	44,2	44,2
	موافقة	11	21,2	21,2
	Total	52	100,0	100,0

يتميز القائد بالعدل وفضله لا يشكلمناشكال التمييز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	7	13,5	13,5
	غير موافق	4	7,7	21,2
	محايد	11	21,2	21,2
	موافق	13	25,0	25,0
	موافقة	17	32,7	32,7
	Total	52	100,0	100,0

القائد يفهم المرؤوسين ويراعي الظروف والخصائصهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	5	9,6	9,6
	غير موافق	7	13,5	23,1
	محايد	11	21,2	21,2
	موافق	16	30,8	30,8
	موافقة	13	25,0	25,0
	Total	52	100,0	100,0

القائد يقدّم بالإصغاء لتشغالات الموظفين ويدعم احتياجاتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,8	3,8
	غير موافق	10	19,2	23,1
	محايد	9	17,3	17,3
	موافق	18	34,6	34,6
	موافقة	13	25,0	25,0
	Total	52	100,0	100,0

بحر صالح قائد علنتوفير الظروف والمرحمة والمحفة على العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	10	19,2	19,2	23,1
محاييد	5	9,6	9,6	32,7
موافق	20	38,5	38,5	71,2
موافقة	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتمتع القائد بالقدرة على حل الخلافات الشخصية التي تنشأ في مكان العمل	52	3,5192	1,19624
يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات	52	3,6731	1,14996
يشجع القائد العمال على التعبير عن آرائهم	52	3,6923	1,12961
لدى القائد القدرة على التأثير الإيجابي المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة	52	3,6346	1,15519
يتميز القائد بالعدل وفضهلاً يشكلمن أشكالات التمييز	52	3,5577	1,37789
القائد يفهم المرؤوسين ويراعى الظروف الخاصة بهم	52	3,4808	1,27557
القائد يقو مبالإصغاء لانشغالات الموظفين ويعد عمالهم	52	3,5769	1,17734
بحر صالح قائد علنتوفير الظروف والمرحمة والمحفة على العمل	52	3,6923	1,19703
المهارات الانسانية	52	3,6034	,97980
N valide (listwise)	52		

المهارات القيادية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المهارات القيادية	52	3,6589	,74616
N valide (listwise)	52		

2- أداء العاملين

العمال يلتمز مونباجراءتو تعليمات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	2	3,8	3,8	7,7
محاييد	5	9,6	9,6	17,3
موافق	32	61,5	61,5	78,8

موافقة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية تسمح بتحقيق الأهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
محايد	10	19,2	19,2	23,1
موافق	22	42,3	42,3	65,4
موافقة	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
محايد	8	15,4	15,4	23,1
موافق	31	59,6	59,6	82,7
موافقة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمال ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	11,5	11,5	11,5
محايد	7	13,5	13,5	25,0
موافق	25	48,1	48,1	73,1
موافقة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية ولديه حلول للمشكلات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
محايد	13	25,0	25,0	32,7
موافق	24	46,2	46,2	78,8
موافقة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

يتمتع العاملون بمهارات الاتصال الجيدة مع الآخرين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافقة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	5	9,6	9,6	11,5
	محايد	12	23,1	23,1	34,6
	موافق	22	42,3	42,3	76,9
	موافقة	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الموظفون يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	3	5,8	5,8
	غير موافق	6	11,5	17,3
	محايد	10	19,2	19,2
	موافق	25	48,1	48,1
	موافقة	8	15,4	15,4
	Total	52	100,0	100,0

العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولية والثقة المتبادلة والتعاون المشترك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,8	3,8
	غير موافق	4	7,7	11,5
	محايد	13	25,0	25,0
	موافق	19	36,5	36,5
	موافقة	14	26,9	26,9
	Total	52	100,0	100,0

يستفيد العمال من دورات تدريبية بصفة دورية مستمرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	5	9,6	9,6
	غير موافق	8	15,4	15,4
	محايد	6	11,5	11,5
	موافق	20	38,5	38,5
	موافقة	13	25,0	25,0
	Total	52	100,0	100,0

الموظفون يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم باتقان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,8	3,8
	غير موافق	2	3,8	7,7

محاييد	6	11,5	11,5	19,2
موافق	31	59,6	59,6	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المعارف والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تنتمي تماما لشمع التطويرات العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	5	9,6	9,6	15,4
محاييد	12	23,1	23,1	38,5
موافق	23	44,2	44,2	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الموظفون ليسا همون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	2	3,8	3,8	5,8
محاييد	9	17,3	17,3	23,1
موافق	28	53,8	53,8	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمال يستعملون موارد المؤسسة بطريقة عقلانية ورشيديّة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	4	7,7	7,7	11,5
محاييد	9	17,3	17,3	28,8
موافق	23	44,2	44,2	73,1
موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

تدريب العمال يمكنهم اكتساب مهاراتهم الجديدة حسن تماد انهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	3	5,8	5,8	9,6
محاييد	7	13,5	13,5	23,1
موافق	24	46,2	46,2	69,2

موافقة شدة	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

نظاماً لأجور و الحوافز المتبعين بالمؤسسة سياسياً هم في تحسين أداء العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة شدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	3	5,8	5,8	11,5
محاييد	7	13,5	13,5	25,0
موافق	21	40,4	40,4	65,4
موافقة شدة	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العاملين من إنجازاء أو تعليمات العمل	52	3,9231	,90415
العاملين دون أعمالهم بكفاءة أو فعالية تسمح بتحقيق أهداف	52	4,0769	,83657
هناك تنسيق وتعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال	52	3,8654	,79283
العاملين جزئياً أو أعمالهم في وقتنا المحدود بالكيفية المطلوبة	52	3,9038	,93431
يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل المسؤولية وليتهم حل المشكلات	52	3,8077	,86406
يتمتع العاملون بنهارات أو اتصالات جيدة مع الآخرين	52	3,7500	,98767
الموظفون يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي	52	3,5577	1,07400
العلاقة بيننا الموظفين فيما بينهم المسؤولية ولينمينة على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك	52	3,7500	1,06412
يستفيد العاملون من تدريب جيد دوري مستمر	52	3,5385	1,29041
الموظفون يمتلكون القدرة أو المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بآتيان	52	3,9038	,91308
المعارف والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى مع التطور العلمي	52	3,5769	1,07277
الموظفون ليسوا هموفيت تحقيقاً للمؤسسة إلا أهدافاً مسطرة	52	3,9231	,85969
العاملين يستعملون نماذج أو أنظمة بطرق عقلانية ورشيقة	52	3,8269	1,04264
تدريبيات العمل يمكنهم من اكتساب مهارات جديدة حسنات من أدائهم	52	3,9423	1,01775
نظاماً لأجور و الحوافز المتبعين بالمؤسسة سياسياً هم في تحسين أداء العاملين	52	3,9231	1,11753
أداء العاملين	52	3,8179	,66877
N valide (listwise)	52		

4- اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى - المهارات القيادية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المهارات القيادية	52	3,6589	,74616	,10347

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المهاراتالقيادية	6,367	51	,000	,65886	,4511	,8666

**2- اختبار الفرضية الثانية – أداء العاملين-**

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أداءالعاملين	52	3,8179	,66877	,09274

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
أداءالعاملين	8,820	51	,000	,81795	,6318	1,0041

**3- اختبار الفرضية الثالثة-تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين-**

**1- اختبار الانحدار المتعدد**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 <sup>a</sup>	,401	,364	,53341

a. Valeurs prédites : (constantes), المهاراتالانسانية, المهاراتالفنية, المهاراتالفكرية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,152	3	3,051	10,722	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	13,657	48	,285		
Total	22,810	51			

a. Variable dépendante : أداءالعاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), المهاراتالانسانية, المهاراتالفنية, المهاراتالفكرية

**Coefficients<sup>a</sup>**



Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,805	,476		3,792	,000
1 المهاراتالفنية	,117	,165	,112	,712	,480
المهاراتالفكرية	,297	,157	,366	1,891	,035
المهاراتالانسانية	,144	,139	,211	1,038	,305

a. أداء العاملين. Variable dépendante :

## 2- اختبار الانحدار التدريجي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 <sup>a</sup>	,371	,358	,53579

a. Valeurs prédites : (constantes), المهاراتالفكرية

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,456	1	8,456	29,458	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	14,353	50	,287		
Total	22,810	51			

a. أداء العاملين. Variable dépendante :

b. المهاراتالفكرية. Valeurs prédites : (constantes),

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,100	,325		6,457	,000
المهاراتالفكرية	,493	,091	,609	5,428	,000

a. أداء العاملين. Variable dépendante :

## 5- اختبار تأثير المتغيرات الشخصية

### 1- الجنس

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,779	,382	-1,821	50	,075	-,35204	,19337	-,74043	,03634	
Hypothèse de variances inégales			-1,983	39,741	,054	-,35204	,17754	-,71094	,00685	

## 2-المؤهل العلمي

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,012	,914	-,223	50	,824	-,04712	,21106	-,47104	,37681	
Hypothèse de variances inégales			-,223	23,096	,826	-,04712	,21173	-,48501	,39078	

## 3-الخبرة المهنية

### ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
--	------------------	-----	--------------------	---	---------------

Inter-groupes	,655	2	,328	,725	,490
Intra-groupes	22,155	49	,452		
Total	22,810	51			

#### 4-الوظيفة

#### ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,157	2	,078	,170	,844
Intra-groupes	22,653	49	,462		
Total	22,810	51			