

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعضون:

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية 2025

تحت إشراف الأستاذ :

أ. د. بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

كافي دنيا

ناقوس بشرى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

الدكتور عثمان بوزيان

مشرفا

أستاذ التعليم العالي

الدكتور بلعربي عبد القادر

مناقشا

أستاذ التعليم العالي

الدكتور عمر بلخير جواد

السنة الجامعية : 2025/2024



الإهداء

الى من كانوا لي العون و سند ، الى من
منحوني القوة و دعم دون كلل أو ملل
اهدي هذا العمل المتواضع :

الى عائلتي العزيزة الذين علموني معنى
الصبر الإجتهد و كانوا مصدر إلهامي و
دعمني في كل مراحل حياتي

الى أخي الذي كان مساندا لي في
مشواري العلمي

الى أساتذتي الأفاضل الذين غرسو في حب
المعرفة و العلم

الى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث
ولو بكلمة دعم أو تشجيع

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
أهدي عملي الى كل من أحبهم في الله
الى أمي حبيبة و أبي العزيز تاج الفخر
طالما حملته على رئسي

الى من كانوا و مزالو سندي و عزتي و
كبريائي أخوتي و أخواتي

الى كل من سهر و بذل و لو مقدار ذرة
في سبيل الوصول الى هنا



__ نشكر الله عز و جل و نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن
وفقتا في إنجاز هذا العمل المتواضع و أمدنا بالهمة و المثابرة من
أجل المواصلة و نصلي و نسلم و نبارك على الحبيب المصطفى
محمد صلى الله عليه و سلم

__ نتقدم بخالص الشكر و التقدير الى أستاذ المشرف الدكتور
بلعربي عبد القادر على توجيهاته القيمة و ملاحظته البناءة التي
ساهمت في إثراء هذا البحث ، كما أشكر كل أساتذة الذين لم يبخلوا
علينا بعلمهم و خبرتهم أثناء المسيرة العلمية بالإضافة الى كل
العمال و موظفي مؤسسة مياه سعيدة علا تعاونهم الكريم و الذي
كان له دور الكبير في توفير البيانات لإتمام هذه الدراسة

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة "سعيدة للمياه المعدنية"، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة مكونة من 40 عاملاً. وقد تم التركيز على ثلاث محاور رئيسية للمهارات القيادية: الإنسانية، الذاتية، والفنية، بهدف قياس مدى تأثير كل منها على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد المدروسة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء، حيث احتلت المهارات الإنسانية الصدارة من حيث التأثير، تلتها المهارات الذاتية ثم الفنية. كما أبانت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءة القيادية وجودة الأداء، مما يبرز ضرورة الاستثمار في تطوير المهارات القيادية داخل المؤسسات الاقتصادية لتعزيز أداء العاملين.

الكلمات الدالة: المهارات القيادية، أداء العاملين، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract

This study examines the influence of leadership competencies on employee performance at 'Saida Mineral Water' company through a field study of 40 employees. Focusing on three core leadership dimensions - interpersonal, personal, and technical skills - the research evaluates their respective contributions to organizational performance.

Results demonstrate positive impacts across all dimensions, with interpersonal skills showing the strongest effect, followed by personal then technical competencies. The analysis further reveals a significant correlation between leadership capability and performance quality, emphasizing the value of leadership development programs for enhancing workforce effectiveness in business organizations.

Keywords: Leadership skills, employee performance, Business organization

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	شكر و التقدير
IV	الملخص
أ د	المقدمة
الفصل الاول : الإطار النظري لمفهومى المهارات القيادية و أداء العاملين	
1	تمهيد
2	المبحث الأول : الإطار المفاهيمى المهارات القيادية
2	المطلب الأول : ماهية المهارات القيادية
5	المطلب الثانى : نظريات القيادة
9	المطلب الثالث : المهارات القيادية للقائد الناجح
15	المبحث الثانى : الأدبيات النظرية لأداء العاملين
16	المطلب الأول : ماهية أداء العاملين
19	المطلب الثانى : معايير تقييم أداء العاملين
26	المطلب الثالث : تحسين أداء العاملين
29	المبحث الثالث : العلاقة بين المهارات القيادية و أداء العاملين
29	المطلب الأول : دور القيادة في تحسين و الأداء
31	المطلب الثانى : أساليب القيادة و دورها في تعزيز الأداء
39	المطلب الثالث : تحديات تطبيق المهارات القيادية على الأداء
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثانى : الدراسات السابقة	
49	تمهيد
50	المبحث الأول : دراسات سابقة
50	المطلب الأول : الدراسات السابقة بالعربية
56	المطلب الثانى : الدراسات السابقة الأجنبية
59	المطلب الثالث : العلاقة بين الدراسات السابقة و الحالية و قيمة المضافة للمذكرة
65	خلاصة الفصل الثانى
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
68	تمهيد
69	المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة
69	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها
71	المطلب الثانى: أليات سير الإنتاج و تطويره
78	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي و تأثيره على الأداء المؤسسة
80	المبحث الثانى طريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة
80	المطلب الأول : مجتمع الدراسة و عينة و أداة الدراسة
82	المطلب الثانى : نتائج الدراسة و تحليلها

87	المطلب الثالث : نتائج علاقة الارتباط و التأثير
98	المبحث الثالث : مناقشة النتائج و التوصيات
98	المطلب الأول : مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري و دراسات السابقة
98	المطلب الثاني : توصيات لتحسين المهارات القيادية و أداء العاملين
99	المطلب الثالث : إقتراحات لدراسات مستقبلية
100	خلاصة الفصل الثالث
103_ 102	الخاتمة
107_ 103	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير تقييم أداء العاملين	23
2	أوجه المقارنة بين أنماط القيادة	36
3	عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات	75
4	المديرية العامة	75
5	درجات مقياس ليكرت الخماسي	81
6	صدق و ثبات الإستبيان	82
7	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الصنف	82
8	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	83
9	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الدراسي	84
10	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	85
11	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير القيادة معتمدة	86

12	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين إتجاه المهارات الذاتية	88
13	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين إتجاه المهارات الإنسانية	89
14	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين إتجاه المهارات الفنية	90
15	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين إتجاه أداء العاملين	91
16	نتائج علاقة الارتباط بين المهارات الذاتية و أداء العاملين	92
17	نتائج علاقة الارتباط بين المهارات الإنسانية و أداء العاملين	93
18	نتائج علاقة الارتباط بين المهارات الفنية و أداء العاملين	94
19	نتائج علاقة التأثير للمهارات الذاتية	95
20	نتائج علاقة التأثير للمهارات الإنسانية	96
21	نتائج علاقة التأثير للمهارات الفنية	97

المقدمة عامة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لا سيما في بيئة الأعمال التي أصبحت تتسم بالديناميكية والتعقيد، باتت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب متطورة لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي خضم هذه التحديات، برزت القيادة كأحد العوامل الجوهرية التي تحدد قدرة المؤسسات على البقاء، التكيف، والنمو في ظل بيئة متغيرة ومليئة بالتقلبات.

فالقيادة ليست مجرد منصب أو سلطة، بل هي منظومة متكاملة من المهارات التي تسهم في توجيه الأفراد، تحفيزهم، وبناء فرق عمل قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ولهذا، يكتسي موضوع العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين أهمية بالغة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، كونه يكشف عن الدور المركزي للقائد في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق استدامتها.

وتكمن أهمية المهارات القيادية في أثرها المباشر على العاملين، حيث تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، تحفيز الأداء، وتحسين بيئة العمل. فالقادة الذين يتمتعون بمهارات التواصل الفعال، القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وبناء روح الفريق، يساهمون في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والانتماء، ويدفع الأفراد إلى تقديم أفضل ما لديهم. ومع اشتداد المنافسة وتعقد متطلبات السوق، أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى قيادات تمتلك مهارات قيادية متجددة تتلاءم مع التغيرات المستمرة. فتنمية هذه المهارات لم يعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسة ضمن دائرة التميز والتطور. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، من خلال تحليل علمي ممنهج يربط بين القيادة الفعالة وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تهدف إلى تقديم إطار عملي يمكن من خلاله تطوير جودة الإدارة وتحسين الأداء العام داخل المؤسسات، بما يعزز من فعاليتها وقدرتها على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

اشكالية الدراسة:

تعد المهارات القيادية من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث تساهم في تعزيز أداء العاملين و تحقيق الأهداف التنظيمية و مع تزايد المنافسة في بيئات العمل الحديثة، أصبحت الحاجة الى فهم تأثير هذه المهارات على أداء العاملين أكثر إلحاحاً. بناء على ذلك، تبرز الاشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن للمهارات القيادية أن تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

الاسئلة الفرعية :

- 1_ إلى أي مدى تتوفر المهارات القيادية بأبعادها الثلاثة (الإنسانية، الفنية، والذاتية) لدى القادة داخل مؤسسة "مياه سعيدة"؟
- 2_ ما هو مستوى أداء العاملين في مؤسسة "مياه سعيدة" كما يظهر من خلال المؤشرات التنظيمية المعتمدة؟
- 3_ أي من أبعاد المهارات القيادية يُعد الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير و ارتباط بين المهارات القيادية و أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية

الفرضيات الفرعية:

- 1_ توجد علاقة ارتباط بين المهارات الفنية و أداء العاملين
- 2_ توجد علاقة ارتباط بين المهارات الذاتية و أداء العاملين
- 3_ توجد علاقة ارتباط بين المهارات الإنسانية و أداء العاملين

اهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين في كونها تسلط الضوء على أحد المحاور الجوهرية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ففي ظل التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه بيئة العمل الحديثة، أصبحت الكفاءة القيادية مطلبًا ضروريًا لضمان التوجيه الفعال للموارد البشرية، وتحفيزهم نحو الأداء الأمثل. وتبرز هذه الأهمية خصوصًا في المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري كمحرك للإنتاج والتطور. إذ إن فهم طبيعة تأثير المهارات القيادية، سواء الإنسانية منها أو الفنية أو الذاتية، على أداء العاملين يسمح بتصميم سياسات واستراتيجيات إدارية أكثر فعالية، تساهم في تحسين جودة العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي، وخلق بيئة مهنية منتجة ومستدامة.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أعمق للعلاقة بين المهارات القيادية بمختلف أبعادها (الإنسانية، الذاتية، والفنية) وأداء العاملين داخل المؤسسة، من خلال تحليل مدى توفر هذه المهارات لدى القيادات الإدارية، وقياس مستوى الأداء لدى العاملين. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة هذا الارتباط، وتحديد البعد القيادي الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي، مما يسمح بتوجيه الجهود نحو تطوير القدرات القيادية ذات الأثر الأكبر. كما ترمي إلى تقديم توصيات عملية تساعد على تعزيز فعالية القيادة داخل المؤسسات، من خلال استثمار المهارات القيادية

في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وإلى جانب ذلك، فإن الدراسة تندرج ضمن الجهود الرامية إلى إثراء البحوث التطبيقية في مجال الإدارة الحديثة، من خلال تسليط الضوء على أهمية تطوير الموارد البشرية كعامل

مبررات اختيار الموضوع:

جاء اختيار موضوع "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين" انطلاقاً من الأهمية المتزايدة التي باتت تحتلها القيادة الفعالة في تحسين أداء المؤسسات وتوجيهها نحو التميز والنجاح، خاصة في ظل التحديات والتحويلات التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة. كما أن تسليط الضوء على مؤسسة عمومية مثل "سعيدة للمياه المعدنية" يندرج ضمن محاولة لفهم كيفية تفعيل القيادة داخل المؤسسات الوطنية، وتحديد طبيعة العلاقة بين كفاءة القادة ومردودية العاملين. إضافة إلى ذلك، فإن قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في السياق المحلي، جعلت من البحث فيه ضرورة أكاديمية وميدانية لتقديم تصور علمي يساهم في تحسين أساليب الإدارة وتنمية الموارد البشرية بشكل عملي وفعال

المنهج المعتمد:

قصد الوصول الى معرفة دقيقة لعناصر اشكاليتنا ، واثبات صحة الفرضيات او نفيها، اعتمدت هذه الدراسة على **المنهجين الوصفي والتحليلي**، باعتبارهما الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين المتغيرات موضوع البحث. حيث تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان التي وُجّهت إلى عينة قصدية مكونة من 40 عاملاً بمؤسسة "سعيدة للمياه المعدنية"، بهدف قياس مدى توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين الإداريين (بأبعادها الإنسانية، الذاتية، والفنية)، وتحليل تأثير كل بُعد على مستوى أداء العاملين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة تُمكن من اختبار فرضيات الدراسة واستنتاج العلاقات بين المتغيرات.

تقسيمات الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية، حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري لموضوع البحث من خلال التطرق الى المعارات القيادية و اداء العاملين، و ذلك عبر ثلاثة مباحث، يركز المبحث الأول على ماهية المهارات القيادية و اداء العاملين من حيث تعريفها و اهميتها و انواعها، بينما يتناول المبحث الثاني مفهوم اداء العاملين ، محدّداته و العوامل المؤثرة فيه، في حين يركز المبحث الثالث على العلاقة بين المهارات و اداء العاملين، موضّحاً تأثير القيادة على الانتاجية داخل المؤسسة.

اما الفصل الثاني، فسيعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، حيث يتضمن المبحث الأول عرضاً للدراسات العربية، و يخصص المبحث الثاني لعرض الدراسات الاجنبية، في

حين يقوم المبحث الثالث بغقد مقارنة بين الدراسة الحالية و ما توصلت اليه البحوث السابقة من اجل ابراز اوجه التشابه و الاختلاف.

اما الفصل الثالث ، فيمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتناول المبحث الأول منهجية البحث و اجراءاته، متضمنا وصف العينة و ادوات البحث المستخدمة، كما يركز المبحث الثاني على تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات، و اخيرا يناقش المبحث الثالث النتائج المتوصل اليها و يقدم التوصيات المناسبة بناء على التحليل، اضافة الى استعراض الصعوبات التي واجهت البحث و تقديم مقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات التي أثرت بدرجات متفاوتة على مراحل الإنجاز، ومن أبرز هذه الصعوبات:

1_الصعوبات المنهجية: تمثلت في قلة الدراسات الحديثة والمتخصصة حول أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، خاصة في السياق المحلي، مما صعب من عملية الإحاطة الشاملة بالإطار النظري.

2_ محدودية العينة وصغر حجمها مقارنة بعدد العاملين الكلي، ما قد يؤثر جزئياً على تعميم نتائج الدراسة

3_الصعوبات التنظيمية: تأخر بعض الإجراءات الإدارية للحصول على موافقة المؤسسة، إضافة إلى بعض العراقيل المرتبطة بتنسيق المقابلات أو الوصول إلى بعض المعطيات المتعلقة بالإنتاج والأداء.

4_الصعوبات التقنية: واجه الباحث صعوبة في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS نتيجة ضعف التكوين العملي في البرامج الإحصائية، ما تطلب وقتاً إضافياً للتعلم والتطبيق.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم المهارات القيادية و أداء العاملين

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية و تأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية و السوسولوجي ، و اتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط و اختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الاثر ايجابيا ام سلبيا على الفرد و المؤسسة و على المجتمع ككل.

و للقيادة جذور غائرة في التاريخ ،لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، و مع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة الحظ الأوفر من الاهتمام و التنظير حيث تشعبت الدراسات و النظريات و اختلفت الرؤى بين المفكرين، في محاولة منهم لضبط مفهومها و محدداتها .

حيث القيادة الفعالة تمثل العنصر الأساسي في توجيه العاملين و تحفيزهم لتحقيق أقصى إنتاجية .

أداء العاملين هو المقياس الذي يحدد قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية و عليه سنتناول في هذا الفصل و في مبحثه الأول ماهية المهارات القيادية ، أما المبحث الثاني سنتطرق لمفهوم أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيهم ، أما المبحث الثالث و الأخير العلاقة بين المهارات القيادية و أداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية

المطلب الأول: ماهية المهارات القيادية

الفرع الأول : مفاهيم حول القيادة الإدارية

تباينت تعريف القيادة بين الباحثين و المهتمين بالعلوم الادارية تبعا لنوعية الدراسة و بيئة المنظمة و الصفات الشخصية للقائد و كذلك مجالات القدرة و المهارات الادارية و لم يتفق على تعريف محدد و شامل. (الرحمان، 1992)

القيادة ظاهرة نفسية و تربوية و اجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد و الجماعة التي يقودها (كنعان)، و تكتسب القيادة اهميتها القيمة بين الافراد و الجماعات من قوله تعالى:

((اطيعوا الله و الرسول و اولي الأمر منكم)) سورة النساء الاية 59

و قال الرسول صلى الله عليه و سلم في حديثه ((اذا خرج ثلاثة منكم في سفر فليؤمروا احدهم)). (امين، 1984) (الشافعي، 1970)

القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار و اصدار الاوامر و الاشراف على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين و القيادة الادارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الاخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الاهداف (عليوة، 2001).

و تعرف بانها قدرة تأثير شخص ما على الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية و دون التزام قانوني، و ذلك لا عترافهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها و كونه معبرا عن امالهم و طموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده (عليوة، 2001).

كما تعرف بانها عملية تاثير متبادلة بين القائد و مرؤوسيه للوصول الى اهداف مشتركة و يمكن القول انها عملية توجيه و تاثير في الانشطة المرتبطة بمهام لافراد الجماعة (قنديل، 2010)

و نقصد بالقيادة القدرة و الفعالية و البراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الاهداف و ترتيبها تصاعديا حسب اولوياتها و اختيار الوسائل الملائمة، و ادراك الابعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، و تشخيص المشاكل التي تصاحبها، و اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات و الازمات التي تفرزها هذه المواقف، كما تعد القيادة الادارية اعتراف تلقائي من جانب الافراد بمساهمة الشخص في تحقيق اهداف الجماعة، بينما الرئاسة تقوم نتيجة النظام (خيرى، 2013)

إن المعنى الشمولي لمفهوم القيادة لابد أن يشمل العناصر الرئيسية الآتية:

✓ وجود جماعة

- ✓ وجود هدف او غاية تسعى الجماعة لتحقيقها
- ✓ وجود فرد او مجموعة افراد داخل الجماعة متميزين يمتلكون القدرة على التأثير
- لكسب الولاء الطوعي و اتخاذ القرارات
- ✓ قيام الافراد او الفرد بممارسة حقهم و قدرتهم في التعامل مع بقية افراد الاجماعه من اجل تحقيق الاهداف . (عارف، 1994)

_ فرع الثاني: عناصر القيادة

_ تتمثل العناصر الأساسية للقيادة حسب (زعر، 1998) في ما يلي :

_ **القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية و السلوكية و الفنية، و هو قادر على توجيه العمال. الآخرين و التأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة

_ **المروسين:** و يقصد بهم العمال و هم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية و الدوافع و الكفاءة المهنية.

_ **الهدف:** يعتبر المحرك الأساسي للعملية، باعتبار ان كل من القائد و التابعين يسعون لتحقيق اهداف. معينة سواء كانت مشتركة او مختلفة

_ **الموقف:** و هو يتغير بتغير الأداء و المشكلات و طبيعة العمل، و يتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

_ **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم التغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يريد

الفرع الثالث : المهارات القيادية :

أولاً: مفهوم المهارات القيادية

مهارات القيادة تشير إلى المهارات والصفات التي يحتاجها القادة لتحقيق النجاح في توجيه وإدارة الفرق والمؤسسات. هذه المهارات تمثل مجموعة من القدرات والمعرفة والسلوكيات التي تساعد القادة على تحقيق أهدافهم وتوجيه الموارد والموظفين بفعالية. هذه المهارات تعتبر أساسية لكل قائد ناجح، ويمكن تطويرها وتحسينها من خلال التدريب والتجارب

العملية. تشتمل مهارات القيادة على وضع رؤية واضحة وتحفيز الآخرين، والتواصل بشكل فعال، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحفيز الفريق، وإدارة الوقت والموارد بكفاءة. تعتبر هذه المهارات أساسية لنجاح القادة في تحقيق أهدافهم وتوجيه الفرق نحو النجاح. (بكه، 2025)

(2025)

2_ أهمية المهارات القيادية : (بكه، 2025)

_ تمثل المهارات القيادية أحد أهم مهارات المستقبل ولها أهمية كبرى في جميع مراحل الحياة المهنية، بداية من البحث عن فرصة عمل، وحتى السعي لإحراز التقدم الوظيفي، فأصحاب الأعمال يقدرّون الأشخاص الذين يمتلكون تلك المهارات، لأنها تدل على امتلاك غيرها من السمات المهنية المطلوبة. وتساعد مهارات القيادة على تشجيع الآخرين للوصول إلى هدف مشترك، فالقائد الذي يمتلك تلك المهارات يستطيع تحفيز فريقه، ولذلك يمكن وصف هذا النوع من المهارة، بأنها مزيج من مهارات عدة، وليست مهارة واحدة فقط. وعند التقدم إلى إحدى الوظائف القيادية، يجب تضمين السيرة الذاتية بأهم مهارات القيادة، لأنها تزيد من فرص القبول في الوظيفة. وتعد مهارات القيادة من أهم العناصر التي يستعين بها المدير التنفيذي، في اتخاذ قرارات مدروسة، بشأن مهام المؤسسة وأهدافها، وتحقيق تلك الأهداف من خلال توجيه وإدارة الموارد بشكل صحيح. وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبح القائد مُطالب باستخدام مهاراته القيادية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، واستعادة القدرة على العمل بعد وقوع الكوارث، وغيرها من المهام.

المطلب الثاني : نظريات القيادة و هي كاتالي (2020, قماش)

الفرع الاول : نظرية الرجل العظيم

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات

يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ:

- مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها
- مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره

الفرع الثاني: نظرية السمات:

- يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة
- وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون

والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة،
وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة

• تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن
القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به
الشخص العادي. ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن
هناك مجموعة من السمات إذا توافرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائداً
ناجحاً.

مبادئ نظرية السمات:

جميع رواد هذه النظرية يؤكدون مبدأً واحداً تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على
القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثية أو مكتسبة، وما
أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادراً على القيادة وقادراً على أن يكون ناجحاً فيها،
وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح
في مجال القيادة.

وبالمقابل اختلف العلماء كثيراً حول ماهية هذه السمات حيث أفاد من خلال العديد من
الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متماسكة
من السمات التي تميز قائد عن قائد في المواقف المختلفة، فأى شخص لديه سمات القيادة
وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر، وأكد على بعض السمات القيادية
الرئيسية وهي الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، الاستقامة، الاجتماعية.

ويرى عالم الاجتماع ماكس فيبر عكس ذلك، فهو يحدد سمة (الكاريزما) باعتبارها أعظم
سمة ثورية يجب أن تتوافر لدى القادة ، فهي برأيه السمة التي تنتج القائد وتجعله قادراً على
القيام بدوره بشكل فعال ، كما تجعل من الأتباع أشخاصاً متفانين لقائدهم ، متأثرين به ،
عاملين برأيه دون جدال

كما حدد عالم النفس الأمريكي رنسيس ليكرت أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي: العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته، المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للغير

الفرع ثالثاً: النظرية الموقفية

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف.

تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة

هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

مبادئ النظرية الموقفية:

- أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد ، فتُظهر مواهبه وقدراته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له لابد أن يتصف القائد الموقف بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره.

- تركز هذه النظرية أيضًا على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف

الفرع رابع: نظرية اتخاذ القرار

- ظهرت نظرية اتخاذ القرار كما أشارت داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها نظرًا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار .

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم

مبادئ نظرية اتخاذ القرار:

تنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ،ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيرًا رشيدًا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه .

ترتكز هذه النظرية على ما يلي :

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.

- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل.

المطلب الثالث: المهارات القيادية للقائد الناجح

القيادة دور اجتماعي و تربوي رئيسي يقوم بت القائد او المدير اثناء تفاعله مع غيره من افراد الجماعة (المرووسين) و يتسم هذا الدور بان من يقوم بت يكون له القوة و القدرة على التأثير في الاخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة. (الاخرون، 1984)

نجاح العلاقة التبادلية بين القائد و المرووسين تتطلب توافر مجموعة من المهارات الادارية (كنعان)، و اجمع علماء الادارة الباحثون على اهميتها و ضرورتها لنجاح الادارة (المدير) في اداء الاعمال و المهام المكلف بها بدقة و سرعة، و يمكن اجمال المهارات كالآتي:

_ الفرع الاول : أنواع المهارات القيادية

1. : المهارات الذاتية Individualistic skills

تتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الافراد ليصبحوا قادة و منها السمات العقلية و الابتكار و ضبط النفس (محمد ص، 1998).

و يرى البياح بانها مجموعة الاتجاهات الذهنية و السلوكية اثناء العمل و تشمل مجموعة السمات منها التحمل و الصبر و نكران الذات و الاندفاع العالي و التضحية بالكثير من المور الشخصية (الهادي، 1985).

_ تشير المهارات الذاتية حسب (السيد ح، 2024) إلى قدرة الفرد على إدارة وتوجيه نفسه بفاعلية لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية قبل البدء بقيادة الآخرين، ووفقاً للكاتب

كين بلانشارد (Ken Blanchard) في كتابه الشهير "كيف تصنع قائداً في دقيقة واحدة" (The One Minute Manager)، تعد القيادة الذاتية جوهر النجاح في القيادة، فهي تتطلب من القائد أن يتمتع بوعي ذاتي عميق، إضافة لكونه قادراً على التحكم في سلوكياته وتحفيز نفسه لتحقيق الأهداف بشكل مستقل

_ تشمل العناصر الرئيسة في المهارات الذاتية الوعي الذاتي والتحكم الذاتي والتحفيز الشخصي وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها باستقلالية، كما يشدد بلانشارد على أن القادة الذين يستطيعون قيادة أنفسهم بفاعلية هم الأكثر قدرة على إلهام وتوجيه الآخرين نحو النجاح. يبرع القادة الذين يتبنون مهارات القيادة الذاتية في نقل حماسهم ورؤيتهم إلى فرقهم، وهذا يعزز من روح الفريق ويحفز الأفراد على تحقيق نتائج متميزة

2. : المهارات الفنية Technical skills

المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات و الاصول العلمية و الفنية و التي يتطلب نجاح العمل الاداري، و تتعلق المهارات الفنية ايضا بالاساليب و الطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله و معالجته للمواقف التي يصادفها (الشافعي، 1970)

و المهارات الفنية تعرف بأنها المعرفة المتخصصة من فروع العلم و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة و يمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة و الخبرة و التدريب ، و من اهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية و الفهم العميق و الشامل للامور و الحزم و الايمان بالهدف (الكاظم، 1997)

_ وهي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي و غالبا تعكس ما يتوفر لدى القائد من المعارف و خبرات و المهارات و معرفته بالقواعد الخاصة في مجال عمله و القدرة على الاداء الجيد بالإضافة الى علمه و طبيعة المنظمة ، و ايضا قدرته على استخدام الأدوات و الأجهزة المتاحة و يكتسبها القائد من خلال التعليم و الخبرة و التدريب (الحמיד و أية الله عبده، 2021)

3 المهارات الانسانية Humanity skills

و هي القدرات التي تعني بالتعامل مع المرؤوسين و تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الجماعي و التفاعلات الايجابية مع المرؤوسين بما يساهم في تحقيق الكفاية و الفعالية في اهداف المنظمة و تكون مهمة و مطلوبة في كافة المستويات الادارية القيادية

و تتعلق المهارات الانسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون و يخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الانتاج و العطاء و هي

مهارة مهمة و اساسية في كل المنظمات و الهياكل التنظيمية و على مختلف المستويات (اخرن، تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج ، 1993)

و كذلك تعني قدرة المدير على تنسيق الجهود و خلق روحية العمل الجماعي و بناء العلاقات الانسانية و فهم مشاعر و حاجات و ثقة المرؤوسين (الكاظم، 1997)

_ و تشمل قدرة القائد على العمل بشكل فعال مع الآخرين سواء كان العمل فردي أو جماعي ، و نجاحه في إعداد فريق للعمل ، كما تتضمن مهارات القائد الإجتماعية في تواصل مع المرؤوسين و تقديره و إدراك إجهات و ميول المرؤوسيه و إكتساب تقتهم و تعاونهم و حفزهم للعمل و نشاط و فهم مشاعرهم و تقبل إقتراحاتهم و تحديد إحتياجاتهم التدريبية و رفع روحهم المعنوية (الحمد و أية الله عبده، 2021)

4 المهارات الذهنية conceptual skills:

_هي قدرة المدير او القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط بين اجزائه و نشاطاته و قدرته على تصور فهم العلاقات المتعددة مع التنظيم و الافراد و المجتمع. (كنعان)

و تتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الافكار و التعرف على المشكلات و الاحساس بها و محاولة البحث عن حلول و التوصل الى الاراء و تحليل المواقف و استنباط النتائج. (اخرن، تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج، 1993)

ردام الخطيب 1983 يعرض المهارات القيادية حسب التصنيف الاتي: (الاشقر، 1996)

- المهارة الفكرية او العقلية
- المهارة الانسانية
- المهارة الفنية

و تضم المهارات الفكرية و العقلية كفاءة المدير او القائد في ابتكار الافكار و المقترحات و التحسس بالمشكلات و ايجاد الحلول المناسبة فضلا عن تخطيط العمل و متابعته و ترتيب الاولويات و الرؤية المستقبلية الثابتة ، اما القدرة الفنية فتربط في اصول و مفاهيم و حقائق علمية ، اما القدرة الانسانية فتتعلق بنوعية التعامل مع الآخرين و مستوى ظروفهم كافراد و جماعات . (الاشقر، 1996)

البياح عرض المهارات الادارية حسب تقسيم الاتجاه (الهادي، 1985):

المهارات الاجتماعية و التي تتعلق في الفهم الواعي للتقاليد و القيم الاجتماعية طريقا لفهم المرؤوسين لكسب الولاء الطوعي

المهارات الذاتية و التي تعني بالفهم الواعي لفن الادارة و تطبيقاتها اب انها الكفاءة في استخدام الافكار و المبادئ و الاساليب في الواقع العملي

و صنف الدكتور محمد منير مرسى 1978 القدرات القيادية بالمجالات الموضوعية، فهم الآخرين ، الاتصال ، المرونة و استخدام السلطة (منير، 1978).

و اشار الدكتور شوقي ناجي 1995 إن القدرات و المهارات الواجب توافرها في القائد الاداري بالاتي :

تفويض السلطة و الحدس:

و تكمن المهارة القيادية في بعض الخصائص و الصفات الشخصية او في الخواص الذهنية و العقلية للقائد و تتبع من خليفته الاجتماعية (فخري، 1982).

تستمد المهارات الادارية و القيادية من مصادر عديدة ظاهرة في السلوك التنظيمي، و تعتمد على الظروف الموقفية و على السلطة التي يملكها المدير و القائد من موقعه و تعتمد القدرات و المهارات على درجة من المعرفة التي يملكها القائد و المدير و هي مصدر اخر للقدرة..

الفرع الثاني : صفات القيادة الإدارية الناجحة

تتحلى القيادة الإدارية بمجموعة من الصفات منها : (إبراهيم، 2020)

- _ **الوعي الكافي:** بحيث يجب على العاملين في مجال القيادة الإدارية أن يكونوا على وعي تام بذواتهم، وبالمنظمات التي يعملون بها، من حيث الواقع الداخلي والخارجي، والعوامل المحيطة بالعمل والتي تؤثر عليه بشكل مباشر
- _ **فهم الآخرين:** وإدراك بعض الجوانب الرئيسة في النفسيات البشرية، والانطلاق من مبدأ الفروقات الفردية والاختلافات بين الأشخاص من حيث الصفات والقدرات وغيرها من

الجوانب.

- _ **النفوذ:** وامتلاك القدرات العالية في السيطرة، والسلطة الكافية للنجاح.
- _ **مهارات الاتصال:** وذلك من خلال امتلاك مهارات عالية في الاتصال والتواصل والتفاعل مع الآخرين بإيجابية.
- _ **القدرة على اتخاذ القرارات:** وتحديدًا القرارات المصيرية والهامة، حيث يجب على القائد أن يكون قادرًا على جمع المعلومات المختلفة، والكفيلة بالإحاطة بالمشكلة من كافة الجوانب، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنها، من خلال تحديد الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية، ثم تحديد الأهداف بكل دقة، ووضع التصورات الخاصة بالمستقبل، أي الطموح المراد الوصول إليه.
- _ **تحمل المسؤولية:** والقدرة على التعامل مع النتائج المختلفة بثبات وتوازن.
- _ **حل الأزمات:** والتعامل مع المشكلات المختلفة، والعمل على اختيار أفضل الحلول المناسبة لها.

الفرع الثالث : صفات القائد الناجح

- _ يمكن تعريف القائد الناجح باختصار أنه الشخص الذي يرأس الفريق ويوجه عمل أعضائه بالطريقة المثلى كلٌ حسب إمكانياته وقدراته، ويستطيع فهم استراتيجية العمل وتطبيق الخطة لتحقيق الهدف المنشود وفق نظام معين يشرف هو على تقيد الجميع به. وهذا يحتاج من القائد امتلاك صفات الشخصية القيادية وقدرات خاصة تجعله كفؤاً لمسؤولية القيادة بشكل عام، وأن يملك مهارات وخبرات خاصة في نوع العمل الذي يقوم به بشكل خاص، وأن يتمتع بالمهارات الاجتماعية والعاطفية اللازمة لقيادة الفريق بشكل مميز (حلوها، 2025)
- _ يُمكن معرفة القائد الناجح من خلال الصفات التي يتّصف بها، وهي: (مصطفى، 2021)
- الدقة والتنظيم:** فكل أعمال القائد مُنظمة، كما أنّ وقته وأوراقه وأهدافه مُنظمة
- صناعة الحدث والقدرة على اتخاذ القرار المهم:** فالقائد الناجح لا ينتظر الأحداث بل يصنعها.
- التأثير في الآخرين:** فالقائد الناجح يؤثر في الآخرين، ويتواصل معهم بمهارة، ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

الرؤية الثاقبة: فالقائد الناجح يستطيع أن يرى ما لا يراه الآخرون، ولكنه يتقبل النقد الذي يوجه إليه وإلى أفكاره المقترحة.

التحفيز: فالقائد الناجح يعتمد التحفيز عنصراً أساسياً في عمله؛ لبث روح الحماسة لدى العاملين معه. الثقة الكبيرة بما لديه من قدرات وإمكانيات ومبادئ: فالقائد الناجح يعرف ما لديه من نقاط القوة، وتكون حافزاً وداعماً له في قيادته.

التخطيط: فالقائد الناجح هو الذي يضع الخطط الصحيحة والمدرسة للعمل، ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله وطريق نجاحه.

الذكاء الاجتماعي: فالقائد الناجح لديه المهارة الاجتماعية التي تُعطيهِ القدرة على التواصل مع الآخرين وإيصال ما لديه من أفكار، فهو مستمع جيد، ومحاوّر ماهر.

التفويض: يستخدم آلية التفويض في عمله، فيعرف متى يفوض الأشخاص، ومن يفوض، ويحدد المهام التي يمكن تفويضها.

الثقافة: القائد إنسان مثقف، على درجة عالية من الوعي والثقافة، يُطور من نفسه، ومن قدراته، وإمكانياته، ومهاراته، بالقراءة والدورات التدريبية.

الالتزام بالخطط: يضع القائد الخطط ويعرف أنّ نجاحها يحتاج منه أن يُطبقها، ويلتزم بما جاءت به، ويعرف أنّها تحتاج إلى الوقت والجهد حتّى يكتب لها النجاح.

الالتزام الخُلقي: يُراعي القائد الناجح المبادئ والقيم أثناء عمله ومسيرته نحو النجاح، فلا يُقدّم سرعة النجاح الدنيوي على قيمه وأخلاقه.

الذكاء العقلي: وهذا لا يعني أنّ القائد يجب أن يكون عبقرياً، بل أن يتمتع بذكاء متوسط، يُعطيهِ القدرة على حلّ المشكلات التي تعترضه، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لأداء العاملين

- يعتبر اداء العاملين من المواضيع المهمة في علم الادارة الحديثة , حيث يعكس مدى كفاءة الافراد في تحقيق الاهداف التنظيمية و بعد الاداء الجيد للعاملين مؤشرا على نجاح المؤسسات , كونه يرتبط بشكل مباشر بلإنتاجية و الجودة و تحقيق التميز التنافسي.

__ يعد فهم أداء العاملين و تحليله خطوة أساسية لتحديد العوامل التي تؤثر فيه سواء كانت داخلية كالتمرين او التحفيز او خارجية كالبيئة القيادية و ظروف العمل في هذا الإطار سنتناول في هذا المبحث تعريف اداء العاملين و العوامل المؤثرة عليه و معايير تقييمه.

• المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

الفرع الأول :تعريف الأداء

__ أداء العامل هو مفهوم متعدد الواجه يشمل النتائج التي حققها الأفراد في أدوارهم مما يعكس جودة و كمية عملهم . هو مدى إلتزام الفرد بتحقيق الأهداف المحددة له ضمن خطة عمل باستخدام الموارد المتاحة و بأعلى مستوى من الجودة الإلتقان. (السامي، 2014).

__ يعرف الأداء على انه سجل النتائج المحققة حيث يسجل هذا السجل السلوك الفعلي للفرد و يشير اى درجة بلوغ الفرد الأهداف بكفاءة و فعالية (مصطفى، 2004)

__ أداء يشير الى السلوكيات التي يعبر عنها العاملون اثناء العمل لتحقيق أهداف المحددة مع اخذ بعين الإعتبار عوامل مثل التحفيز و البيئة التنظيمية (الحنوي، 2014)

__ أداء العاملين يعكس مدى تحقيقهم المهلم و الواجبات المرتبطة بوظائفهم و يعتبر معيار لقياس كفاءتهم و إنتاجياتهم . (محمد ب، 2017)

__ و يعرف أيضا بأنه مستوى جودة و كفاءة الإنجاز الذي يقدمه الموظفون في تنفيذ وظائفهم و الذي يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المنظمة . (غربي، 2007)

__ من خلال التعاريف السابقة أداء العاملين هو مقياس لمدى نجاح الموظف في أداء مهامه و مسؤولياته وفق المعايير المتوقعة يشمل ذلك جودة العمل و كميته و الوقت المستغرق و الإلتزامات بالعمليات و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

__ الفرع الثاني :عناصر الأداء :

يتكون الأداء من العناصر التالية : (الكرشمي، 2015)

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلقية اللازمة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى إدراكه للوقت عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المتابعة والتفوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

الفرع الثالث: عوامل تأثير أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بعد عوامل داخلية و خارجية سواء كانت مرتبطة بالبيئة التنظيمية أو الخصائص الفردية هذه العوامل مجتمعة تشكل إطار شاملا يساعد على تفسير تباين المستويات الأداء بين العاملين في المؤسسات المختلفة فنذكر منها:

1_ الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي على كيفية توزيع المسؤوليات و المهام مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء العاملين فالهيكل الجيد يدعم الكفاءة و يقلل في الإزدواجية في العمل. "الهيكل التنظيمي الواضح يساهم في تعزيز أداء العاملين من خلال تسهيل الإتصال و تحديد المسؤوليات." (زهراني، 2010)

التحسينات التنظيمية و الإجراءات المؤثرة على الأداء كآلات حديثة و تدريب. (مرابطي، 2022)

سلوك رؤساء العمل باعتبارهم قادة مجموعة أو فريق عمل . (مرابطي، 2022)

هناك : (2023، الغاوي)

عوامل أخرى مؤثرة على الأداء نذكر منها

بيئة العمل تؤثر بيئة عمل الموظف على مزاجه، وانضباطه، وأدائه العام في المؤسسة، لذا يجب منح الموظفين بيئة عمل داعمة كي يكونوا منتجين، وتتضمن بيئة العمل العناصر البنيوية مثل: الإضاءة، والتهوية، والأثاث، والمعدات المكتبية، كما أنها تشمل أجواء عمل

الشركة، فإذا كانت أجواء العمل مبنية على مبادئ التعاون والمنافسة الصحية والتعاطف، سيتمتع الموظفون بالحماس والدافعية للعمل. يُعزز العمل ضمن بيئة عمل صحية، ودعم الزملاء لبعضهم البعض من إنتاجيتهم، ويمكن الحصول على بيئة عمل صحية من خلال تعزيز القيم مثل: الشفافية، والتعاون، والعمل الجماعي، والإنجاز، وجعلها جزء من ثقافة الشركة، كما يمكن مكافأة الموظفين الذين يمارسون هذه القيم عند وقت التقييم.

أهداف العمل: تعتبر أهداف العمل المحددة بوضوح أمراً رائعاً لتعزيز مستويات الإنتاجية لأنها تمثل مقاييس الإنتاجية، حيث تقيس معظم الشركات إنتاجية موظفيها من خلال تقييم ما إذا كانوا قد وصلوا إلى أهدافهم أم لا، لذا يُعد إبلاغ الموظفين بأهدافهم طريقة رائعة لوضعهم الهدف بعين الاعتبار، وبالتالي توجيه طاقتهم نحو إنتاج المهام. يُساعد تحديد الهدف أيضاً في تخفيف أي شكوك لدى الموظف، ونظراً لأن لديهم مجموعة محددة من الأهداف للعمل على تحقيقها فلن تعترضهم تساؤلات حول من يجب أن يفعل هذه المهمة، أو ما هو الشيء المتوقع منهم إنجازها، أو متى يكون موعد التسليم أو تاريخ الاستحقاق، لذلك لن يضيع الوقت في مثل هذه التساؤلات بل في إنجاز الأعمال بكفاءة

الزملاء والقادة: يؤدي العمل مع أشخاص مختلفين إلى إحداث تأثير على أداء الموظف، والذي يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً، حيث أن القدرة على مشاركة الأفكار ووجهات النظر مع الآخرين تمنح الموظف حرية العمل دون ضغوط، مما يسمح له بتحقيق أهدافه وأن يكون أكثر إنتاجية، إلا أن الموظف يجب أن يمتلك موقف إيجابياً تجاه زملائه كي يعمل معهم بانسجام يُساعد العمل مع أشخاص مختلفين أيضاً في تطوير مهارات تعاون الموظفين ويساعدهم على تقديم أفضل الأفكار لمشاريعهم، كما أنه يساعد في جمع الرؤى والمعلومات المختلفة، مما يعزز روح الوحدة بين الموظفين ويساعدهم على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك. يلعب القادة أيضاً دوراً مهماً في الفريق، حيث يُلهم تأثير القائد الجيد أعضاء الفريق ويحفزهم ليكون لهم موقف إيجابي وبالتالي العمل بكفاءة معاً، كما يقدم القادة المساعدة والمعرفة والتدريب الضروريين للموظفين لتحسين مهاراتهم، مما يعزز من أدائهم

المهارات والصفات الشخصية: تؤثر المهارات والصفات الشخصية على أداء الموظف، حيث يجب أن يتمتع الشخص أولاً بالمهارات المناسبة للوظيفة التي يقوم بها، إذ كثيراً ما يكون الشخص مثيراً للإعجاب في المقابلات إلا أنه يكون بمثابة خيبة أمل في الوظيفة، فربما يتحدث هذا الشخص بطريقة جيدة إلا أنه لا يمتلك المهارات اللازمة لمتابعة الوظيفة. يُمكن تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم، إلا أنّ الموظف قد يفتقر أيضاً إلى سمات شخصية معينة، مثل الثقة أو الحزم، ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن إعادة تشكيل شخصية الشخص، ولكن يمكن إبراز أفضل ما لديه من خلال الندوات وورشات العمل التحفيزية

المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين

__ تقييم الأداء من المهام التي تضمن أعلى أداء و أفضل جودة عمل داخل المؤسسات و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة و تقوم الإدارة بهذا الإجراء في أوقات مطلوبة و محددة من أجل معرفة الجوابب الإيجابية و السلبية لكل موظف فالإعتماد بتطوير أداء الموظف و تعزيز إنتاجيته دائماً يمثل نجاح للعمل في المؤسسة و التقييم بمثابة بوصلة توضح للموظف الإتجاهات التي يجب أن يسير فيها لضمان المسار الصحيح له . (بكه، 2025)

__ الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء:

__ تعددة التعاريف و المفاهيم لتقييم الأداء لأنه طريقة لقياس عمل الموظف و مدى إنتاجيته بناء على المسؤوليات المحددة في وظيفته و أنواع تقييم الأداء الموظفين المختلف التي تحدد مقدار القيمة المضافة من قبل الموظف و هل بالفعل العائد و إرادات المحققة منه تعود بالنفع على الإستثمار أم هناك مشكلة. (Sobhi، 2022)

__ و يعرفه صلاح الشناواني على أنه الحكم على مدى فعالية البرامج المعدة و مدى الإستفادة منها و مدى تأثير أدائهم بها و حتى يمكن التعرف على مدى تقدمهم و وضع خطط للإستفادة من القوى العاملة بالمشروع الى اقصى حد ممكن (مرابطي، 2022)

__ يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو

نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. كما أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. (المجيد، 2025)

__ الأداء هو عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى قياس مدى كفاءة الأفراد في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. علاوة على ذلك، تُعد هذه العملية أداة فعالة لتوجيه الموظفين نحو تحسين الأداء وتحقيق التطوير المهني، مما يساهم في تعزيز إنتاجية المؤسسات (kotb، 2024)

__ الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء

__ إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسة و العامل من خلال رفع معنوياته و تحسين العلاقات في بيئة العمل (فضيل، 2013)

__ من وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق مايلي:

1. تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة
2. تحديد نقاط الضعف و قصور في أداء موظف و عمل على علاجها
3. إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا
4. شعور العامل بمسؤوليته و أن أدائه موضع التقييم و يتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى و حصول على المكافئة

__ من وجهة نظر المؤسسة يساعد التقييم على:

1. تعزيز الحماس بين الأفراد و تنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجهم

2. تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الإختيار و التدريب

3. تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل و يتطلب الأمر فصلهم

4. بناءا على نتائج التقييم يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين

_ الفرع الثالث : معايير تقييم أداء العاملين

_ أولا المعايير:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و فما يلي أمثلة للمعايير التي يمكن إستخدامها في تقييم الأداء :

- **معايير نواتج الأداء:** تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم و من سهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم و كمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، الزمن المحدد للإنتاج ، عدد الحوادث ، تكلفة تحقيق النتائج (مرسي و إدريس، 2002)
- **معايير سلوك الاداء:** عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق الى الأفعال و التصرفات و العادات التي يتبعها في أداء عمله حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس إحترام وقت العمل ، معالجة شكاوى العملاء ، إدارة الإجتماعات ، كتابة التقارير ، المواظبة على العمل ، التعاون مع الزملاء ، حل المشكلات ، إتخاذ القرارات (ثابت، 2007)
- **معايير الصفات الشخصية:** يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحلا بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح و مثال عليها الفهم ، الإنتباه ، دافعية العمل ، الأمان (مرسي و إدريس، 2002)

_ جدول رقم 1: معايير تقييم أداء

معايير التقييم	تقييم على أساس النتائج	تقييم على أساس السلوك	تقييم على أساس الشخصية
عناصر التقييم	_ كمية إنتاج الفعلي	_ الانضباط في العمل	_ الابتكار

	_ جودة إنتاج الفعلي _ مدة إنتاج فعلي _ تكلفة إنتاج فعلي	_ المواظبة في العمل _ العلاقات في العمل _ التعاون في العمل	_ الإبداع _ الإدراك _ المبادرة
معدلات التقييم	_ المقادير كمية المحددة _ المقادير النوعية المحددة _ فترات زمنية معينة _ قبمة التكاليف المسموح بها	_ درجة الإنضباط _ درجة المواظبة _ درجة العلاقات _ درجة التعاون	_ قدرة على الابتكار _ قدرة على الإقناع _ قدرة على الإدراك _ قدرة على المبادرة
التقديرات	_ مستوى إنجاز الرجل الوسط	_ درجة الوسطى لتقدير السلوك	_ القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر : نوردين شنوف ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهربا و الغاز ، أطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر 2005 ص 138

_ **التفسير:** يوضح الجدول معايير التي يمكن إستخدامها لتقييم الأداء على أساس النتائج و السلوك و الشخصية

_ **ثانيا : كيفية تقييم أداء الموظف:**

للحصول على تقييم أداء ناجح وفعال يجب أن يتم وفق إطار معياري معتمد من قبل المؤسسة لمقارنة مستوى كل موظف بتلك المعايير القياسية، (عابور و وسام، 2021) وهي :

تحديد المعايير: أي وضع معايير شاملة وموحدة وقابلة للتطبيق لكيفية إنجاز المهام، مع ضرورة تطبيقها على جميع الموظفين من نفس المستوى الوظيفي

- ✓ **تحديد الأهداف:** على عكس النقطة السابقة التي تتصف بالشمولية، فإن خطوة تحديد الأهداف خاصة بكل موظف على حدى، فهي تتعلق بنقاط قوة وضعف كل موظف منفرداً.
- ✓ **أخذ الملاحظات طوال العام:** من خلال إنشاء ملف خاص بكل موظف، يُكتب فيه أي ملاحظات على أداء الموظف، وكذلك يُحتفظ فيه بالإنجازات البارزة التي قام بها وسجل نشاطه سواء أكان إيجابى أو سلبى.
- ✓ **الاستعداد:** على المدير الذي يرغب بتقييم أداء عامل ما لديه أن يكون مستعداً لهذا الأمر من خلال قراءة ملف الموظف الذي يريد تقييمه والاطلاع على كافة إنجازاته والملاحظات المدونة بحقه سواء سلبية أو إيجابية، كما يجب التعرف على نقاط قوته وضعفه وأي نقاط هو مجتهد بها وأيها متكاسل ومتراخٍ عن القيام بها، لمناقشتها معه وإعطائه النصائح اللازمة لتحسين أدائه مستقبلاً كشرط للاستمرار في العمل.
- ✓ **المصداقية والوضوح:** يجب أن يكون التقييم عادلاً وغير متحيز، مع ضرورة أن تكون الملاحظات مباشرة وواضحة ليستطيع العامل استيعابها والعمل بمقتضاها.
- ✓ **البعد عن المقارنة بين العاملين:** لأن الهدف من تقييم الأداء هو تحسين أداء العامل، ومقارنته بغيره قد يخلق جواً غير صحي من المنافسة المقيتة التي تعرقل العمل لا أن ترتقي به.
- ✓ **تقييم الأداء وليس الشخصية:** أي لا يجب الالتفات للصفات الشخصية للعامل، فالأهم هو تقييم أدائه في العمل
- ✓ **التواصل البناء:** يجب التواصل بطريقة بناءة بين المدير والعامل، إذ يفتح ذلك قنوات حوار وتفاعل بين الجهتين ينتج عنها جني ثمار حقيقية للتقييم.
- ✓ **طرح الأسئلة:** على المدير أن يجهز بعض الأسئلة التي يرغب بطرحها على الموظف الذي يريد تقييمه

ثالثاً: أبرز نماذج تقييم الأداء

1- **التقييم السنوي الشامل:** هذا النموذج فهو الأكثر اعتمادا في جميع أنحاء العالم (بعكة، 2024) عادة ما ينقسم إلى

-تقييم المؤسسة للموظف

-تقييم الموظف لنفسه

-التقييم السنوي الشامل يراجع أداء الموظف في جميع المجالات الوظيفية و الشخصية

نقاط قوته:

- يسهل عملية مراجعة حزمة التعويضات و المكافآت الخاصة بالموظف
- يقدم نظرة شاملة و مفعلة لأداء الموظف و مستوى إنجازه و الإضافة التي حققها للشركة في السنة الماضية

نقاط الضعف :

- قد لا يعكس الأداء الحقيقي للموظف خاصة إذا لم تتلزم الشركة من متابعة أداء الموظف طيلة السنة
- بطيء : لنفترض أن الموظف حقق إنجازا كبيرا في أول السنة و يحتاج الترقية أول زيادة في الراتب التقييم السنوي لا يكفي بمفرده لمراجعة أداء الموظف

– **التغذية الراجعة Fed back المستمر:**

– التغذية الراجعة المستمرة تقنية في التقييم راجت كثيرا في السنوات الأخيرة لميزياها العديدة حيث ولدت الحاجة إلى وجود نظام تقييم مالي يناسب بيئة العمل الحديثة التي تتميز بالحوية و الحركة المستمرة.

– هناك طرق للتغذية الراجعة أبسطها قياس أداء العاملين من 1 الى 10 لكن الطريقة الأكثر اعتمادا تتمثل في :

– ملاحظة المدير أو زميل مشكلة ما أثناء الاجتماع فيتوجه إلى العامل إثر الاجتماع ليقدم ملاحظاته السريعة (بعكة، 2024)

3- تقييم الأداء 360 درجة : هي عملية تقييم يستقبل فيها العامل ملاحظات سرية من زملائه و مديره و مرؤوسيه بالإضافة الى تقييم العامل لنفسه

_ لهذه الطريقة أنت تعطي للعامل فرصة تقييم أدائه وفق زوايا نظر مختلفة مما يجعله أكثر وعياً بنقاط ضعفه و قوته (بعكة، 2024)

المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين

_ الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء

_ هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريق المثالي و يتطلب تحسين أداء أي منظمة الجودة، الإنتاجية ، التكنولوجيا ، تكلفة .توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و إحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الإعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل (المانع، 2006)

_ يتطلب تحقيق التطوير في اداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز في ما يلي : (دولي و شريفي، 2009)

_ تحديد مستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة

_ قياس المستوى الفعلي من الاداء في جميع المجالات النشاط في المؤسسة

_ رسم البرامج الهادفة الى سد الفجوة بمعنى تحسين و تطوير الاداء

_ الفرع الثاني : عناصر تحسين الأداء

_ تحسين الأداء يتطلب الإلتزام بإجراء تغييرات تدريجيا نحو الاحسن و بشكل متواصل و

هو يعتمد على هذه العناصر كالاتي : (بن عودة و مختار، 2019)

1_ التصفية : تركز على حذف الانشطة غير ضرورية و ذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء و هي تمثل نقطة بداية لتشخيص المشاكل الخفية و توفي المسألة في موقع العمل

2_ التنظيم : يركز على الكفاءات العمليات الإنتاجية أو تقديم خدمات عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن العملية التنظيم و إدارة العمل و من فوائده الوصول بسهولة الى العناصر الضرورية في العمل

3_ التقييم : و يعني ضرورة وضع المعايير للأداء يمكن الرجوع اليها لتحديد الاخطاء و الإنحرافات

4_ التدريب و الإنضباط: و يعتبر من أهم العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة و جعلها جزءا من سلوكها

_ الفرع الثالث :أساليب تحسين الأداء (الحلبي، 2016)

1_ تحسين الوظيفة تحسين الوظيفة هو أن تكون الوظيفة أيسر فهمًا، وأكثر إنتاجًا، وذات ارتفاع مستوى مهارات للموظف، فسوف يسهم ذلك في تبني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

- * أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.
- * ب. المهام الملانمة للعمل: تحديد الأداء المطلوب، والمناسب لهذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.
- * ج. تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.
- * د. تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد حماس الموظف باستمرار.

* هـ. **التكليف بمهام خاصة:** منح الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، و فرق دراسية والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمة، ويحفزه على العمل بنشاط وفاعلية.

2_ **تحسين الموقف:** إن المواقف أو البيئة المنتجة تمنح فرصًا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

3_ **التخطيط لمكان العمل:** من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيه التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

المبحث الثالث: العلاقة بين مهارات القيادة و أداء العاملين

تعد العلاقة بين المهارات القيادية و أداء العاملين من المواضيع المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية و إدارة الأداء فالقيادة الفعالة ليست فقط أداة لتوجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف بل هي عامل مؤثر في تحفيزهم ، تعزيز إنتاجيتهم و خلق بيئة عمل إيجابية من خلال إمتلاك القادة للمهارات القيادية المناسبة ،يمكن تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة و رفع كفاءة العاملين مما يجعل من دراسة هذه العلاقة ضرورة لفهم أسس النجاح المؤسسي.

❖ المطلب الأول: دور القيادة في تحسين الأداء

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة و المرؤوسين ، فالقائد يساهم في رفع قدرات مرؤوسين على الإنتاج و تحديد أهداف و معايير الأداء المطلوب للوصول إليها و أثناء العمل يساعد مرؤوسيه في بلوغ الأهداف و تغلب على الصعوبات ، فما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية القيادة في تحسين و رفع أداء العاملين: (الغرباوي، 2020)

1_ **تحسين القدرة:** بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات و المهارات التي يمتلكها في مجال عمله لدى يجب على القائد الإداري المساهمة في إستغلال و تنمية هذه القدرات من خلال :

أ_ **التدريب و التعليم** : في ظل بيئة عمل سريعة التغير فإن المهارات و المعارف تتقادم بسرعة لذا يجب على القائد ان يساهم في تعليم و تدريب مرؤوسيه من خلال المرافقة أثناء العمل بالتدريب و التوجيه و المتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين ، توجيه المرؤوسين الى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة ، تشجيعهم على التدريب و التعليم هو ما يؤكد ضرورة توفر سمة التدريب و التعليم في القائد

ب_ **التوزيع**: يعني توزيع المرؤوسين على مهام و وظائف تناسب قدراتهم و مؤهلاتهم ، هذا يتطلب من القائد تحليل و دراسة مهارات و معارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها كي يشغلها ، و هكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفزيائية و المعرفية و السلوكية يمكنه من إبراز و إستخدام قدراته و مهاراته و بالتالي يرفع من أدائه

ت_ **الملائمة**: و هي عكس عملية التوزيع أي يبقى المرؤوسين في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل، إكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعاً فيها ، هذه التوليفة تشمل: المعدات ، الآلات ، الأفراد، النفوذ و غيرها و هذا الميدان أصبح يشكل علماً قائماً بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلائم الأفراد مع مناصب العمل و تقليص الإصابات و هذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى قائد الإداري

ث_ **توفير الموارد**: يتمثل في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسين في أداء العمل و هذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل و يسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد فيسارع لي توفيرها لهم

2_ **تحسين بيئة العمل**: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم ، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل و ضمان الأمن و السلامة لهم أثناء عمل هذا ما يحقق للمرؤوسين الإطمئنان و الراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم ، حيث توفير أجهزة الوقاية من الحوادث و الحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل و غيرها تبين إهتمام القائد بالمرؤوسين (الغرباوي، 2020، صفحة 328_329)

3_ **تعزيز الإنتاجية و تحفيز العاملين**: القيادة التحفيزية تؤدي الى تحسين إلتزام العاملين و زيادة إنتاجيتهم من خلال دعمهم و تشجيعهم و ذلك عن طريق : (أمينه، 2019)

_ التحفيز المادي: حيث الفادة يركزون على تقديم المكافآت و الحوافز المالية مباشرة للعاملين المتميزين مثل : مكافآت الأداء التي ترفع الروح المعنوية للعاملين و تدفعهم لبذل المزيد من الجهد.

_ التحفيز المعنوي: القائد يدعم العاملين معنويا من خلال تقديم الشكر العلني و التقدير الشخصي مثل توجيه رسائل شكر و هذا ما يساهم في تعزيز الإنتاجية و تحفيز العاملين حيث يؤدي الى :

1. زيادة التزام العاملين : فالقادة الذين يستخدمون أساليب التحفيز مثل المشاركة في إتخاذ القرارات يعززون التزام العاملين لتحقيق الأهداف
2. تحسين الأداء الفردي و الجماعي: التحفيز يظهر مباشرة على الإنتاجية من خلال زيادة كفاءة الأفراد و عملهم كفريق.

❖ المطلب الثاني: اساليب القيادة و دورها في تعزيز الاداء

الفرع الأول: الأساليب القيادية

_ إن القيادة الإدارية الحديثة لابد أن تركز على أساليب قيادية إدارية ناجحة و لقد تعددت الأساليب بتعدد النظريات و المداخل التي تناولت موضوع القيادة و من اهم هذه الأساليب :

1_ القيادة الأوتوقراطية: تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد و خضوع العاملين في المنظمة لأوامر و نفوذ و سلطة شخص واحد

_ و يعتمد القائد الأوتوقراطي على غجاد الدافع الى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء ، فيستخدم اسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد و العقاب، و فرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه من خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم سياسات و صنع القرارات و إصدار الأوامر بمفرده (فليه و السيد، 2005)

_ تستند القيادة الأوتوقراطية بشكل أساسي على ما يلي : (السيد، 2021)

__ السلطة المركزية قوية ويتم اتخاذ القرارات دون سؤال الآخرين بشكل أساسي عكس القيادة الديمقراطية

__ المتابعون مدفوعون بالخوف والجوائز والتهديدات والعقاب إلى مستوى معين

__ زعيم استبدادي قوي وواثق ويثق به أتباع

__ صفات و مهارات القائد الأوتوقراطي: (Matouq، 2022)

- 1- من أفضل الصفات لدى القائد الأوتوقراطي هي الصراحة والموضوعية واتجاهه مباشرة نحو الهدف، لذلك من الممكن الاستفادة منه من خلال تبني بعض الصفات التي يمتلكها، فهو جدير بأن يُوضع في الأماكن التي تحتاج إلى قوة وحزم لتحقيق هدفٍ ما.
- 2- يركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين، ومعنوياتهم. ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى في ظل القيادة الديمقراطية. كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يقل عن ذلك في حال غيابه.
- 3- يعتمد أيضاً الأوتوقراطي على العقاب والتهديد والأوامر والقواعد واللوائح، ونرى هؤلاء القادة في المؤسسات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم، وقد نراها أيضاً في بعض الوحدات الإدارية للمنظمات الكبيرة.
- 4- بسبب سيطرة هذا القائد المطلقة فإنه لا يساعد على التفكير خارج الصندوق بل ولا يعطي مجالاً للإبداع في العمل، عادةً مايتخذ القائد الأوتوقراطي القرارات بناءً على أفكاره وأحكامه ونادراً مايقبل نصيحة أو تدخل من الآخرين، وبالتأكيد قد جاء إلى ذهنك بعض الأمثلة من المؤسسات أو الشركات التي يرأسها مدير يُدعى بالحجي ولايستطيع أحد مخالفة أوامره أو طرح فكرة جديدة، فهو متمسك بنظرياته وأي إضافة عليها سيعتبرها تهديداً له ولسلطته.
- 5- عندما يقرر القائد الأوتوقراطي استشارة من معه، فإنه يستشير الأشخاص الذين لا يؤثرون على قراراته الخاصة، فبالأكيد سيستشير من يتوافقون معه بوجهات النظر، وفي

مؤسسات العمل سيستشير الموظفين الأقل أهمية وإبداعاً، وفي كلا الحالتين سنصل إلى نفس النتيجة، وهي سيادة قراراته ووجهات نظره.

2_ القيادة الديمقراطية: يقوم هذا النمط على إحترام المشاعر المرؤوسين و فرض إحترامه عليهم دون التسلط، فهو يتسم بالمرونة و يشجع المبادرة و يحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم و يشجع على الإبداع و يدفع مرؤوسيه لتطوير انفسهم بمنح الفرص للنمو المهني و الوظيفي لكل فرد و يتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الاهداف و الإتصال الواضح و الفعال و تشجيع الدافعية للعمل ،كما يتميز النمط الديمقراطي بأنه يعتمد على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد و يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة و توافق مع الإتجاه العام للمنظمة و أهدافها (الحري، 2007)

_ صفات و مهارات القائد الديمقراطي: (بلكرمي، 2021)

1_ إشراك المرؤوسيه في صنع القرار: يتيح القائد الديمقراطي للمرؤوسيه فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية و الإنتماء

2_ المرونة في التعامل: يتسم القائد الديمقراطي بالمرونة في تطبيق القوانين و الإجراءات مع مراعاة الظروف المحيطة و إحتياجات المرؤوسين

3_ تشجيع الحوار المفتوح: يحرص القائد على إجراء مناقشات و حوارات بناءة مع فريق العمل مما يساهم في تبادل الأفكار و تعزيز التعاون

3_ القيادة الحرة (الفوضوية): هذا نمط من القيادة يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام و الأنشطة و لا يتدخل القائد الرسمي ، و يتطابق هذا النمط مع الفروض الخاصة بنظرية y بخضوع الأفراد، و يسمح هذا النمط بإطلاق مبادرات الموظفين و مواهبهم و تدريبهم على إتخاذ القرارات و هي عوامل مهمة في تحقيق الفاعلية نظرا لتحررها من مركزية القائد في تسيير الامور ، غير ان هذا النمط يكون ايضا مع الذين يقدرون مهامهم و يشعرون بالمسؤولية و حجم المهام الملقاة عليهم و هم اهل للثقة، لكن

هناك موظفين يستغلون هذه الوضعية للتحرر أكثر من اعباء العمل و التغيب و عدم إنجاز المهام. (المحمدي، 2001)

و من سلبيات هذا النمط ان القائد يكون في نفس الحط مع المرؤوسين و أن طريقتهم تسمح بتضييع الكثير من الطاقات و وقت العاملين .

صفات و مهارات القائد الحر: من ابرز صفاته و مهاراته: (محمد و عبدالقادر، 2019)

■ **تفويض كامل للسلطات:** يترك القائد الحر للمرؤوسين حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع إليه ،مما قد يؤدي الى غياب التنسيق و الإنسجام في بعض الأحيان

■ **قلة التوجيه و الإرشاد:** لا يقدم القائد الحر توجيهات واضحة للمرؤوسين مما قد يؤدي الى إرتباك في إداء المهام و غياب الأهداف المحددة

■ **الإعتماد على مبادرة المرؤوسين:** يعتمد هذا النمط على قدرة المرؤوسين على إدارة أنفسهم مما يتطلب وجود فريق عمل ذو كفاءة عالية و مهارات ذاتية قوية

■ **ضعف الرقابة و المتابعة:** يقلل القائد الحر من عمليات الرقابة على أداء المرؤوسين مما قد يؤدي الى تباين في مستويات الاداء و جودة العمل.

4_ القيادة التشاركية: يمكن أن تكون القيادة الفعالة ضرورية لنجاح الأعمال. هناك العديد من أنماط وأنواع القيادة ، مثل القيادة النقدية ، والقيادة الاستشارية ، والقيادة التشاركية. يمكن أن يساعدك التعرف على أسلوب المشاركة في تحديد ما إذا كان هذا النمط من الإدارة والمشاركة يمكن أن يفيد مؤسستك.

__ القيادة التشاركية هي أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معًا لاتخاذ القرارات. تُعرف القيادة التشاركية أيضًا بالقيادة الديمقراطية ، حيث تشجع فرق الإدارة جميع الموظفين على المشاركة.

__ على سبيل المثال ، إذا كان المدير التنفيذي للشركة قائداً تشاركياً ، فإنهم يأملون في إشراك جميع أعضاء المنظمة للمساعدة في اتخاذ القرارات . يمكن أن تكون القيادة

التشاركية أكثر نجاحًا في المنظمات أو الشركات التي لديها أدوار محددة تتطلب القليل من الإدارة أو الإشراف، مثل الجامعات أو شركات التكنولوجيا أو شركات البناء. (تيسير، 2022)

صفات و مهارات القائد المشارك: تحدد كلمة “القيادة التشاركية” شكلاً من أشكال القيادة التي تستخدم الفريق لإنجاز العمل. الفريق الذي يعمل في ظل هذه القيادة هو الفريق الذي يتمتع فيه جميع أعضاء الفريق بفرص متساوية للحصول على الملاحظات وهم متساوون في الأهمية فيما يتعلق بقيمتهم للفريق ككل. بشكل أساسي ، هو أسلوب إدارة يساعد الأفراد المختلفين من خلفيات مختلفة وأقسام تنظيمية مختلفة على إنشاء خطة ثم تنفيذها ، كل ذلك أثناء العمل معًا على قدم المساواة. فيما يلي الخصائص الرئيسية للقائد التشاركي التي تسمح له بالقيام بذلك. (تيسير، 2022)

✓ **يتمتع بمهارة اتصال عالية:** يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لأسلوب القيادة التشاركية في أنها تتمحور حول التواصل. يضمن التواصل بين القادة والمرووسين أن الأفكار يمكن أن تتدفق بسلاسة دون تضارب في الآراء وبطرق تجعل مكان العمل أكثر إنتاجية. يمكن للقائد التشاركي القيام بذلك بنجاح.

✓ **يشجع الأشخاص حوله:** إن تشجيع الأشخاص هو ما يشجع الموظفين على أن يصبحوا أكثر راحة في مشاركة الأفكار بأنفسهم وتقديم رؤى جديدة للمؤسسة. القادة المشاركون هم سادة هذا الفن.

✓ **تعاوني:** غالبًا ما يكون الاختلاف بين نهج القيادة التشاركية الناجح والذي يسبب تنافسًا لا داعي له هو التعاون ، أو بالأحرى الافتقار إليه. يستخدم القائد التشاركي الجيد العمل الجماعي لوضع الأفكار والأشخاص معًا بطرق مميزة لمختلف المشاريع. سيساعد الجمع بين وجهات نظر وخبرات مختلفة معًا في تحقيق نتائج لم يكن من الممكن تحقيقها سابقًا.

✓ **يتقبل الجميع:** يحافظ القائد التشاركي على رضا الجميع من خلال التفكير في أفكار وحلول بديلة لإنجاز الأمور. في العالم الحقيقي ، تعمل القيادة التشاركية بشكل جيد من خلال تشجيع الفريق على المساعدة في صنع القرار ، وزيادة مشاركة الفريق ككل. مع

الثقة التي يمنحها القائد لمروسيه لإيجاد حلول لمثل هذه القضايا ، سيشعر الفريق بالدوافع – سيؤمنون بأن آرائهم تُحترم وأن قدراتهم معترف بها مما سيشجعهم على بذل أفضل ما لديهم.

_ الجدول رقم 2 : أوجه المقارنة بين الانماط القيادية:

الأوتوقراطية(الموجه)	الديموقراطي(المشارك)	القيادة الحرة(المتساهل)
كل السياسات يقررها المدير	تقرر عبر موافقة القائد	الحرية كاملة للجماعة في إتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات أساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير، فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة و أساليب التي يحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب و لا يأخذ أي دور أحر في مناقشات العمل
يحدد المدير عادة عمل الفرد و المهمات و فريق العمل	الأعضاء احرار في إختيارهم من يعملون معهم و تقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات و رفاق العمل
القائد يميل للذات في إطرء أو نقد عمل الأعضاء و يتحفظ عندما تظهر الجماعة إستعدادا نشيطا للمشاركة	القائد موضوعي او عقلاني ، واقعي في الإطرء و نقد و يحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل لذلك ولا يحاول الإطرء أو الإنتظام في سياق الأحداث

المصدر : ماهر محمد صالح ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، ص80

_ **تفسير:** يبين الجدول المقارنة بين الانماط القيادية الأوتوقراطية و الحرة و ديموقراطية

_ **الفرع الثاني :** دور الأساليب القيادية في تعزيز و تحسين مستوى الأداء

_من المعروف بالضرورة انه لتعزيز و تحسين مستوى الأداء فإنما يجب ان ننظر بإهتمام بالغ الى العوامل المؤثرة فيه و هنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة و الذي يكمن في ثلاث مداخل و هي : (براك، 2008)

_ المدخل الأول: تحسين الموظف :

1_و ذلك بالنظر الى نقاط القوة لديه و تنميتها

2_التركيز على التوازن ما يرغب به الموظف و العمل الذي يؤديه بإمتياز

3_الربط بين الأهداف الشخصية

_ المدخل الثاني:تحسين الوظيفة:

1_إن التغيير في مهام الوظيفي يوفر فرص بتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت تفوق مهارات و قدرات الموظف

_ المدخل الثالث:تحسين الموقف:

1_لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات و قدرات و سمات شخصية فقط بل يتأثر أيضا لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد و الموقف الذي يؤدي فيه الوظيفة تعطي فرصا للتغيير

مما سبق يتضح:

1_إن للأساليب القيادية دور كبير في تعزيز و تحسين مستوى الأداء و ذلك من خلال تحسين ظروف العمل من خلال نظام الحوافز و مكافآت يقوم على إنصاف الموظف

2_ مستوى كفاءة الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالأسلوب القيادي السائد و بالتالي فإنه يجب على القائد تحسين الوضع المادي و الوظيفي في الموظف للحصول على مستوى مرتفع من الاداء

3_من الضروري بما كان أن يحسن القائد ظروف و بيئة العمل ليحصل على مستوى مرتفع من الأداء

__ الفرع الثالث: دور المهارات القيادية في تحسين الاداء:

للمهارات القيادية دور كبير في تحسين الاداء و يتبين ذلك من خلال : (ناصر، 2022)

__ تُعتبر بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين الخطط المُستقبلية لأي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها

__ يقوم القائد الجيد بتدريب العاملين وتعريفهم القوانين المؤسسة

__ يتم عن طريقه تحديد الاستراتيجيات والسياسات التي تتبناها المؤسسة

__ يعمل على مراقبة العاملين وتقييم أدائهم من اجل البحث عن الأخطاء وتعديلها وكذلك تدعيم الايجابيات

__ القائد الجيد بمثابة العامل الحفاز الذي يسعى للتطوير المُستمر للأشخاص ويعمل على تحفيزهم

__ عن طريقه يتم اتخاذ القرارات الصائبة في مواقف العمل المُفاجئة

__ يزيد من النظرة الايجابية للعمل مما يزيد من معدل الإبداع والإنتاج

__ يزيد من الصفات الإنسانية الايجابية بين الموظفين حيث يعمل على تدعيم قيم التعاون والاحترام بين العاملين

__ .يسهل من تجاوز التغيرات المحيطة بالمؤسسة ويزيد من دافعيتهم للعمل والنجاح

__المطلب الثالث: تحديات تطبيق مهارات القبادبة على الاداء

__ تطبيق المهارات القيادية على الأداء يعد عملية مهمة وضرورية للنجاح في بيئات العمل المتنوعة، إلا أن هذه العملية تواجه العديد من التحديات التي قد تعيق تطور القائد وتؤثر على فعاليته. من أبرز هذه التحديات : (تنمية المهارات القيادية وتطويرها: استراتيجيات وأساليب فعالة لتطبيق نظام تطوير المهارات، 2025)

1.التحول السريع في بيئة العمل: في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في الأسواق والاقتصاد العالمي، قد يجد القادة صعوبة في مواكبة هذه التغيرات وتطبيق أساليب القيادة

المناسبة. التحولات التكنولوجية والاجتماعية قد تفرض على القائد التكيف مع أساليب جديدة والتعلم المستمر مما يشكل تحدياً في عملية تطوير المهارات القيادية

2.الضغط الكبير على القادة: القائد غالباً ما يكون محط ضغط متواصل لتحقيق نتائج سريعة، مما قد يعوق فرص تطوير المهارات القيادية. الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة في ظل ظروف متغيرة قد تؤدي إلى التركيز على الأداء الفوري بدلاً من تخصيص الوقت والموارد لتطوير المهارات القيادية على المدى الطويل.

3.الافتقار إلى التدريب المناسب: العديد من المنظمات قد لا تقدم التدريب الكافي للقادة أو قد لا توفر برامج تعليمية متخصصة تساعد على تحسين مهارات القيادة. نقص هذه الفرص التعليمية يمكن أن يحجم تطور القادة ويجعلهم غير قادرين على استخدام أدوات وتقنيات القيادة الحديثة.

4.القصور في الفهم الذاتي: القائد الذي لا يمتلك وعياً كافياً بنقاط قوته وضعفه قد يواجه صعوبة في تطوير مهاراته القيادية. التغاضي عن أهمية التقييم الذاتي والتغذية الراجعة قد يمنع القائد من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وبالتالي يعيق تقدمه في مسار القيادة.

5.تحديات التعامل مع فرق متنوعة: في بيئات العمل الحديثة، يتعامل القادة مع فرق متعددة الثقافات والخلفيات، مما قد يشكل تحدياً في إدارة التنوع وتحقيق التعاون الفعال. القدرة على القيادة في بيئات متنوعة تتطلب مهارات مرنة ومتنوعة، وهو ما قد يصعب على القادة اكتسابه بسرعة.

6.المقاومة للتغيير: من التحديات الكبيرة التي قد تواجه القادة أثناء تطوير مهاراتهم هو مقاومة التغيير من جانب بعض أعضاء الفريق أو من قبل القادة أنفسهم. قد يواجه القادة صعوبة في إقناع الآخرين بضرورة تطبيق أساليب قيادة جديدة أو التكيف مع متطلبات السوق المتغير

خلاصة الفصل الاول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث تم تطرف الى مفاهيم حول مهارات القيادة و أداء العاملين و العلاقة التي تربط بينهما داخل بيئة العمل و قد أظهرت الدراسة ان القائد الناجح هو الذي يمتلك مهارات تمكنه من توجيه و تحفيز العاملين لتحقيق أفضل اداء ممكن كما ان أداء يتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت فردية مثل كفاءة و الخبرة أو تنظيمية مثل بيئة العمل و التحفيز ، كما تم تأكيد أن العلاقة بين القيادة و الأداء ليست ثابتة بل تتأثر بأسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة و مدى توافقه مع احتياجات العاملين و تطلعاتهم، فالقيادة الفعالة تساهم في تحسين المستوى الرضا الوظيفي و تعزيز الولاء للمؤسسة

و بناء على ذلك فإن إمتلاك القائد لمهارات مناسبة في التواصل و التحفيز و إتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء العاملين و تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكفاءة و فعالية

قائمة مراجع و مصادر الفصل الاول

قائمة المراجع و المصادر

- 24)kotb, m. (2024, نوفمبر). *تقييم الأداء: مفهومه وأهميته واستراتيجياته*.
Récupéré sur <https://spskills.com/articles:https://spskills.com/articles/%d8%aa%d9%82%d9%8a%d9%8a%d9%85-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1/>
- 13)Matouq, R. (2022, نوفمبر). *صفات القائد الأوتوقراطي*.
Récupéré sur <https://training.mhabash.com/:https://training.mhabash.com/2022/11/13/%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d8%a7%d8%af%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d9%88%d8%aa%d9%88%d9%82%d8%b1%d8%a7%d8%b7%d9%8a%d8%a9-%d8%b3%d9%8a%d8%a7%d8%b3%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%ad%d8%ac%d9%8a/#:~:text=%D9%8A%D8%B9%D9%88%D8%AF%20%>
- 10)Sobhi, H. (2022, ماي). *أنواع تقييم الأداء الوظيفي، ومعايير، والأهداف المترتبة عليه*.
Récupéré sur www.qorrectassess.com:https://.ar/blog/types-of-employee-performance-evaluations/
- taylor.f. (1911). *the principales of scientific management*. new york.
- إبراهيم, ح. ب. (2020). *قيادة أنواع و مواصفات*.
- أحمد, ا. *اثر القيادة الادارية على الاداء المؤسسي*: 2021. دار اليازوري العملية.

آخرون, م. س. (1993) *تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج*. الخليج: مكتب التربية لدول الخليج.

آخرون, م. س. (1993) *تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج*. الخليج: مكتب التربية لدول الخليج.

الآخرون, ب. ع. (1984). *علم النفس الإداري*. بغداد: دار النفيس للطباعة.

الآشقر, أ. ر. (1996). *الأنماط القيادية في جامعة اليرموك*. مجلة اتحاد الجامعة العربية.

الحريري, ر. (2007). *مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج لي النشر و التوزيع.

الحابي, ر. ز. (2016). *مهارات التواصل الإجتماعي و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين*. دمشق: جامعة دمشق، رسالة ماجستير.

الحميد, إ. ش. & .أية الله عبده, س. (2021). *سيكولوجية إدارة و القيادة*. مصر: جامعة القاهرة، كلية الآداب، رسالة ماجستير.

الحناوي, غ. (2014). *إدارة موارد البشرية و أداء العاملين*. إسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الرحمان, أ. ع. (1992). *إبعاد القيادة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية*. السعودية.

السامي, أ. (2014). *إدارة الأداء الوظيفي*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

السيد, ح. ح. (2024). أكتوبر. (28) *القيادة الذاتية: مفتاح إلهام الآخرين وتحقيق النجاح*.

السيد, ش. (2021). أوت. (24) *إيجابيات وسلبيات القيادة الأوتوقراطية*.

Récupéré sur <https://www.almrsl.com/>:

<https://www.almrsl.com/post/1108689>

الشافعي، م. ا. (1970). رياض الصالحين و كلام سيد المرسلين. بيروت: دار العلوم الحديثة.

الغاوي، س. (2023). أوت. (17)العوامل المؤثرة في أداء العاملين Récupéré sur mawdo3:

https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86

الغرباوي، ش. ع. (2020). قيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في مؤسسة إقتصادية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الكاظم، ا. ،. (1997). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البصرة ، كلية التربية.

الكرشمي، ح. ض. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين لخدمة الجمهور في المؤسسات الحكومية. صنعاء: جامعة أكاديمية العربية للدراسات العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال.

المانع، م. ب. (2006). تقنيات الإتصال و دورها في تحسين الاداء ،دراسة تطبيقية على الضباط العاملين للأمن. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،رسالة ماجستير.

المجيد، ه. ع. (2025). فيفري. (تقييم الأداء -تعريف و أهمية ، خصائص و أهداف Récupéré sur <https://aiacademy.info/>.

<https://aiacademy.info/%d8%aa%d9%82%d9%8a%d9%8a%d9%85-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1/>

المحمدي، س. (2001). نماذج من الإدارات المعاصرة. عمان: دار اليازوي العلمية.

- الهادي, ا. م. (1985). *القيادة الادارية*. بغداد: الدار العربية للطباعة.
- امين, م. ف. (1984). *الانسان و روح المعركة* ، المطابع العسكرية. بغداد.
- أمينة, ب. ع. (2019). *تأثير القيادة التحويلية على مستوى الوظيفي*. وهران : جامعة وهران،مذكرة ماجستير.
- براك, ا. س. (2008). *دراسة فرق العمل لاداء العاملين في أجهزة الامنية* . الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية _رسالة دكتوراه.
- بعكة, ح. (2024). *ديسمبر*. (31) *تقييم أداء الوظيفي : دليل الموارد البشرية* .
- بكه, (2025). *جانفي*. (06) *تقييم الأداء في الموارد البشرية وأهم الطرق والمعايير والأهداف* : Récupéré sur www.bakkah.com:
<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/need-conduct-hr-assessment>
- بلكرمي, أ. (2021). *الأنماط القيادية و علاقتها برفع مستوى الاداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية*. قالمة :جامعة قالمة ،مذكرة ماجيستير.
- بن عودة, ق. ب. & ., مختار, ي. (2019). *نظام تقييم الأداء و علاقهه بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو*. *مجلة التنمية البشرية*. 109 ,
- بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي, (2024). أوت Récupéré sur www.sabbar.com: <https://sabbar.com/blog/work-environment-impact-on-performance>
- تنمية المهارات القيادية وتطويرها :استراتيجيات وأساليب فعّالة لتطبيق نظام تطوير المهارات, (2025). *جانفي* Récupéré sur <https://holistiquetraining.com/>:
<https://holistiquetraining.com/ar/news/leadership-skills-development-effective-strategies-and-approaches-for-implementing-skill-enhancement-systems>

- تيسير م, (2022). ديسمبر. (13) ما هي القيادة التشاركية، وما هي أساليبها ومميزاتها؟. Récupéré sur <https://blog.ajsrp.com/>:
<https://blog.ajsrp.com/%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d8%a7%d8%af%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b4%d8%a7%d8%b1%d9%83%d9%8a%d8%a9/#:~:text=%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A9%20%D9%87%D9%8A%20%D8%A3%D>
- ثابت ز. (2007). كيف تقيم الشركات العاملين. مصر: دار القباء للطباعة و نشر و التوزيع.
- حلوها ف, (2025). فيفري. (10) من هو القائد الناجح؟ اكتشف أهم صفات القائد المميز.
- حيمد م. ب. (2020). أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين. جدة: جامعة الملك عبد العزيز سعودية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال.
- خالد ز. (2020). أسس القيادة الفعالة. دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- خيرى ر, ا. (2013). الجديد في القيادة الادارية. عمان، الاردن: دار الراية للنشر و التوزيع الطبعة الثانية.
- دولي س & , شريفي م. (2009). أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة تحسين الأداء من خلال مدخل تعلم التنظيمي. مسيلة: جامعة المسيلة.
- ز عتر ج. (1998). أصول التنظيم و الإدارة. (éd.) الطبعة. (2) مصر: مكتبة عين الشمس.
- زهراني. (2010). إدارة الأداء: مفهوم و تطبيق. عمان: دار الحامد للنشر.

- سمير, ا. (2017). *اثر القيادة الابداعية على التميز المؤسسي*. مجلة العلوم الادارية، المجلد 10 العدد 2 ص. 45-60
- شنوف, ن. (2005). *تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسة الاقتصادية*. جامعة الجزائر.
- صالح, م. م. *قيادة الأساسيات و نظريات و مفاهيم*. عمان: دار الكندي للنشر و التوزيع.
- عابور, و. & ., وسام, د. (2021). *سبتمبر*. (19) بحث عن تقييم أداء العاملين .
Récupéré sur mawdoo3:
https://mawdoo3.com/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%B9%D9%86_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86
- عارف, ع. ا. (1994). *مبادئ الادارة*. الاردن، عمان.
- عطية, م. (2003). *سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة*. عمان الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- عليوة, ا. (2001). *تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد*. القاهرة، مصر : ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ص. 45
- غربي, ع. (2007). *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- فخري, ا. ف. (1982). *ادارة الاسس و النظريات و الوظائف*. الاردن، عمان.
- فضيل, ن. (2013). *أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة*. الجزائر العاصمة: جامعة بن يوسف بن خدة_ جزائر 3، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال.
- فليه, ف. ع. & ., السيد, ع. ا. (2005). *سلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

- قماش، ع. ح. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات. مجلة كالية التربية ، جامعة اسبوط. 394_423 ,
- قنديل، ع. م. (2010). القيادة الادارية و ادارة الابتكار . عمان، الاردن: دار الفكر ناشرون و موزعون الطبعة الاولى.
- كنعان، ن. القيادة الادارية . الاردن : دار الثقافة للنشر.
- لبيببيلق. 2356 .
- محمد، ا. (2019). الادارة الحديثة مفاهيم و تطبيقات . دار الفكر العربي.
- محمد، ب. (2017). الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين .قائمة: جامعة 8ماي، 1945مذكرة ماجستير.
- محمد، ب. & .عبدالقادر، ب. ع. (2019). نمط قايادي و أثره على أداء الموظفين .أدرار :جامعة أحمد دراية،مذكرة ماجستير.
- محمد، ص. ع. (1998). القيادة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية رسالة دكتوراة غير منشورة . العراق :جامعة بغداد، كلية التربية.
- محمود، ا. (2018). إدارة التغيير التنظيمي . دار الجامعة الجديدة .
- مرابطي، أ. (2022). حوافز و دورها في تحسين أداء العاملين .الجزائر.
- مرسي، ج. ا. & .إدريس، ع. ا. (2002). سلوك التنظيمي .مصر :الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- مصطفى، أ. س. (2004). إدارة الموارد البشرية،الإدارة العصرية .مصر :دار الفكر العربي.
- مصطفى، د. (2021). أكتوبر .(5ما هي صفات القائد الناجح Récupéré sur mawdo3:
- https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D8%B5%D9%81%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%

82%D8%A7%D8%A6%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%86%D8
%A7%D8%AC%D8%AD

منير, م. م. (1978). *اختيار القدرة على القيادة التربوية*. الرياض: عالم الكتب.

ناصر, آ, (2022). *جانفي*. (28 مهارات القيادة وأثرها على الاداء التنظيمي).

Récupéré sur <https://maqall.net/>:

<https://maqall.net/education/leadership-skills-impact-organizational-performance/>

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

__ يعد إستعراض الدراسات السابقة أمرا أساسيا لفهم الموضوع البحثي بشكل متعمق ، حيث يساعد في وضع الإطار النظري للدراسة و ربطها بالأبحاث التي تناولت نفس الموضوع أو موضوعات مشابهة ،و تعتبر الدراسات السابقة مصدرا مهما لإثراء البحث الحالي من خلال الإطلاع على المناهج المستخدمة ،الأدوات البحثية ، و ابرز النتائج التي توصلت إليها الابحاث السابقة

في هذا الفصل سيتم إستعراض مجموعة من الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت مواضيع المهارات القيادية و اداء العاملين .

❖ المبحث الأول: الدراسات السابقة

➤ المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

__ من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل جملة من الدراسات التي نراها متشابهة و متناسقة مع موضوع بحثنا:

__ **الدراسة الأولى:** دراسة بوشريط أسماء و عقون نادية تحت عنوان تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع و تنظيم و عمل جامعة قالمة سنة 2023

__ **الهدف من الدراسة:**

__ حاول الباحثان من خلال هذه المذكرة التعرف على كيفية تأثير القيادة على أداء الوظيفي لدى العاملين و تعرف على أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين و معرفة أثر مهارات القائد و انماط القيادة على الاداء الوظيفي لدى العاملين و تسليط الضوء على مفهوم القيادة و الاداء الوظيفي و أهمية كل من هما

__ **إشكالية الدراسة :**

__ حيث كانت إشكالية الرئيسية للدراسة :كيف تأثر القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة كهرباء و الغاز و التوزيع سونلغاز قالمة

__ **نتائج الدراسة:**

__ تواصل الباحثان الى مجموعة من النتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكنا من إثبات صحة فرضيات الدراسة و هي كالتالي :

__ القائد الإداري يعامل العمال دون تحيز و يساعدهم على تطوير مهاراتهم و تأدية عملهم بشكل المطلوب

__ القائد يتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي الى تحفيز العمال على أداء عملهم

__ القائد الإداري يحترم مشاعر المرؤوسيه و يشجعهم على العمل الجماعي مما يؤدي لذلك الى إرتفاع مستوى أدائهم الوظيفي

__ يشجع القائد الاداري العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة مما يساهم في تسهيل أداء أعمالهم

القِيادة الإدارية الناجحة تشارك العمال في إتخاذ القرارات و تستشيرهم في وضع الخطط و الاهداف و تكلفهم بتنفيذها مما يؤدي الى أداء أعمالهم بكفاءة و فعالية عالية

الدراسة الثانية: عبارة عن مقال بعنوان تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين ،دراسة ميدانية في مقر ولاية بومرداس سنة 2021 للباحثين سامي بسة و يوسف خنيش ضمن مجلة :مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة المجلد 4 العدد 2 ص 287_304

الهدف من الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر مهارات القيادية على مستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس ،حيث يسعى هذا البحث الى التعرف على مدى إلتزام القيادة بمقر ولاية بومرداس و إختبار علاقة و تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين و تعرف أي المهارات أكثر تأثيرا على مستوى إبداع العاملين.

إشكالية الدراسة :

تتمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في سؤال التالي :الى أي مدى تؤثر المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس،

نتائج الدراسة :

توصل الباحثان سامي بسة و يوسف خنيش الى نتائج الدراسة التالية:

مستوى التزام القيادة بمقر ولاية بومرداس بالمهارات القيادية من وجهة نظر المبحوثين متوسطة مع مستوى إبداع العاملين أيضا متوسط، توجد علاقة إرتباط و أثر معنويين بين المهارات القيادية و مستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين في حين تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين

دراسة الثالثة: : عبارة عن مقال بعنوان الهارات القيادية و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المراكز البحثية مركز بحوث السوق و حماية المستهلك كنموذج سنة 2023

للباحثين خلود علي عريبي و ميثم عباس إبراهيم ضمن مجلة :المجلة العراقية للمعلومات
المجلد 24 العددان 1و2 ص 51_92

__ هدف من الدراسة :

__ تحليل المهارات القيادية المتوفرة في مركز بحوث السوق و حماية المستهلك و إعطاء فكرة
أولية عن أداء الموارد البشرية في المراكز البشرية و الأعمال المناطة بالمركز و بيان مدى
علاقة الارتباط بين المهارات القيادية و جودة الحياة الوظيفية للموارد البشرية في بحوث
السوق و حماية المستهلك

__ إشكالية الدراسة :

__ ماهي المهارات القيادية التي يتمتع بها متخذ القرار داخل مركز بحوث السوق و حماية
المستهلك ؟

__ نتائج الدراسة :

__ توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج اهمها :
__ وجود علاقة قوية طردية بين المهارات القيادية و جودة الحياة الوظيفية عند مستوى
ارتباط 0,54 مما يدل على إرتفاع مستوى أداء العاملين داخل مركز بحوث السوق و حماية
المستهلك
__ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات القيادية و ابعاد جودة الحياة
المعنوية عند مستوى تأثير 0,0369 أقل من مستوى الدلالة المعنوي 0,05 و بمستوى دلالي
0,297 أي أن أي زيادة بمعدل 0,0297 في أبعاد المهارات القيادية سوف يؤدي بشكل
طردي الى زيادة بمعدل 0,0297 في جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين في مركز
بحوث السوق و حماية المستهلك

__ الدراسة الرابعة: دراسة بوليف لاميء و رحمانى شيماء تحت عنوان أثر المهارات القيادية
على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأمين SAA ولاية ورقلة
،مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر 2022

الهدف من الدراسة :

تهدفت الدراسة الى التعرف على المهارات القيادية التي تؤثر على اداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الوطنية SAA لتأمين و تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها للقادة الإداريين ليقوم بمهامه بكفاءة و فعالية و تبين مدى تأثير الأساليب القيادية في سير العمل الغداري من خلال الأداء الوظيفي للعاملين

_إشكالية الدراسة :

إشكالية الرئيسية للدراسة :الى أي مدى تؤثر المهارات القيادية على اداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الوطنية SAA لتأمين؟

_نتائج الدراسة :

_توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج و هي وجود مهارات قيادية و سمات و قدرات معرفية و شخصية و فنية و أن المستوى المهارات القيادية مرتفع داخل المؤسسة ، تشجيع المديرين على توسيع الممرسات المهارات الفنية و التنظيمية و ذلك لدورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للقادة و الرؤساء

_ **الدراسة الخامسة:** د راسة فاطيمة بورنان و ثيللي قداش تحت عنوان أثر المهارات القيادية للمرأة على سلوك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية ،دراسة مسحية على عينة من نساء القيادات بالمؤسسات العمومية لولاية يومرداس جامعة مولود معمري سنة 2024

الهدف من الدراسة:

_تندمج أهداف الدراسة في النقاط التالية الكشف عن الأساسيات التي تقوم عليها عملية القيادة للمرأة القائدة و معرفة الخبايا و ميكانيزميات التي تتبعها المرأة القائدة في الجزائر من خلال تحليل خبرتها و تجاربها و إستنباط أليات تعميم فكرة المرأة القيادية و إبراز أهم العوائق القيادية التي تتعرض و تواجه النساء القائدات بالمؤسسات العمومية و كيفية التصدي لها و إبراز الطرق و أساليب التي تعتمدھا النساء القياديات في التعامل مع العمال

__ إشكالية الدراسة :

__ التساؤل الجوهرى للدراسة :ماهو الأثر الذي تخلفه المهارات القيادية للمرأة على سلوك التنظيمي في المؤسسات لولاية بومرداس ؟.

__ نتائج الدراسة :

__ توصل الباحثان الى مجموعة من الإستنتاجات و التى يمكن حصرها فيما يلي :

__ تتمتع المرأة القيادية بمجموعة من المهارات أهلتها و ساعدتها لتولي المنصب سواء علمية أو عملية

__ يوجد رضى للعمال إتجاه المرأة القائدة حول طريقة التسيير و تعاملها معهم بشكل جيد و هذا بسبب معاملتها الحسنة

__ تنتهج المرأة القائدة مجموعة من الإجراءات و التعاملات مع إنشغالات العمال على حسب الموقف إما بتعامل الإنساني أو تعامل القانوني

__ تتفاعل المرأة مع العمال داخل المؤسسة من خلال إنشاء علاقات طيبة و قيام بدورات لتبادل الخبرات و كذا التحفيز و التشجيع لهم و لجهدهم المبذول أثناء العمل

__ تتبع المرأة القائدة أساليب و طرق مختلفة في تعاملها مع العمال على مستوى المؤسسات العمومية و هذا حسب المواقف و ظروف لذا عمالها

__ أصبح للمرأة دور كبير في مشاركة في إتخاذ القرارات ما يعكس بالإيجاب على التفاعل بينها و بين عمالها من خلال إشراكهم في القرارات ماحسن من صورة المرأة القيادية في نظرة عمالها

__ الدراسة السادسة : دراسة هنداوي رانية تحت عنوان أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة الحالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة سنة 2024 مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير

__ الهدف من الدراسة :

__ تعرف على المهارات القيادية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

_ إبراز أبعاد المهارات القيادية الرئيسية التي ترتبط بعناصر أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

_ كشف على العلاقة بين المهارات القيادية و أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

_ إشكالية الدراسة:

إشكالية الرئيسية للدراسة: ما مدى تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

_ نتائج الدراسة :

_ تشير نتائج المذكرة أن المهارات القيادية تلعب دورا هاما في نجاح القادة و تحقيق أهداف المنظمات حيث تلعب المهارات القيادية دورا محوريا في تطوير المنظمة و سلوك افراد أن مهارات الفرد تمكنه من أداء المهام بكفاءة و فعالية و ان مستوى المهارات القيادية و اداء العاملين في مؤسسة جزائرية لمياه بسكرة جاء مرتفع

❖ المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

_ الدراسة السابعة: دراسة JOSEPH ARMSTRONG و TONIA MARILU

تحت عنوان LEADERSHIP'S IMPACT ON EMPLOYEE WORK

MOTIVATION AND PERFORMACE اطروحة دكتوراة سنة 2023 جامعة

WALDEN UNIVERSTY

_ الهدف من الدراسة:

_ هدفت هذه الدراسة الى فهم كيفية تأفير انماط القيادة المختلفة على تحفيز الموظفين في بيئة العمل المختلفة و دراسة العلاقة بين القيادة و تحفيز الوظيفي و تحليل تاثير القيادة التحويلية على الاداء

إشكالية الدراسة :

تتمحور إشكالية الدراسة حول التحليل تأثير أسلوب القيادة على تحفيز الموظفين و أدائهم الوظيفي و السؤال الرئيسي هو : هل يؤثر أسلوب القيادة على تحفيز الموظفين و أدائهم الوظيفي؟

نتائج الدراسة :

وجود علاقة إيجابية بين القيادة و التحفيز الوظيفي : أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل كبير على تحفيز الموظفين حيث أن القادة الذين يستخدمون أساليب قيادية تحفيزية يساهمون في رفع دافعية العاملين و زيادة التزامهم بالعمل
تحسين أداء الموظفين من خلال القيادة التحويلية: أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز بيئة العمل الإيجابية و زيادة الشعور بالمسؤولية و الانتماء التنظيمي
أهمية تبني المدربين لأساليب قيادية مناسبة : توصلت الدراسة الى أن تطبيق أساليب القيادة الفعالة مثل القيادة التحويلية يحسن العلاقات دخل العمل و يرفع من الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية
تم تحليل البيانات باستخدام مقاييس قياس الأداء الوظيفي و مقاييس التحفيز مما أكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و أداء العاملين.

الدراسة الثامنة : دراسة EMILY JHONSON و JHON SMITH تحت عنوان

the impact of leadership skills on employee performance in the technology sector مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة HAVARD BUSINESS SCHOOL.USA سنة 2023

الهدف من الدراسة:

تناولت هذه الدراسة تأثير المهارات القيادية مثل الإتصال الفعال ، التحفيز و إتخاذ القرار على أداء الموظفين في شركات التكنولوجيا ،هدفت هذه الدراسة الى تحليل مدى تأثير

مهارات القيادة على إنتاجية الموظفين في القطاع التكنولوجي و تقييم العلاقة بين أسلوب القيادة التحفيزي و مستوى إلتزام الموظفين

__ إشكالية الدراسة:

__ هل يمكن أن تساهم مهارات القادة مثل الإلتصال الفعال ، التحفيز و إلتخاذ القرار في تحسين أداء الموظفين و زيادة إنتاجيتهم ؟

__ نتائج الدراسة:

__ أكدت النتائج أن القادة الذين يمتلكون مهارات إلتصال قوية يعززون بيئة العمل التشاركية مما يزيد الإنتاجية

__ التحفيز القيادي زاد من معدل رضا الموظفين و هذا ما قلل من معدل دورانهم الوظيفي
__ إلتخاذ القرارات المبني على بيانات و تحليل دقيق حسن من جودة المنتجات و الخدمات

__ الدراسة التاسعة: دراسة SARAH DAVIS و MICHAEL BROWN تحت

عنوان leadership competencies and their effect on employee

performance in healthcare organizations سنة 2022 أطروحة دكتورة في إدارة

الصحية جامعة JOHNS HOPKINS UNIVERSITY -USA

__ الهدف من الدراسة :

__ تهدف الدراسة الى تحليل كيفية تأثير الكفاءات القيادية مثل الذكاء العاطفي ، التفكير الإستراتيجي و حل المشكلات على أداء العاملين في المستشفيات و المؤسسات الصحية و دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة و مستويات رضا الموظفين

__ إشكالية الدراسة :

1_ الى أي مدى تأثر الكفاءات القيادية مثل مثل الذكاء العاطفي ، التفكير الإستراتيجي و حل المشكلات على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية ؟

__ نتائج الدراسة :

- _ أظهرت الدراسة أن القادة ذوي الذكاء العاطفي العالي يعززون بيئة عمل أكثر دعماً مما يقلل من حالات الإخفاق الوظيفي
- _ التفكير الإستراتيجي أدى إلى تحسين عمليات الإدارة الصحية مما زاد رضا المرضى
- _ القادة الذين يتمتعون بمهارات متقدمة في حل المشكلات ساهموا في تقليل الأخطاء الطبية بنسبة 30% خلال عام واحد.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية و قيمة المضافة للمذكرة

_ **الدراسة الأولى:** : دراسة بوشريط أسماء و عقون نادية تحت عنوان تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع و تنظيم و عمل جامعة قلمة سنة 2023

_ أوجه تشابه و إختلاف :

_ **من الناحية النظرية:** من الزاوية النظرية يمكن القول لأن دراستها متشابهة إلى حد كبير مع هذا الموضوع خاصتنا من خلال التعرف إلى مفاهيم المتعلقة و القيادة و أداء الوظيفي غير أن ما يميز دراستنا هو تسليط الضوء على الهارات القيادية و القيادة وذكر المفاهيم التي تدور حولها

_ **من الناحية المنهجية و التطبيق:** هناك تشابه من حيث المنهجية التي هي منهج وصفي و تحليلي باستخدام الإستمارة و تحويلها ، غير أن الإختلاف يكمن في عينة محل الدراسة ،في دراستنا كانت عينة عشوائية و في هذه الدراسة تم إستخدام عينة الطبقية

- _ **الدراسة الثانية :** عبارة عن مقال بعنوان تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين، دراسة ميدانية في مقر ولاية بومرداس سنة 2021 للباحثين سامي بسة و يوسف خنيش ضمن مجلة: مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة المجلد 4 العدد 2 ص 287_304
- _ **من حيث الإطار النظري والمنهجي:** كلا الدراستين اعتمدتا على المهارات القيادية كمحور رئيسي للتحليل، وتم تصنيفها إلى ثلاث فئات: المهارات الفنية، الإنسانية، والمفاهيمية، المنهجية المعتمدة في كلتا الدراستين هي المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. الدراسة الخاصة بولاية بومرداس ركزت على الإبداع الوظيفي كمحصلة لأثر القيادة، في حين أن دراستي ركزت على الأداء الوظيفي العام للعاملين. مجتمع الدراسة مختلف: دراسة بومرداس استهدفت موظفي مقر الولاية، في حين أن دراستي ميدانية بمؤسسة مياه سعيدة.
- الدراسة الأخرى اعتمدت بشكل مكثف على التحليل الكمي مع اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط والانحدار المتعدد، بينما تحليل دراستي كان أكثر تركيزاً على الفروق بين المتغيرات وتفسير النتائج.
- _ **من حيث الجانب التطبيقي والأدوات:** تشابهة دراستي مع هذه الدراسة في توزيع الاستبيانات على عينة من العاملين بشكل عشوائي، تم قياس المهارات القيادية باستخدام أبعاد محددة بثلاث محاور رئيسية
- عدد مفردات العينة مختلف: دراسة بومرداس شملت 76 استبياناً محلاً من أصل 140،
- الجانب التطبيقي في دراستي شمل أيضاً تحليل العلاقة بين المهارات القيادية وأداء الموظفين من حيث الرضا والتحفيز، بينما دراسة بومرداس ركزت على العلاقة مع الإبداع وتقديم مقترحات تطويرية للقيادة الإبداعية فقط.
- _ **دراسة الثالثة:** : عبارة عن مقال بعنوان الهارات القيادية و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المراكز البحثية مركز بحوث السوق و حماية المستهلك كنموذج سنة 2023 للباحثين خلود علي عريبي و ميثم عباس إبراهيم ضمن مجلة: المجلة العراقية للمعلومات المجلد 24 العددان 1و2 ص 51_92

_ من حيث المضمون : تتقاطع الدراستان في تركيزهما على الدور الحيوي الذي تلعبه المهارات القيادية في تحسين واقع العمل داخل المؤسسة، غير أن دراستي ركزت بشكل مباشر على "أداء العاملين" كمؤشر كمي يعكس مستوى المردودية والفعالية، بينما انصبت الدراسة السابقة على "جودة الحياة الوظيفية"، باعتبارها متغيراً ذا طابع بيئي ونفسي. هذا الاختلاف يعكس تبايناً في زاوية المعالجة، حيث تهتم دراستي بقياس النتائج العملية للأداء، فيما تسعى الدراسة السابقة إلى تقييم الأثر المعنوي للقيادة على بيئة العمل والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

_ من حيث الإطار الزمني والمكاني: فقد أنجزت دراستي سنة 2025 في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة سعيدة، وهي مؤسسة خدمية محلية تنشط في قطاع الموارد المائية. في المقابل، أجريت الدراسة السابقة سنة 2023 بمركز بحوث السوق وحماية المستهلك التابع لجامعة بغداد في العراق، وهو مركز بحثي أكاديمي. هذا الاختلاف يعكس تبايناً في طبيعة المؤسسة وسياقها الوظيفي، مما يؤثر على طبيعة العلاقات القيادية والسلوكيات التنظيمية المدروسة.

_ الدراسة الرابعة: دراسة بوليف لاميء و رحمانى شيماء تحت عنوان أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأمين SAA ولاية ورقلة ،مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر 2022

_ من ناحية الهدف : هناك تشابه الى حد بعيد في أهداف هذه الدراسة و دراستي من خلال التعرف على المهارات القيادية التي تؤثر على أداء الوظيفي للعاملين و تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة ليقوموا بالمهام بكفاءة و فعالية

_ من حيث البعد المكاني و الزمني : تشابهت الدراستان من حيث مجتمع الدراسة الذي يرتبط بالمؤسسات غير أن الاختلاف يكمن في البعد الزمني حيث هذه الدراسة أجريت سنة 2022

_ _ الدراسة الخامسة: دراسة فاطيمة بورنان و ثيللي قداش تحت عنوان أثر المهارات القيادية للمرأة على سلوك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية ،دراسة مسحية على عينة من نساء القيادات بالمؤسسات العمومية لولاية يومرداس جامعة مولود معمري سنة 2024

من ناحية الهدف : تتفق الدراستان في أهدافها المتعلقة في إبراز الدور التي تلعبه المهارات القيادية بالمؤسسات الجزائرية ولاكن تختلف من ناحية تركيزها على دور المهارات القيادية للمرأة و معرفة مهارات النساء القياديات بالمؤسسة العمومية لولاية بومرداس

من حيث أدوات الدراسة : يمكن تلخيص التشابه بين الموضوعين في الإعتماد على منهج تحليلي و الإحصاء لتحليل بيانات الدراسة الميدانية غير ان الإختلاف يكمن في إستعمالها مقابلات الرسمية مع النساء القياديات في مختلف القطاعات و تم تحليل بيانات من خلال إجابات المبحوثات فقط

الدراسة السادسة : دراسة هنداوي رانية تحت عنوان أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة الحالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة سنة 2024 مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير

من ناحية الهدف : يتجلا التشابه في دراستين من خلال التعرف على المهارات القيادية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه و إبراز أبعاد المهارات القيادية المرتبطة بأداء العاملين و كشف عن العلاقة بين المهارات القيادية و أداء

من الناحية النظرية : يكمن التشابه في الدراستين من الجانب النظري في عرض جميع المفاهيم المتعلقة بالأداء و المهارات القيادية بأبعادها غير أن الإختلاف يكمن في أن الدراسة بينت تأثير أبعاد المهارات القيادية على الاداء في الجانب النظري و دراسة الحالية وكزت على العلاقة بين المهارات القيادية و الاداء

الدراسة السابعة : دراسة TONIA MARILU و JOSEPH ARMSTRONG

تحت عنوان LEADERSHIP'S IMPACT ON EMPLOYEE WORK

MOTIVATION AND PERFORMACE اطروحة دكتورة سنة 2023 جامعة

WALDEN UNIVERSTY

الإطار النظري:

اختلفت الدراسات من الناحية النظرية حيث اعتمدت الدراسة على نظريات القيادة التحفيزية، وركزت على العلاقة بين الكفاءات القيادية والتحفيز كمتغير وسيط بين القيادة والأداء. استخدمت نماذج نظرية مثل نموذج Maslow ونموذج القيادة الظرفية.

المنهجية:

تشابهت الدراسات في استخدام المنهج الكمي الوصفي، مع إختلاف في توزيع استبيان إلكتروني على موظفين في مؤسسات متعددة الجنسيات. تمت معالجة البيانات باستخدام التحليل الإحصائي المتقدم والانحدار الخطي المتعدد. في كلتا الدراستين

الجانب التطبيقي:

توسعت الدراسة في فحص تأثير المتغيرات الوسيطة (التحفيز، رضا العاملين) على العلاقة بين القيادة والأداء. بينما دراستي ركزت على الأثر المباشر للمهارات القيادية على أداء الموظفين.

_ **الدراسة الثامنة :** دراسة EMILY JHONSON و JHON SMITH تحت عنوان
the impact of leadership skills on employee performance in the
technology sector مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة HAVARD
BUSINESS SCHOOL.USA سنة 2023

من الناحية النظرية : اختلفت الدراستين من ناحية تصنيف المهارات القيادية حيث اعتمدت الدراسة على تصنيفات حديثة للمهارات القيادية (التواصل، الذكاء العاطفي، المرونة)، إلى جانب نموذج القيادة التفاعلية وتشابهت في إبراز أهمية المهارات القيادية

المنهجية:

التشابه يكمن من ناحية استخدام منهج وصفي تحليلي، باستخدام استبيان و إلا ان الدراسة اعتمدت على مقابلات مع موظفي شركات تكنولوجية. شملت العينة 70 موظفًا من 5 شركات مختلفة.

__ الدراسة التاسعة: دراسة SARAH DAVIS و MICHAEL BROWN تحت

عنوان leadership competencies and their effect on employee performance in healthcare organizations سنة 2022 أطروحة دكتورة في إدارة

الصحية جامعة JOHNS HOPKINS UNIVERSITY -USA

الإطار النظري:

إختلفت الدراسات من حيث الإطار النظري حيث اعتمدت هذه الدراسة على نموذج "القيادة بالكفاءات"، مع التركيز على القيادة في بيئة عمل صحية. وتضمنت مراجع نظرية متنوعة في مجال القيادة الإدارية والصحية.

المنهجية:

تشابهت الدراسات في استخدام منهج الوصفي الا ان الاختلاف يكمن في استخدام الدراسة المنهج المختلط (quantitative + qualitative) ، باستخدام استبيانات شاملة ومقابلات معمقة مع مسؤولي أقسام في مستشفيات.

الجانب التطبيقي:

طبقت الدراسة نماذج إحصائية متقدمة (مثل SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، مع توسيع العينة لتشمل مختلف مستويات الإدارة. بينما دراستي اكتفت بالتحليل الوصفي والارتباطي في المؤسسة

__ خلاصة الفصل الثاني :

بعد إستعراض و تحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المهارات القيادية و أداء العاملين يمكن القول أن القيادة الفعالة تعد عنصرا جوهريا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ، أكدت جميع الأبحاث ان القادة الذين يتمتعون بمهارات قيادية قوية مثل التواصل الفعال ، إتخاذ القرارات ، التحفيز و إدارة الفرق لديهم تأثير إيجابي واضح على إنتاجية الموظفين و رضاهم الوظيفي و مستوى إلتزامهم بالعمل ، كما أشارت بعض الدراسات إلا أن أنماط القيادة المختلفة مثل التحويلية ، الديموقراطية ، الاوتوقراطية تؤثر بطرق متفاوتة على أداء

و على الرغم من تشابهات الكبيرة بين الدراسة الحالية و السابقة من حيث أهداف و المنهجية إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي لم تغطيها هذه الابحاث و التي تسعى هذه دراسة الى معالجتها ، بناءا على ذلك يمكن لدراستنا أن تساهم في تطوير الأدبيات السابقة من خلال تقديم رؤية أكثر تحديدا حول تأثير القيادة في بيئة إقتصادية خدمية و إستخدام منهجية إحصائية دقيقة لقياس العلاقة بين المهارات القيادية و الاداء كما ستقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الإقتصادية مما يعزز من قيمتها الأكاديمية و المهنية .

قائمة المراجع الفصل الثاني:

أولا العربية:

- بوشريط، أ. & عقون، ن (2023). تأثير القيادة على أداء وظيفي لدى العاملين . مذكرة ماستر . جامعة ورقلة
- بسة، س & خنيش، ي .(2021). تأثير مهارات قيادية في مستوى إبداع العاملين مقال علمي مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة المجلد 4 العدد 2 ص 287_304 ،جامعة بومرداس
- خلود، ع، ع، ع، إ. (2023). المهارات القيادية و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية . مجلة العراقية للمعلومات ، مجلد 24 العددان 1 و 2 ص 51_92 ،جامعة المستنصرية
- بوليف، ل. & رحمان، ش. (2022). أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماستر، جامعة ورقلة
- بورنان، ف. & ثيللي، ق. (2024). أثر المهارات القيادية للمرأة على سلوك التنظيمي في المؤسسات . مذكرة ماستر ،جامعة بومرداس
- هنداوي، ر. (2024). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين . مذكرة ماستر ،جامعة بسكرة

__ ثانيا الأجنبيه:

Tonia, M., & Armstrong, J. (2023). Leadership's impact on employee work motivation and performance (Doctoral dissertation, Walden University)

Johnson, E., & Smith, J. (2023). The impact of leadership skills on employee performance in the technology sector (Master's thesis, Harvard Business School, USA).

Brown, M., & Davis, S. (2022). Leadership competencies and their effect on employee performance in healthcare organizations (Doctoral dissertation, Johns Hopkins University, USA).

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

_ تمهيد

_ بعد التطرق فالجزء النظري للدراسة الى المهارات القيادية و أداء العاملين و العلاقة التي تربط بينهما ،بإضافة الى إستعراض الدراسات السابقة التي بحثت في هذا المجال سيتم في هذا الفصل تحليل أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة مياه سعيدة حيث تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مدعمة و مكملة للفصلين السابقين و هي ضرورية لأي بحث إجتماعي فمن خلالها يمكن للباحث النزول للواقع من أجل كشف الحقائق و جمع البيانات و المعلومات وصولا الى النتائج و التأكد من صحة الفرضيات ، يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة حيث سيتم توضيح منهجية البحث ، خصائص العينة و أدوات جمع البيانات بإضافة الى تحليل النتائج المتحصل عليها مما سيمكن من الوصول الى إستنتاجات دقيقة حول مدى تأثير القيادة على أداء العاملين في بيئة إقتصادية خدمية مثل مؤسسة مياه

سعيدة

كما هو معلوم فإن الماء هو المورد الطبيعي الوحيد الذي يمس جميع جوانب الحضارة البشرية من التنمية الزراعية و الصناعية إلى القيم الثقافية و الدينية المتأصلة في المجتمع , و قد أصبح الاحتياج إلى الماء والطلب عليه من القوى المحركة لشؤون الصحة و المجتمع و الرخاء الاقتصادي , و المدلول الثقافي و التنمية على مر تاريخ الإنسان .

وإثر دخول الجزائر نظام اقتصاد السوق و بموجب المرسوم المؤرخ في 21 أبريل 2001 تم إنشاء المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه و التي وضعت تحت الوصاية الوزير المكلف بالموارد المائية

و يوجد مقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة .

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات و الهيئات العمومية الوطنية و الجهوية و المحلية في ممارسة مهنة الخدمة العمومية لإنتاج و توزيع المياه الصالحة للشرب .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تعريفها .

تقديم المؤسسة:

إن الجزائرية للمياه وحدة سعيدة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و هي تابعة مباشرة لمنطقة سعيدة ، هذه الأخيرة التي تعتبر همزة وصل بين الوحدة و المديرية العامة , و تقدر الطاقة الإنتاجية لها ب: (13862890.34) M3/ANS , كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها .

لمحة تاريخية:

- لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر مؤسسة وطنية لتوزيع المياه (SONADS) إلى غاية الثمانينات , حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لتوزيع المياه بسعيدة , ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مقسمة إلى مناطق و انتمت سعيدة إلى منطقة تيارت حتى سنة 1988, حيث أصبحت

المؤسسة ولائية تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها "الجزائرية للمياه ADE" منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ 2001/04/21 , وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006 .

_ تعتبر الجزائرية للمياه على مستوى الولاية المتعامل الوحيد المكلف بتسيير و توزيع المياه الصالحة للشرب , حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه و المخطط الوطني للتنمية , حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها و عدم تبذيرها.

الموقع:

تقع المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة في المنطقة الصناعية سعيدة على ارتفاع 807 م من مستوى سطح البحر .

المساحة :

تبلغ مساحتها 11000 m^2 هذه هي الوحدة , و لها عدة مراكز وقطاعات

المراكز :

- سعيدة : و تسيير مركز المدينة ، و يتبع لها وكالة 05 جويلية .
- مركز عين الحجر : يسير ثلاث قطاعات ، عين الحجر ، الحساسنة و اولاد ابراهيم .
- مركز سيدي بوبكر : و يسير ثلاث قطاعات ايضا ، اولاد خالد ، يوب ، سيدي بوبكر

_ **الطاقة الإستهلاكية :** إن مؤسسة الري هي التي تقوم بدور أساسي في عملية البحث و التنقيب عن المياه و عندما يتم اكتشاف نقاط و جود مياه و الحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهاب للجزائرية للمياه , حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه والقيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين وفق مخطط مسطر .

و لجلب هذه مياه تقوم باستهلاك الكهرباء ، و هناك عدة نقاط للربط حسب مناطق وجود المياه و تقدر القدرة الاستهلاكية للكهرباء :

ب 1140379.9 KWH سنويا.

أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

-ماء الجافيل.....1.360 كلغ.

-سولفات الألمنيوم.....1.850 كلغ.

-الحامض الجيري.....2.288 كلغ.

المطلب الثاني:آليات سير الإنتاج و تطويره.

تطور الإنتاج:

_ خلال السنوات السابقة و منذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية و التوزيعية للمياه في تطور و تقدم مستمر و ذلك باعتبار أن مدينة سعيدة هي مدينة المياه.

***هيكل المديرية العامة :** تهتم بتنظيم سير المناطق و الوحدات و الربط بين المصالح و التنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات في المناطق باعتبار هذه الاخيرة هي همزة وصل بين الوحدات و المديرية العامة ، و تساعد أمانة المدير التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج , و أيضا القيام بعمليات الهاتف , الفاكس و التلكس و بعث الرسائل و استقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل و المقابلات

مهام المدير العام :

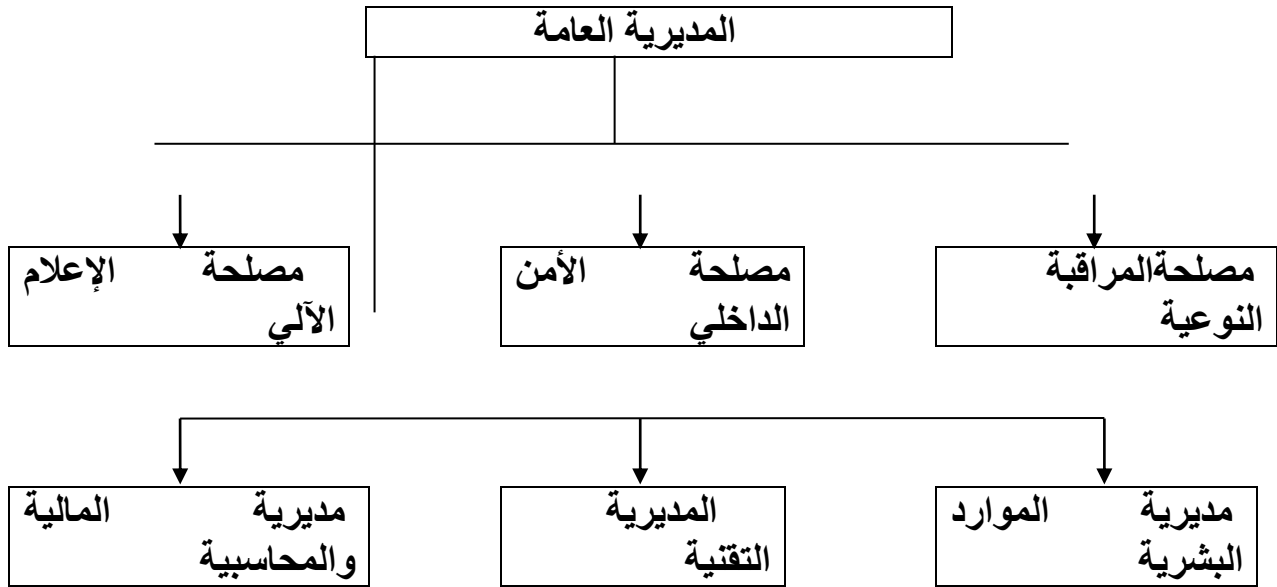
- برم كل العقود و الصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة و الإمضاء على الشيكات.
- يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون.

- له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تخص المؤسسة .

- الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من يتم تعيينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة .

للعمل يتجمعون 3 أو 4 مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية و الإنتاجية للوحدة, كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة و ذلك لتقييم السنة المالية و هناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره. شكل رقم (1):يمثل هيكل المديرية العامة .



المصدر :المؤسسة جزائرية للمياه سعيدة

1/مصلحة الإعلام الآلي:هناك فرعان :

❖ فرع المراقبة : تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج , و كذا الضبط و التحكم في جميع الآلات كالحفر و درجة حرارة الخزاناتالخ.
أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح الخلل و تتوفر على أجهزة إعلامية حديثة.

❖ فرع تسجيل البيانات: تقوم بتسجيل المعلومات و طبعتها و برمجتها إلى أرقام و رموز , حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور و طبع الميزانيات , جدول اليوميات المحاسبية و الفواتير الخ .

2/مصلحة الأمن الداخلي: تدخل ضمن إطار المديرية العامة بالسهر على أمن المعمل و المحافظة على ممتلكاته و مراقبة المعدات و أمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسيير عمل القطاع الخاص الذي يعرف باسم " الأمنية " يعمل بها 37 عامل , أما عمال المؤسسة 26 .

3/مصلحة المراقبة النوعية (المخبر): تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتوج التام و النصف المصنع كل ساعة أو ساعات ذلك لضبط نسبة الكلور في المياه , و أيضا على نوعية المياه المستخرجة و مطابقتها للمعايير القانونية .

4/مديرية الموارد البشرية : تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال و شؤون المستخدمين و التوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري و البدني و توفير ظروف عمل أفضل و تكوينهم و تأمينهم و يعمل تحت إطارها 03 مصالح .

أ/ مصلحة تسيير المستخدمين : تهتم بشؤون العمال من تسييرهم و ملفاتهم , تغيير المناصب, العطل , التنقيط و تقديم شهادات العمل و شهادات حساب التعويض لمهمة العمل , وكذا إعداد قرارات مختلفة للترقية و أيضا إنهاء عقد العمل .

يعمل بالشركة 322 عامل منهم 65 عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة , يوجد 02 إطار سامي يمثلون المدير و المصالح 94 إطار, 79 عامل تابع , 147 عامل منقذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة منظمة .

ب/ مصلحة الأجور: يقوم بانجاز كشف الأجور كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح , و مع مصلحة المحاسبة فإنه يمدّها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا.

د/ مصلحة التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة و بعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم و أيضا الممتهنين و المتربصين

ش.ج.م	إطارات سامية	إطارات	التحكم	منفذون	المجموع
-عمال دائمون	01	87	79	90	257
-عمال مؤقتين	01	07	-	54	65

من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه .

➤ دائرة الادارة و الوسائل : يعمل تحت إطارها ثلاث مصالح :

أ/ مصلحة : يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية و حوادث العمل بعد أن بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعامل , و المنح العائلية و الضمانات الاجتماعية , حيث أن نسبة التعويض (الدواء 80 % , العطل الطبية 50 % , المشفى 100 %) وهناك أيضا عقد بين الشركة و الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في مجال التأمينات , و فيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك و كذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال .

➤ مصلحة الوسائل العامة : هي مصلحة مختصة في مهمة النظافة و النقل الخفيف و

كذا مشتريات تجهيزات المكاتب و تحرير الأمر بالمهمات (ordre de mission) بالنسبة للسائقين لغرض المهمات اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقي نقل العمال و الإطارات .

المجموع	02	94	79	147	322
---------	----	----	----	-----	-----

جدول رقم (3) : يمثل عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات .

__ عمال الشركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات :

*المديرية العامة:

المديرية العامة	إطارات سامية	إطارات	منفذون	المجموع
مدير العام	01	01	-	02
الإعلام الآلي	-	07	-	07
secruter	-	01	-	01
المجموع	01	09	00	10

جدول رقم (4) :المديرية العامة .

5/ المديرية التقنية :

تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها و تحسين وضعية النشاط الإنتاجي و الخدماتي و إحصاء التوجيهات للمصالح الأخرى , وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة _ و بتقنيات حديثة على إبقاء الوحدة في نشاط مستمر , و كذا توزيع منتوجاتها في ظروف ملائمة و بها عدة مصادر:

➤ **مصلحة الأمن الإنتاجي :** تهتم هذه المصلحة بأمن العمال و مراقبة التجهيزات

والمعدات يوميا وكذا مواجهة أي حادث طارئ والتحكم فيه و القيام بعملية الإنقاذ في أسرع وقت وتقييم الخسائر .

➤ **فرع الاستغلال :** مسؤول عن البحث التنقيب عن مناطق تواجد المياه بواسطة رافعات

و جرافات بحضور مختصين و مهندسين طوبوغرافيين.

➤ **مصلحة الإنتاج :** تعتبر مهمة في المؤسسة كونها تقوم بمراقبة تسير الإنتاج في جميع مراحل توزيعه.

-**نوع الإعداد :** يلعب دورا أساسيا و هو مسؤول عن مراحل الإنتاج ابتداء من جلب المياه إلى غاية وضعه في الخزانات و تقوم بإعطاء تقارير حول عملية الإنتاج اليومية .

➤ **فرع الصيانة العتاد المتحرك :** تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب الآلات , وتقوم بعمليات الإصلاح على أحسن حال و ضمان صيانة المعدات و تشغيلها جيدا , و بها ثلاثة فروع:

***فرع الميكانيك :** مهمته هي إصلاح الأعطاب الميكانيكية للآلات و العتاد .

***فرع الكهرباء :** يقوم بأعمال إصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة و مراقبتها .

***فرع صيانة العتاد المتحرك :** صيانة العتاد الإنتاجي و مراقبته من شاحنات و آلات تساعد في سير إنتاج .

➤ **الدائرة التجارية :** لها دور أساسي و محوري يتمثل في عملية توزيع المياه على الزبائن و أداء الخدمات و تنقسم إلى فرعين :

أ/ **مصلحة الفوترة :** يقوم هذا الفرع بإنجاز الفاتورة بالكميات المستهلكة من المياه ثم تقدم إلى الزبون بغرض تحصيلها في مدة لا تتجاوز 15 يوما .

ب/ **مصلحة التحصيل :** يقوم بتحصيل الفواتير من الزبائن.

➤ **دائرة الإدارة و الوسائل :** هي مصلحة تقوم بتمويل الوحدة بالمواد الاستهلاكية و قطع الغيار و المواد و اللوازم التي تساعد في عملية الإنتاج و التوزيع و كذا معدات الصيانة أمن الميكانيكية و الكهربائية أو الإلكترونية و بها ثلاثة فروع :

***فرع المشتريات :** تقوم بإعدادات سندات الطلب على المشتريات و كل المتطلبات الناقصة و المتوفرة في المخزن و المطلوبة بسند يسمى طلبية الشراء و عند عدم توفر هذه المادة يقوم

بوضع هذا السند على المشتريات إما الداخلية منها أو الخارجية , و كذا القيام بأعمال الفاكس مع الموردين لمراعاة الثمن و النوعية و مراقبة السلعة عند دخولها إلى المخزن .

***فرع تسيير المخزون:** يقوم على أعمال المخازن أمناء يعملون على تسييرها و المحافظة على السلع الموجودة و إحصائها و مراقبتها من كل تلف أو سرقة و كل هذه العمليات تسجل و تعالج لمعرفة الاستهلاكات ليرتكز عليها التموين .

إجراءات تعتمد عليها حركة المواد في المخزن :

- **استلام:** عملية تعتمد على مراقبة الكمية و الأنواع بين الطلب و الاستلام .
- **الترتيب :** ترتيب المواد المستلمة في الأماكن المخصصة لها (حسب نوع الأجهزة).
- **الحفظ:** حسب خصائص و مميزات المواد (التلف , سرعة الالتهاب و الخطورة) .
- **التوزيع:** وضع المواد في متناول المستعمل مع مراقبة الخروج .

/مديرية المالية و المحاسبة:

❖ **مصلحة الالتزامات و المعاملات :** تتكفل هذه المصلحة بالتزام المؤسسة باتجاه عملائها

سواء البنك **BADR** أو عملائها مهمتهم الأساسية فتح ملفات لدى البنوك لشراء احتياجات المؤسسة من مواد و معدات .

❖ **على مستوى المؤسسة :** تقوم مؤسسة المخزونات باستلام البضاعة و إحصائها و إرسال الوثائق إلى المديرية المالية .

❖ **مصلحة المحاسبة الموارد :** حتى تتمكن مصلحة المحاسبة العامة في تقيدها بسجل المشتريات.

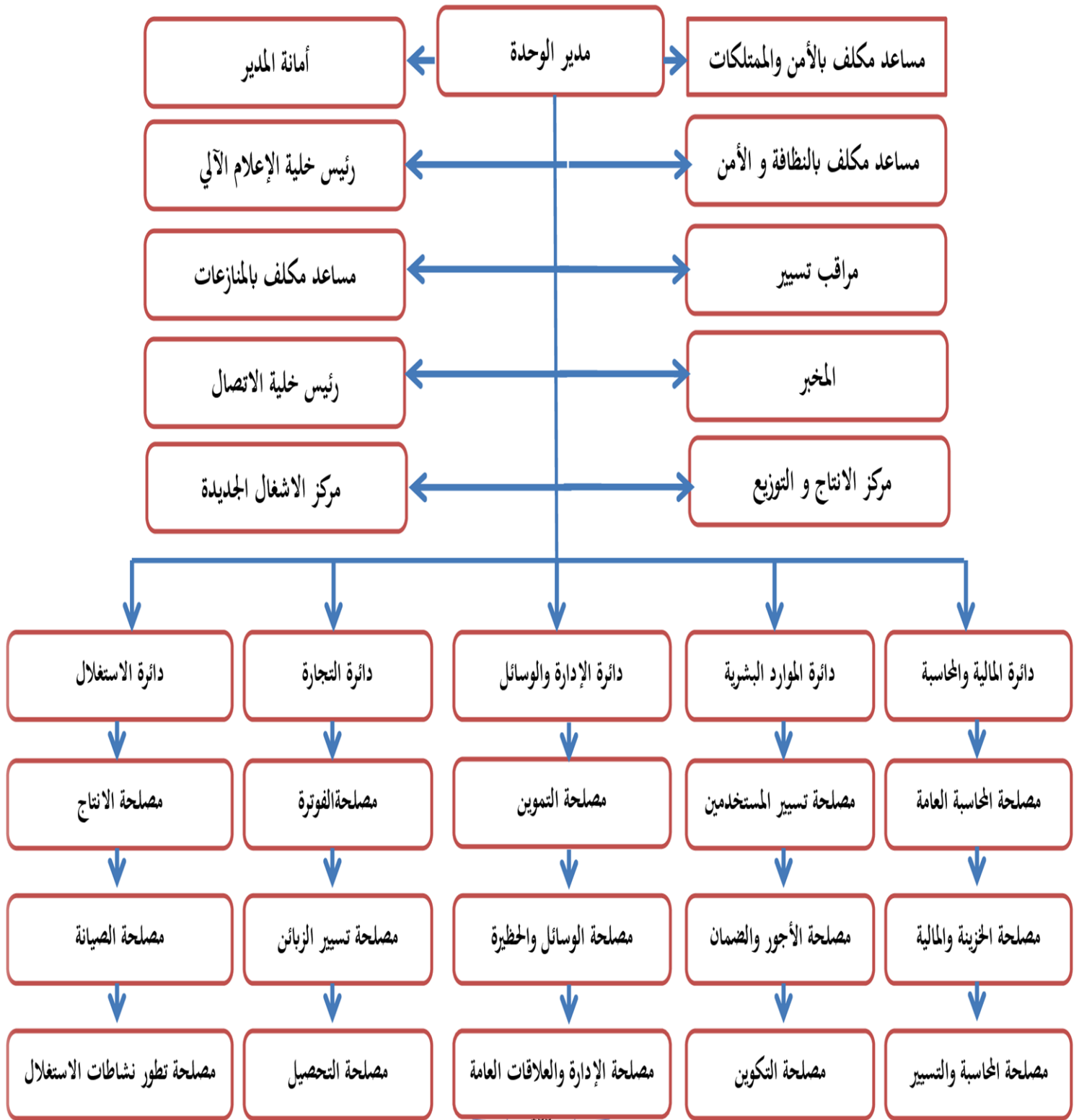
_ **المطلب الثالث :** الهيكل التنظيمي و و تأثيره على الأداء :

_ في هذا المطلب يتم إستعراض الهيكل التنظيمي الذي يحدد توزيع المسؤوليات و الصلاحيات داخل المؤسسة حيث يتكون من ثلاث مستويات رئيسية : الإدارة العليا التي تتولى وضع السياسات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الحاسمة ، الإدارة الوظيفية مثل إدارة الموارد البشرية التي تنسق أنشطة و تنفذ السياسات و الأقسام التشغيلية التي تقوم بتنفيذ مهام يومية

_ يعد الهيكل التنظيمي عاملا محوريا في تحسين الأداء المؤسسي أذ يساهم في تعزيز تدفق المعلومات و تسهيل التواصل بين مختلف مستويات المؤسسة مما يؤدي الى إتخاذ قرارات أسرع و أكثر دقة كما أن وضوح الأدوار و المسؤوليات في الهيكل التنظيمي يحد من إرتباك و تداخل في المهام مما يرفع من مستوى الالتزام و الانضباط بين العاملين

على سبيل المثال في مؤسسة مياه سعيدة نلاحظ ان توزيع المسؤوليات و تنظيم فرق العاملة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة انتاج و تقليل فاقد في وقت و الجهد مما يؤثر ايجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة كما أن اليات إتخاذ القرارات الواضحة و شفافة داخل الهيكل التنظيمي تعتبر من عوامل النجاح التي تساهم في تحفيز العاملين

و بناءا على ما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي ليس مجرد رسم بياني بل هو نظام متكامل يؤثر في كفاءة الأداء و يشكل الأساس لتحقيق التكامل بين مختلف أقسام المؤسسة



المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة

1/- مجتمع الدراسة

من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا أن يكون مجتمع مجموعة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة بولاية بسعيدة والتي تم تقسيم هذا الاستبيان عليهم بطريقة عشوائية.

2/- عينة الدراسة:

قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (50) موظف (ذكور وإناث)، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وقد استرجعنا (45) استبانة، كما ألغينا (05) استبانة لعدم اكتمال المعلومات فيها لتبقى لدينا (40) والتي تم الاعتماد عليها في التحليل.

3/- أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى وهو اختصار V 22 Spss دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم statistical package for the social sciences للعبارة) الاجتماعية، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.

4/- استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01):

تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تحدد وتقيس عوامل المهارات القيادية (بعد المهارات الذاتية، بعد المهارات الإنسانية، بعد المهارات الفنية) الأكثر تأثيراً على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة، وقد اعتمدنا في تحديد

مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلاً عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحث لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان وعلى الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجراءاتها.

وقد تكونت من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، طبيعة القيادة المعتمدة).

المحور الثاني: الخاص بالبعد المستقل (المهارات القيادية) والذي يتكون من 3 أبعاد وهي:

البعد الأول: خاص بالمهارات الذاتية والذي يحتوي على 04 عبارات.

البعد الثاني: خاص بالمهارات الإنسانية والذي يحتوي على 05 عبارات.

البعد الثالث: خاص بالمهارات الفنية والذي يحتوي على 04 عبارات.

المحور الثالث: الخاص بأداء العاملين ويحتوي على 06 عبارات.

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المرجع: من إعداد الطالبتين. الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

-/ أدوات المعالجة الإحصائية

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة. - (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson).
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.
- معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها

1/- صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات (، كما هو موضح في الجدول التالي، 994، الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي ب (، إذن 0,05 وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والذي يقدر ب (

يمكن القول أن الاستمارة صادقة وثابتة ونستطيع الاعتماد عليها في دراستنا واستخلاص النتائج.

الجدول رقم 6: الخاص بصدق وثبات إستبيان ALPHA CRONBACH'S

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,991	19

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

-/ التكرار والنسبة المئوية

أ/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	23	% 57.5
أنثى	17	% 42.5
المجموع	40	% 100

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V22

الشكل رقم 3 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

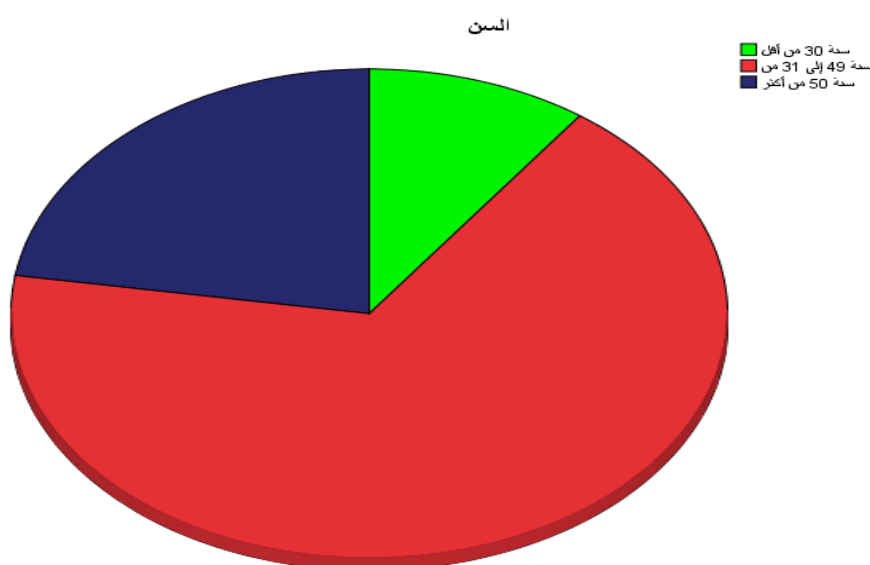
تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم +++ والشكل رقم ++++ نلاحظ أن أكبر نسبة في العينة المدروسة كانت لفئة الذكور وبنسبة 57.5% أي بمعدل 23 موظف، بينما نسبة الإناث بلغت 42.5% أي بمعدل 17 موظفة، وهذا راجع لكون أن مؤسسة الجزائرية للمياه ADE، تمنح الأولوية لفئة الذكور لما لهم من أهمية في صيانة والتركييب والمراقبة الميدانية إلخ.

ب/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:
الجدول رقم 8 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 30 سنة	04	10 %
من 31 إلى 49 سنة	27	67.5 %
أكثر من 50 سنة	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V22

الشكل رقم 4 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم +++ والشكل رقم ++++ نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت للفئة العمرية أكثر من 31 إلى 49 سنة بنسبة 67.5% أي بمعدل 27 موظف(ة)، وتليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 22.5% أي بمعدل 09 موظفين،

وبعدها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 10% بمعدل 04 موظفين، وهذا راجع لكون أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية الجيدة، التي تعتمد عليهم في الخرجات الميدانية.

ج/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي
الجدول رقم 9 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ثانوي	10	25 %
جامعي	25	62.5 %
دراسات عليا	03	7.5 %
تكوين مهني	02	5 %
المجموع	40	100 %

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V22

الشكل رقم 5 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم ++++ والشكل رقم ++++ نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت للمستوى الدراسي جامعي بنسبة 62.5% ما يعادل 25 موظف(ة)، تليها فئة دوي المستوى الثانوي بنسبة 25% وبمعدل 10 موظفين، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 7.5% وبمعدل 03 موظفين، وأخيرا فئة التكوين المهني بنسبة 5% وبمعدل 02 موظفين، وهنا يتضح لنا مؤسسة الجزائرية للمياه ADE تعتمد على أصحاب الكفاءات التعليمية وحاملي الشهادات الجامعية لما لهم من خبرة مهنية وتعليم وافر في شتى المجالات، واكتسابهم تقنيات جديدة تم تدريسهم لها في المؤسسات الجامعية.

د/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية
الجدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 3 سنوات	02	5 %
من 4 إلى 6 سنوات	04	10 %
من 7 إلى 10 سنوات	06	15 %
أكثر من 11 سنة	28	70 %
المجموع	40	100 %

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V22

الشكل رقم 6 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSSV22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم +++ والشكل رقم +++ نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة ذوي الأقدمية أكثر من 11 سنة بنسبة 70% وبمعدل 28 موظف، ثم تليها الفئة من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 15% وبمعدل 6 موظفين، ثم الفئة من 4 إلى 6 سنوات بنسبة 10% وبمعدل 4 موظفين، وأخير الفئة أقل من 3 سنوات بنسبة 5% وبمعدل 2 موظفين، وهنا يمكننا القول أن مؤسسة الجزائرية للمياه ADE من أقدم المؤسسات الوطنية في نشأتها وهي تعتمد على ذوي الخبرات المهنية ولا تستغني على موظفيها، كما أنها تقدم لهم دورات تكوينية في شتى المجالات.

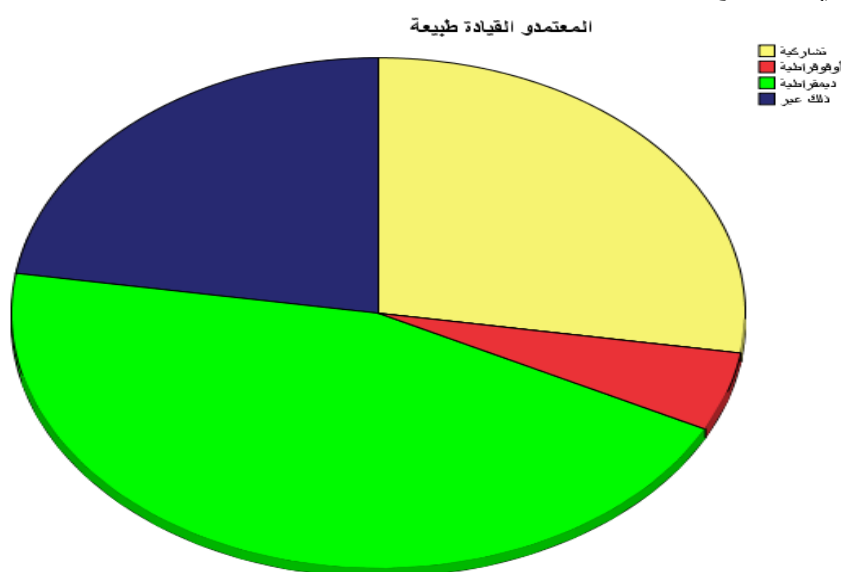
ه/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير القيادة المعتمدة
الجدول رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب متغير القيادة المعتمدة

القيادة المعتمدة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
------------------	----------------	--------------------

تشاركية	11	% 27.5
أوتوقراطية	02	% 5
ديمقراطية	18	% 45
غير ذلك	09	% 22.5
المجموع	40	% 100

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V22

الشكل رقم 7 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير القيادة المعتمدة



المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 7 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة يعتمدون على القيادة الديمقراطية بنسبة 45% ما يعادل 18 موظف، وتليها فئة التشاركية بنسبة 27.5% وبمعدل 11 موظف، ثم تليها فئة غير ذلك بنسبة 22.5% وبمعدل 9 موظف، ثم الفئة أوتوقراطية بنسبة 5% وبمعدل 2 موظفين، وهذا واضح أن الجزائر دولة ديمقراطية، تعتمد في تسيير مؤسساتها على الديمقراطية والتشاركية.

المطلب الثالث: نتائج علاقة الارتباط والتأثير

من أجل تحليل نتائج الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المستجوبين قمنا بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تقسيم درجة تقييم المستجوبين لعبارات وفقرات الدراسة على النحو التالي:

➤ من 1 إلى 2.33 تقييم منخفض.

➤ من 2.34 إلى 3.66 تقييم متوسط.

➤ من 3.67 إلى 5 تقييم عالي.

-/ تحليل أبعاد المحور المستقل (المهارات القيادية)

أ/- تحليل البعد الأول المهارات الذاتية:

لمعرفة كيف يتم تشخيص المهارات الذاتية في مؤسسة الجزائرية للمياه تم الاعتماد على 04 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه المهارات الذاتية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	4,100	1,057	مرتفعة
2	يتميز القائد بالقدرة على التأثير في الآخرين	3,850	1,188	مرتفعة
3	يتعامل القائد بمبدأ الحرية في العمل	3,800	1,181	مرتفعة
4	يشجع القائد على حل المشكلات بالنقاش الهادئ	4,075	1,095	مرتفعة
	نظرة موظفي المؤسسة اتجاه بعد المهارات الذاتية	3,956	1,130	مرتفعة

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة مرتفعة لأن متوسطها الحسابي أكبر بنسبة (3,956) والذي يعبر عن درجات الموافقة متوسطة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE يوافقون وبدرجة مرتفعة على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بالمهارات الذاتية، وذلك بمتوسط حساب (3,956)، وانحراف معياري (1,130)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,956)، إذن تم التوصل بأن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة يدعمون المهارات الذاتية بدرجة موافقة مرتفعة.

ب/- تحليل البعد الأول المهارات الإنسانية:

لمعرفة كيف يتم تشخيص المهارات الإنسانية في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة، تم الاعتماد على 05 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 13: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه المهارات الإنسانية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يبث القائد في مرؤوسيه الثقة بالنفس لأداء العمل المطلوب	4,150	0,948	مرتفعة
2	يشارك القائد النجاح مع مرؤوسيه	4,350	0,769	مرتفعة
3	يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين.	3,975	1,049	مرتفعة
4	يهتم القائد بحقوق مرؤوسيه	2,650	1,528	متوسطة
5	يتميز القائد بالعدل ويرفض أي شكل من أشكال التمييز	4,325	0,693	مرتفعة
	نظرة موظفي المؤسسة اتجاه بعد المهارات الإنسانية	3,890	0,997	مرتفعة

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

تفسير: نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة مرتفعة لأن متوسطها الحسابي أكبر بنسبة (3,890) والذي يعبر عن درجات الموافقة متوسطة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة يوافقون وبدرجة مرتفعة على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بالمهارات الإنسانية، وذلك بمتوسط حساب (3,890)، وانحراف معياري (0,997)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,890)، إذن تم التوصل بأن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة يدعمون المهارات الإنسانية بدرجة موافقة مرتفعة.

ج.- تحليل البعد الأول المهارات الفنية:

لمعرفة كيف يتم تشخيص المهارات الفنية في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة، تم الاعتماد على 04 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 14: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه المهارات الفنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
-------	---------	-----------------	-------------------	---------

1	يحدد القائد المهام للمرؤوسين بدقة عالية	3,550	1,108	مرتفعة
2	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات	3,750	1,056	مرتفعة
3	يتحمل القائد مسؤولية اتخاذ قراراته	3,975	1,073	مرتفعة
4	يوجه القائد المرؤوسين من أجل حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل	4,000	1,132	مرتفعة
	نظرة موظفي المؤسسة اتجاه بعد المهارات الفنية	3,818	1,092	مرتفعة

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة مرتفعة لأن متوسطها الحسابي أكبر بنسبة (3,818) والذي يعبر عن درجات الموافقة متوسطة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة، يوافقون وبدرجة مرتفعة على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بالمهارات الفنية، وذلك بمتوسط حساب (3,818)، وانحراف معياري (1,092)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,818)، إذن تم التوصل بأن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة يدعمون المهارات الفنية بدرجة موافقة مرتفعة.

د/- تحليل أبعاد المحور التابع (أداء العاملين)

لمعرفة كيف يتم تشخيص أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة، تم الاعتماد على 06 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 15: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه أداء العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	أحرص على أداء مهامي بكفاءة وجودة عالية	4,300	0,882	مرتفعة
2	ألتزم بمواعيد العمل والمهام المطلوبة بدقة	4,400	0,671	مرتفعة

3	أشعر بالحماس للعمل بفضل أسلوب القيادة في المؤسسة	3,925	1,185	مرتفعة
4	أشارك بفعالية في العمل الجماعي داخل فريقي	4,650	0,699	مرتفعة
5	أعمل على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار	4,125	0,938	مرتفعة
6	أسلوب القيادة في المؤسسة يدفعني لتقديم أفضل ما لدي	4,400	0,708	مرتفعة
	نظرة موظفي المؤسسة اتجاه بعد أداء العاملين	4,300	0,847	مرتفعة

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة مرتفعة لأن متوسطها الحسابي أكبر بنسبة (4,300) والذي يعبر عن درجات الموافقة متوسطة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة يوافقون وبدرجة مرتفعة على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بأداء العاملين، وذلك بمتوسط حساب (4,300)، وانحراف معياري (0,847)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (4,300)، إذن تم التوصل بأن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة يدعمون أداء العاملين بدرجة موافقة مرتفعة.

-/ معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والتأثير والعلاقة بين المتغيرات:

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات، وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

مفهوم معامل الارتباط: هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين (y-x) ويرمز بالرمز (r) ويحقق معامل الارتباط الخطي المتباين $(-1 \leq r \leq 1)$.

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 ، +1 وتدل قيمته على درجة العلاقات بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة، أو ضعيفة وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة بل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة فتدل على وجود علاقة بين المتغيرين، حيث أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا عكسيا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية لصفة (r=0) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين.

فقد تكون حالات معامل الارتباط:

طردية ضعيفة عندما يكون $(0 \leq r \leq 0.5)$.

طردية متوسطة عندما يكون $(0.5 \leq r \leq 0.75)$.

طردية قوية عندما يكون $(1 \leq r \leq 0.75)$.

طردية ضعيفة عندما يكون $(0 \leq r \leq 0.5)$.

عكسية متوسطة عندما يكون $(-0.5 \leq r \leq -0.75)$.

عكسية قوية عندما يكون $(-1 \leq r \leq -0.75)$.

أ/- اختبار فرضيات الارتباط:

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط بين المهارات الذاتية وأداء العاملين

H_0 : يوجد علاقة ارتباط بين المهارات الذاتية وأداء العاملين

H_1 : لا يوجد علاقة ارتباط بين المهارات الذاتية وأداء العاملين

الجدول رقم 16 نتائج علاقة الارتباط بين المهارات الذاتية وأداء العاملين

المهارات الذاتية		
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0,962	0,000	أداء العاملين

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0,962) يعني ارتباط قوي وطردي بين المهارات الذاتية وأداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (المهارات الذاتية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، ومن خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين المهارات الذاتية وأداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين

H_0 : يوجد علاقة ارتباط بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين

H_1 : لا يوجد علاقة ارتباط بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين

الجدول رقم 17 نتائج علاقة الارتباط بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين

المهارات الإنسانية		
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0,975	0,000	أداء العاملين

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0,975) يعني ارتباط قوي وطردي بين المهارات الذاتية وأداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (المهارات الإنسانية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، ومن خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين المهارات الفنية وأداء العاملين

H_0 : يوجد علاقة ارتباط بين المهارات الفنية وأداء العاملين

H_1 : لا يوجد علاقة ارتباط بين المهارات الفنية وأداء العاملين

الجدول رقم 18 نتائج علاقة الارتباط بين المهارات الفنية وأداء العاملين

المهارات الفنية		
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0,975	0,000	أداء العاملين

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0,975) يعني ارتباط قوي وطردي بين المهارات الفنية وأداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (المهارات الفنية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، ومن خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين المهارات الفنية وأداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة.

-/ اختبار فرضيات التأثير

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثير للمهارات الذاتية على أداء العاملين.

H_0 : تؤثر المهارات الذاتية على أداء العاملين

H_1 : لا تؤثر المهارات الذاتية على أداء العاملين

الجدول رقم 19: نتائج علاقة تأثير المهارات الذاتية على أداء العاملين

ملخص النموذج				الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المهارات الذاتية على أداء العاملين.
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	
0,962	0,925	466,535	0,000	
تقدير معلمات النموذج				
	B	مستوى الدلالة		
الثابت	1,606	0,000		
المهارات الذاتية	1,309	0,000		

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات الذاتية على أداء العاملين في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل

من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0,962)، إذن نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الذاتية على أداء العاملين في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التحديد) تشير إلى ما نسبته (92,5%) من التأثير في أداء العاملين يعود إلى المهارات الذاتية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثير للمهارات الإنسانية على أداء العاملين.

H_0 : تؤثر المهارات الإنسانية على أداء العاملين

H_1 : لا تؤثر المهارات الإنسانية على أداء العاملين

الجدول رقم 20: نتائج علاقة تأثير المهارات الإنسانية على أداء العاملين

ملخص النموذج				
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المهارات الإنسانية على أداء العاملين.
0,975	0,951	740,050	0,000	
تقدير معاملات النموذج				
B	مستوى الدلالة			
الثابت	0,848	0,000		
المهارات الإنسانية	1,115	0,000		

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0,975)، إذن نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على

أداء العاملين في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التحديد) تشير إلى ما نسبته (95,1 % من التأثير في أداء العاملين يعود إلى المهارات الإنسانية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثير للمهارات الفنية على أداء العاملين.

H_0 : تؤثر المهارات الفنية على أداء العاملين

H_1 : لا تؤثر المهارات الفنية على أداء العاملين

الجدول رقم 21: نتائج علاقة تأثير المهارات الفنية على أداء العاملين

ملخص النموذج				الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المهارات الفنية على أداء العاملين.
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	
0,951	0,902	361,498	0,000	
تقدير معلمات النموذج				
	B	مستوى الدلالة		
الثابت	1,442	0,000		
المهارات الفنية	1,238	0,000		

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية Spss V22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0,951)، إذن نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التحديد) تشير إلى ما نسبته (90,2 % من التأثير في أداء العاملين يعود إلى المهارات الفنية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات

المطلب الأول: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن مجموعة من المؤشرات التي تؤكد وجود علاقة قوية ومباشرة بين امتلاك القادة لمهارات قيادية فعّالة، وبين مستوى أداء العاملين داخل مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة سعيدة. وقد برزت المهارات الإنسانية على رأس هذه المؤشرات من حيث التأثير، تليها المهارات الذاتية، ثم المهارات الفنية، وهي نتائج تتقاطع مع العديد من الأطر النظرية التي سبق تناولها في الفصل الأول، والتي أكدت أن القائد الذي يمتلك مهارات تواصل فعّالة، ويحترم مرؤوسيه، ويشركهم في القرارات، يُساهم في خلق بيئة عمل محفّزة تدفع العاملين نحو الالتزام والتميز.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقات ارتباط قوية جدًا بين كل نوع من أنواع المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين، حيث تجاوز معامل الارتباط 0.95 في جميع الحالات، مع دلالة إحصائية عالية. ($Sig = 0.000$) كما بيّنت اختبارات الانحدار أن هذه المهارات تفسر نسبيًا مرتفعة جدًا من التغير الحاصل في أداء العاملين، خصوصًا المهارات الإنسانية التي فسّرت أكثر من 95% من هذا التغير.

تتفق هذه النتائج بشكل لافت مع ما توصلت إليه دراسات مثل دراسة عبيدات، (2020) التي أكدت أن الأسلوب القيادي المبني على التحفيز والتفاعل الإيجابي يرفع من التزام العاملين. كما أن نتائج دراسة زيدان، (2019) أشارت إلى أهمية القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل ورفع جودة الأداء. ويعني ذلك أن تعزيز المهارات القيادية لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل هو ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الفعالية والتنافسية.

المطلب الثاني: توصيات لتحسين المهارات القيادية وأداء العاملين

استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة القيادة وتعزيز أداء العاملين داخل المؤسسة:

1. إدراج برامج تكوين متخصصة في تنمية المهارات القيادية، خاصة المهارات الإنسانية المرتبطة بالتواصل، التحفيز، وحل النزاعات.
2. دعم أنماط القيادة التشاركية والديمقراطية داخل المؤسسة، وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وصياغة الأهداف.
3. اعتماد نظام تقييم دوري للمهارات القيادية لدى المسؤولين، وربطها بنتائج أداء فرق العمل التابعة لهم.
4. تحفيز القادة على تبني أساليب القيادة الحديثة المبنية على الذكاء العاطفي والتفاعل الإنساني.
5. خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام، التقدير، والانفتاح، مما يعزز من ثقة العاملين في القيادة ويزيد من التزامهم.

المطلب الثالث: اقتراحات لدراسات مستقبلية

انطلاقًا من حدود هذه الدراسة ومن طبيعة النتائج المحققة، تُقترح مجموعة من المحاور التي يمكن أن تكون منطلقًا لدراسات لاحقة:

- 1_ دراسة العلاقة بين أنماط القيادة) التفويضية، الكاريزمية، التحويلية (وأداء العاملين في قطاعات مختلفة.
- 2_ بحث العلاقة بين المهارات القيادية والرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- 3_ دراسة دور المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية أو الذكاء العاطفي في التأثير على العلاقة بين القيادة والأداء.
- 4_ تطبيق منهجيات تحليل نوعية كالتقنيات المعمقة لفهم التجارب الفردية للعاملين مع القادة وتأثيرها على سلوكهم المهني.
- 5_ توسيع العينة لتشمل مؤسسات أخرى مماثلة بهدف إجراء مقارنات قطاعية وبيئية.

خلاصة الفصل الثالث:

من ما تم معالجته في هذا الفصل وإسقاط البيانات من أجل التعرف على أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه لفئة من موظفي المؤسسة، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين كل من أبعاد المهارات القيادية (بعد المهارات الذاتية، بعد المهارات الإنسانية، بعد المهارات الفنية) على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة.

كما أظهرت كذلك النتائج أن أهم بعد في المهارات القيادية الذي له أثر على أداء العاملين كان:

1/- بعد المهارات الإنسانية بنسبة 95,1 %.

2/- بعد المهارات الذاتية بنسبة 92,5 %.

3/- بعد المهارات الفنية بنسبة 90,5 %.



خاتمة العامة



بعد رحلة بحثية معمقة تناولت موضوع أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة سعيدة، توصلنا إلى جملة من النتائج والمعطيات التي تعزز أهمية القيادة الفعالة في تحقيق الأداء العالي داخل المؤسسات. وقد مكننا الإطار النظري من التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمهارات القيادية وأبعادها، وكذلك أوجه الأداء الوظيفي ومكوناته، بالإضافة إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وهو ما ساهم في بناء أرضية علمية صلبة مهدت للجانب التطبيقي.

لقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن القادة داخل المؤسسة المدروسة يتمتعون بدرجات متفاوتة من المهارات القيادية، وقد برزت المهارات الإنسانية بشكل خاص كأقوى العوامل المؤثرة في أداء العاملين، تليها المهارات الذاتية ثم الفنية. وهذا ما دلّت عليه التحليلات الإحصائية التي أثبتت وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي بين المهارات القيادية بأبعادها الثلاثة ومستوى الأداء العام للعاملين. وعليه، فإن تفعيل هذه المهارات بالشكل الأمثل من شأنه أن يرفع من كفاءة العمل، ويزيد من الإنتاجية، ويُعزز من جودة الخدمات المقدمة.

تُظهر هذه النتائج بما لا يدع مجالاً للشك أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير الكوادر القيادية عبر التدريب المستمر، والتمكين، وتحفيز أساليب التواصل الإنساني، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وقيادة فرق العمل بكفاءة، وتجاوز التحديات الداخلية والخارجية. ومن هنا، تبرز أهمية القيادة التشاركية والديمقراطية باعتبارها أساليب فعالة في إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتعزيز روح المسؤولية والانتماء لديهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الفردي والجماعي.

وقد أكدت الدراسة على ضرورة إعادة النظر في الأساليب القيادية المعتمدة داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال التركيز على تنمية الذكاء العاطفي، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة، والعدالة، والتقدير. ذلك أن العامل الذي يشعر بالاحترام والتقدير من قبل قيادته، يكون أكثر التزاماً بعمله، وأعلى إنتاجية، وأقل ميلاً للغياب أو التسرب الوظيفي.

كما أن الربط بين المهارات القيادية والأداء، يجب ألا يقتصر على الدراسات النظرية أو المناسبات التكوينية الظرفية، بل ينبغي أن يكون خياراً استراتيجياً ضمن مخططات التسيير والتطوير المؤسسي. فالقائد لا يصنع النتيجة وحده، لكنه يوجه الفريق، يُلهمه، ويخلق بيئة تسودها الثقة والانضباط، وهي مقومات أساسية لأي مؤسسة تطمح إلى التميز والاستدامة.

وأمام التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد سوق تنافسي، يبقى الاستثمار في المورد البشري، وخاصة في القيادات الإدارية، عنصراً جوهرياً من أجل ضمان التماسك التنظيمي وتحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وأعلى المردوديات.

وعلى ضوء كل ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة قد أسهمت بشكل متواضع في سد فجوة معرفية وتطبيقية في ميدان تسيير الموارد البشرية، من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم تصور عملي واقعي لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين القيادة وتطوير مهاراتها. كما أنها فتحت آفاقاً لدراسات لاحقة يمكن أن تتناول تأثير القيادة في جوانب أخرى كالإبداع، والرضا، والولاء، في بيئات تنظيمية مختلفة.

وفي الأخير، تجدر الإشارة إلى أن نجاح أي مؤسسة لا يرتبط فقط بالتجهيزات أو الخطط، بل يركز أساساً على نوعية القيادة وعلى درجة الانسجام بين القائد والعاملين. ومن هنا تكتسب المهارات القيادية معناها الحقيقي، باعتبارها أداة للتوجيه، والدعم، والتحفيز، بما يحقق التميز المؤسسي والنجاح المهني المستدام

قائمة الملاحق

الملحق 01:

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: ناقوس بشرى / كافي دنيا تحت إشراف: أ.د بلعربي عبد القادر

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يطيب لي أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير بعنوان: "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين"، وبغية جمع المعلومات اللازمة لانجاز موضوعنا، نرجو منكم التكرم بملء هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أما الجواب المناسب، كما نبلغكم أن البيانات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة و سيتم استخدامها لغرض علمي فقط.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

- الـصـنـف: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين المهني ☐ دراسة عليا ☐
- السن: أقل من 30 ☐ من 31 إلى 49 ☐ أكثر من 50 ☐
- الخبر المهنية: أقل من 3 سنوات ☐ من 4 إلى 6 سنوات ☐
- من 7 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

حدد طبيعة القيادة المعتمدة على مستوى مؤسستكم:

- تشاركية ☐ الأوتوقراطية ☐ ديمقراطية ☐ غير ذلك ☐ حدد

❖ المحور الثاني: المهارات القيادية

رقم	درجة الموافقة العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المهارات الذاتية						
01	يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين					
02	يتميز القائد بالقدرة على التأثير في الآخرين					
03	يتعامل القائد بمبدأ الحرية في العمل					
04	يشجع القائد على حل المشكلات بالنقاش الهادئ					
المهارات الإنسانية						
05	يبث القائد في مرؤوسيه الثقة بالنفس لأداء العمل المطلوب					
06	يشارك القائد النجاح مع مرؤوسيه					
07	يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين					
08	يهتم القائد بحقوق مرؤوسيه					
09	يتميز القائد بالعدل ويرفض أي شكل من أشكال التمييز					
المهارات الفنية						
10	يحدد القائد المهام للمرؤوسين بدقة عالية					
11	عتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات					

					يتحمل القائد مسؤولية اتخاذ قراراته.	12
					يوجه القائد المروسين من أجل حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	13

❖ المحور الثالث: أداء العاملين

رقم	درجة موافقة العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	أحرص على أداء مهامي بكفاءة وجودة عالية.					
02	ألتزم بمواعيد العمل والمهام المطلوبة بدقة.					
03	أشعر بالحماس للعمل بفضل أسلوب القيادة في المؤسسة					
04	أشارك بفعالية في العمل الجماعي داخل فريقي					
05	أعمل على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار					
06	أسلوب القيادة في المؤسسة يدفعني لتقديم أفضل ما لدي.					

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
1	تمهيد
أ د	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لي مفهومي المهارات القيادية و الاداء
2	مبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية
2	مطلب الأول : ماهية المهارات القيادية
2	الفرع الاول : مفاهيم حول القيادة الإدارية
3	الفرع الثاني : عناصر القيادة
4	الفرع الثالث : المهارات القيادة
5	المطلب الثاني : نظريات القيادة
5	المطلب: نظرية الرجل العظيم
6	الفرع الثاني : نظريات السمات
7	الفرع الثالث : نظرية الموقفية
8	الفرع الرابع : نظرية إتخاذ القرار
9	المطلب الثالث : المهارات القيادية للقائد الناجح
10	الفرع الأول : أنواع المهارات القيادية
13	الفرع الثاني : صفات القيادة الإدارية الناجحة
14	الفرع الثالث : صفات القائد الناجح
15	مبحث الثاني : الأدبيات النظرية لأداء العاملين
16	المطلب الاول: ماهية أداء العاملين
16	الفرع الأول : مفهوم الاداء
17	الفرع الثاني : عناصر الاداء

17	الفرع الثالث: عوامل المؤثرة على الأداء
19	المطلب الثاني : تقييم الاداء
19	الفرع الأول : مفهوم تقييم الاداء
21	الفرع الثاني : أهداف تقييم الاداء
22	الفرع الثالث : معايير تقييم الأداء
26	المطلب الثالث : تحسين أداء العاملين
26	الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء
27	الفرع الثاني : عناصر تحسين الاداء
28	الفرع الثالث : أساليب تحسين الأداء
29	مبحث الثالث : علاقة بين الهارات القايديّة و الأداء
29	مطلب الأول : دور القيادة في تحسين الأداء
31	مطلب الثاني : أساليب القيادة و دورها في تعزيز الاداء
31	الفرع الأول :الأساليب القيادية
37	الفرع الثاني : دور الاساليب القيادية في تعزيز و تحسين الأداء
38	الفرع الثالث :دور المهارات القيادية في تحسين الأداء
39	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
49	تمهيد
50	المبحث الأول : دراسات سابقة
50	المطلب الأول : دراسات سابقة باللغة العربية
56	المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الأجنبية
59	المطلب الثالث : علاقة بين الدراسات السابقة و الحالية وقيمة المضافة للمذكرة
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
68	تمهيد
69	المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة
69	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها
71	المطلب الثاني: آليات سير الإنتاج و تطويره

78	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي و تأثيره على الأداء المؤسسة
80	المبحث الثاني طريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة
80	المطلب الأول : مجتمع الدراسة و عينة و أداة الدراسة
82	المطلب الثاني : نتائج الدراسة و تحليلها
87	المطلب الثالث : نتائج علاقة الارتباط و التأثير
98	المبحث الثالث : مناقشة النتائج و التوصيات
98	المطلب الأول : مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري و دراسات السابقة
98	المطلب الثاني : توصيات لتحسين المهارات القيادية و أداء العاملين
99	المطلب الثالث : إقتراحات لدراسات مستقبلية
100	خلاصة الفصل الثالث
103_102	الخاتمة
107_103	الملاحق