



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع

سونلغاز - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة:

د. ورناني فوزية

إعداد الطلبة:

بوشريط أسماء

عقون نادية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
أ. د. ماهر مرعب فرحان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. ورناني فوزية	أستاذ مساعد -أ-	مشرفا
د. محبوبي رفيق	أستاذ مساعد -أ-	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبير، ونشكره عزوجل على ما أمدنا به من صحة وقوة الإيمان لإتمام هذا العمل وتخطي العديد من الصعاب وأنار لنا درب التوفيق.

أما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى التي وقفت بجانبنا ومهدت لنا طريق العلم والمعرفة والتي صبرت معنا ومتابعتها لعملها وتوجيهاتها القيمة إلى أستاذتي الغالية " ورناني فوزية " وخير دليل على ذلك إنجاز هذه المنكرة.

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد المساعدة من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة يسرت لي طريق العلم والبحث.

الإهداء

الحمد لله حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيتنا، ولك الحمد بعد الرضا، ولك الحمد على كل حال وأنت على كل شيء قدير، اللهم صلي وسلم وبارك على خير الخلق والبشر نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم له تسليما كثيرا من الأولين والآخرين، ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدنيا. وبذلك يشرفني أن أتقدم بعبارات الشكر الجزيل إلى من يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي وعلمني قوة الحياة وأعانني على الصعاب لأصل ما أنا عليه اليوم "والذي العزيز عبد الله عفون" حفظه الله وألبسه لباس الصحة والعافية وأدامك الله لنا وبقيتنا تاجا فوق رؤوسنا، إلى أعلى ما أملك في الدنيا إلى الشمعة التي كانت ولازالت تنير دربي إلى نبع الحنان وأعظم مخلوق في حياتي "أمي الغالية الضاوية هدروث" إلى من شاركوني حلو هذا الزمان ومره وجمعنا بيت واحد جدرانه التعاون والوفاء والمحبة الأبدية، إلى من أحاطوني بالعون والدعاء إخوتي إيمان، بدرة، خولة، لبنى، لينا.

وبنات أخي نبأ، توبة، وأبرار.

إلى كل العائلة الكريمة من أكبرهم إلى أصغرهم وإلى كل من رافقني في درب العلم من صديقاتي فأصدقائي.

نادية عفون

الإهداء

كما يشرفني أن أتقدم بعبارات الشكر الجزيل الى:

مثلي الأعلى في الحياة ونور دربي أبي العزيز " أحمد بوشريط " أطال الله في عمره وأدامه لي سنداً،
وإلى مدرستي الأولى في الحياة إلى نبع الحنان أمي الغالية " عقيلة نوري " أطال الله في عمرها، وإلى
من شاركوني حلو هذا الزمان ومره إلى إخوتي حسام الدين وأسامة.

والى كل العائلة الكريمة من أكبرهم الى أصغرهم والى كل من رافقتني في درب العلم من صديقاتي
وأصدقائي.

أسماء بوشريط

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	أولاً: الإشكالية
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
7	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
7	رابعاً: أهمية الدراسة
7	خامساً: أهداف الدراسة
8	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
16	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مدخل لدراسة القيادة	
35	تمهيد
36	أولاً: ماهية القيادة
36	1- المفاهيم القريبة من القيادة
39	2- أركان القيادة
39	3- وظائف القيادة
40	4- أنماط القيادة
42	5- مبادئ القيادة
43	6- أهمية القيادة
44	7- معوقات القيادة
45	ثانياً: القائد الإداري
45	1- صفات القائد الإداري
47	2- مهارات القائد الإداري

قائمة المحتويات

48	3- أدوار القائد الإداري
49	4- مصادر قوة القائد وتأثيره
50	5- طرق إختيار القائد الإداري
50	ثالثا: النظريات المفسرة للقيادة
51	1- نظرية الرجل العظيم
51	2- نظرية السمات
52	2-1- دراسة أردواي تيد
52	2-2- دراسة رالف ستوجل
53	2-3- دراسة برنارد باس
53	3- النظرية السلوكية
54	3-1- دراسة جامعة أيوا
54	3-2- دراسة جامعة أوهايو
55	3-3- دراسة جامعة متشجان
56	3-4- نظرية الشبكة الإدارية
57	4- النظرية الموقفية
59	4-1- نظرية المسار والهدف
59	5- النظرية التفاعلية
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل لدراسة الأداء الوظيفي	
64	تمهيد
65	أولا: ماهية الأداء الوظيفي
65	1- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
65	1-1- عناصر الأداء الوظيفي
66	1-2- محددات الأداء الوظيفي
67	2- مكونات وأبعاد الأداء الوظيفي
67	2-1- مكونات الأداء الوظيفي
67	2-2- أبعاد الأداء الوظيفي
69	3- أنواع الأداء الوظيفي
71	4- أهمية الأداء الوظيفي
72	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

قائمة المحتويات

73	ثانيا: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
73	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
75	2- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
76	3- طرق تقييم الأداء الوظيفي
77	4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
78	5- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
79	ثالثا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
79	1- نظرية الإدارة العلمية
80	2- نظرية التقسيم الإداري
80	3- النظرية البيروقراطية
81	4- نظرية العلاقات الإنسانية
82	5- نظرية العدالة
82	6- النظرية اليابانية
82	رابعا: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي
82	1- دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل
84	2- تأثير القيادة على الأداء الوظيفي
85	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي والميداني للدراسة	
87	تمهيد
88	أولا: المعالجة المنهجية للدراسة
88	1- مجالات الدراسة
88	1-1- المجال المكاني
89	1-2- المجال الزمني
90	1-3- المجال البشري
90	2- العينة وخصائصها
97	3- منهج الدراسة
97	4- أدوات جمع البيانات
100	ثانيا: المعالجة الميدانية للدراسة
100	1- تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

قائمة المحتويات

131	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
135	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
138	4- النتائج العامة للدراسة
138	5- توصيات الدراسة
140	خاتمة
142	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	مهارات القائد	1
56	أساليب القائد	2

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين القيادة والإدارة	37
2	توزيع العمال حسب الفئة السوسيو مهنية	90
3	عينة الدراسة	91
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
5	توزيع أفراد العينة حسب السن	92
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
7	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	95
8	الإحصائيات الخاصة بالاستمارة	99
9	يوضح توفر صفة العدالة في القائد	100
10	يوضح امتلاك القائد صفة الشجاعة في تحمله كافة النتائج	102
11	يوضح امتلاك القائد صفة الذكاء الاجتماعي والتواصل مع العاملين	103
12	يوضح توفر القائد صفة الثقافة ومعرفة عالية	104
13	يوضح توفر القائد صفة النشاط العالي الذي يؤدي الى قيامه بالوظائف المهمة وإشرافه عليها	105
14	يوضح امتلاك القائد صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير	106
15	يوضح امتلاك القائد صفة الإلتزام بالواجبات وإعطاء أهمية كبيرة لعمله	107
16	يوضح توفر القائد صفة مساعدة العمال من أجل تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب	108
17	يوضح ما إذا كان القائد يحدد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على أكمل وجه	110
18	يوضح تحمل القائد مسؤولية اتخاذ قراراته من أجل تسهيل أداء العمل بصورة أفضل	111
19	يوضح عمل القائد على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية	112
20	يوضح احترام القائد مشاعر مرؤوسيه ودوافعهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم	113
21	يوضح تشجيع القائد العمال على العمل الجماعي مما يؤدي ذلك الى	114

قائمة الجداول

	ارتفاع مستوى أداء العمل	
116	يوضح توفير القائد جو ملائم لأداء العاملين	22
117	يوضح اهتمام القائد بتنسيق مجهودات العمال وفق أساليب العمل مما يؤدي ذلك الى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال	23
118	يوضح قيام القائد بتحديد أهداف المؤسسة ويكلف العمال بتنفيذها مما يؤدي ذلك الى إنجاز أدائهم في الوقت المطلوب	24
119	يوضح تمتع القائد بمهارة التخطيط والتنظيم الجيد للمؤسسة مما يساهم ذلك في إنقار العمال لأدائهم	25
120	يوضح سعي القائد لإتخاذ قرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك الى تحفيز العمال على أداء مهامهم	26
121	يوضح النمط القيادي السائد داخل المؤسسة	27
122	يوضح اعتماد القائد أسلوب القسوة مع العمال وإجبارهم على تنفيذ الأوامر يجعلهم ذلك يبذلون جهد في إتمام أدائهم الوظيفي	28
123	يوضح إتخاذ القائد القرارات بنفسه دون مشاركة العمال وإبداء رأيهم يدفعهم ذلك الى أداء عملهم بإتقان	29
124	يوضح إستشارة القائد العمال في وضع الخطط والأهداف مما يؤدي الى زيادة العمل بكفاءة	30
126	يوضح تشجيع القائد العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بينهم مما يساهم ذلك في تسهيل أداء العمل	31
127	يوضح تحفيز القائد العمال على الإبتكار والإبداع وتمتية مهاراتهم مما يزيد من مستوى الأداء	32
128	يوضح تساهل القائد مع العمال ويترك لهم الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي	33
129	يوضح سماح القائد للعمال بتوظيف مبادراتهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم	34
130	يوضح اعتبار النمط القيادي السائد داخل المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي	35



مقدمة

ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، فهي تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وكذلك تشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كل هذه العوامل أدت الى ضرورة الحاجة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من التأثير على سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات وإنجاز الأهداف الوظيفية الخاصة بالمؤسسة وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين.

تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كون القائد هو العنصر البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاح العمل وتطور الأداء وذلك لما لديه من الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره من أجل إدارة المؤسسة، لذا فنجاح القائد يقوم أساسا على خصائصه وصفاته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم الاتجاهات والأنظمة، وأيضا التأثير في تصرفات العمال بما في ذلك القدرة على توظيف العمال النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت والإلمام اللازم بمهارات العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتحفيزهم ودفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فالأداء الوظيفي للعاملين يمثل أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وبما أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين كما ونوعا وذلك بإستخدام مهارات وأنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج، فإن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها هو نتيجة لجهود القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.

ومن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز بقالمة، بحيث تحتوي الدراسة على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول:

الفصل الأول: فصل الإطار العام للدراسة الذي يضم الإشكالية والفرضيات، أسباب إختيار موضوع الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وهو خاص بالمتغير المستقل في القيادة حيث تم التطرق فيه الى ماهية القيادة من خلال المفاهيم القريبة للقيادة، أركان ووظائف القيادة، أنماط ومبادئ القيادة وأهميتها، معوقات القيادة، صفات

ومهارات القائد الإداري، أدوار القائد ومصادر قوته وتأثيره وطرق إختيار القائد الإداري، النظريات المفسرة للقيادة.

الفصل الثالث: خاص بالمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي حيث تم التطرق فيه الى ماهية الأداء الوظيفي من خلال عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، مكونات وأبعاد الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي وأهميته، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي، علاقة القيادة بالأداء الوظيفي من خلال دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي يحتوي على فصل واحد:

الفصل الرابع: خاص بالإطار المنهجي والمياني للدراسة وتم التطرق فيه الى المعالجة المنهجية للدراسة من خلال مجالات الدراسة، العينة وخصائصها، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، الدراسة الميدانية تم فيها تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج، مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، والنتائج العامة للدراسة، وتوصيات الدراسة، وخاتمة ندرج فيها ما نتوصل إليه من خلال الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية:

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل التقليدية وأوجدت مناخاً جديداً وأوضاعاً اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية مختلفة تماماً عما كان سائداً منذ بضع سنوات وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقه، فضلاً عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البيئية، الأمر الذي يضاعف من تأثيرها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة، وتعتبر المنظمات في أنحاء العالم من أكثر القطاعات تأثيراً بتلك المتغيرات حيث نشأ في واقع الحال منظمات عالمية جديدة تلعب فيها التكنولوجيا المتطورة الدور الأعظم بحيث أصبحت هي العنصر الحاكم والحاسم في حركة المنظمات وفعاليتها مكوناتها على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها، وفي ضوء تلك الأوضاع الجديدة اتضحت الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو إبتكار في أساليب العمل وهو المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات، والمورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار والتجديد والتطوير ومن ثم التميز.

وعلى هذا الأساس فإن نجاح المنظمة واستمرارها وفق منظومة متكاملة تقودها الى الغاية والهدف الذي يحفظ كيانها، يرجع الى الدور الذي تلعبه القيادة من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين.

لذلك يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة عبر الأزمنة وخصوصاً في ظل التغيرات الحاصلة فهي تشكل محورا مهماً تركز عليه كل المنظمات سواء القطاع الخاص أو العام أيضاً في كل المجالات الإدارية، وتمثل ذلك العنصر الأساسي الذي يقود العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف وكيفية إدارة المؤسسة نحو النجاح والتفوق، فالقيادة هي فن التنسيق والتوجيه وتشجيع الأفراد والجماعات من خلال الإتصال لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح، وكذلك مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيته والقلب النابض الذي تحتاجه المنظمة ككلها، والقائد هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعالته وذلك بما له من قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات وأساليب قيادية تساعد على التأثير في المرؤوسين التابعين له وتوزيع الأدوار عليهم وتحفيزهم على الأداء الأمثل، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة. وبما أن الأداء الوظيفي للعمال يعد الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف استحوذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار والباحثين والدارسين في جميع الحقول الإدارية لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها.

حيث يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإدارية، كما أن أهمية الأداء لا تتوقف على المؤسسة، بل تتعدى إلى إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، فالأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقا للمعايير الموضوعية وسلوكه في وظيفته ومع زملائه ورؤسائه في العمل، ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه تقوم الإدارة بعملية التقييم التي تلعب دورا مهما في التعريف بكم ونوع ومستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية الأداء الوظيفي للعمال وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وقياس مدى جاهزيتهم للنقل والترقية وعلى أساسها يمكن أن تقرر المكافأة وزيادة الراتب وتحسين معدل الإنتاجية في القسم والمؤسسة ككل.

لذلك يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم العامل طوال حياته المهنية بطريقة نظامية وفق أسس علمية وعملية مدروسة للوقوف على جوانب القوة والضعف وتصحيح السلوكيات والمهارات عن طريق برامج التدريب والتطوير اللازمة وذلك بإعتبارها حجر الزاوية للوصول إلى أهداف المؤسسة.

فالوضعية التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مرتبطة بمشاكل التنظيم والتخطيط والتسيير واتخاذ القرارات، وكذا عدم توجيه وتحفيز الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسة وعنصرها الفعال، لذلك فهذه المشاكل المتعددة التي تمس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتطلب تدخلا من قبل القادة ووضع الخطط التي من خلالها تعمل على تنسيق جهود العمال وتشجيعهم على رفع من مستوى الأداء الوظيفي، ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة الاقتصادية للكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز.

وبإعتبار القيادة عملية تأثير في الآخرين تعمل مؤسسة سونلغاز على توجيه قدرات العمال في الإتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وإن نجاح القائد يتوقف أساسا على سماته ومهاراته التي تحدد نوع النمط القيادي الأنسب لتسييرها وتحقيق الأهداف.

لذلك فإن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة الأداء الوظيفي للفريق فيخلق بينهم نوع من الإحترام المتبادل ويقومون بتحديد الاتجاهات التي يسلكها الموظفون في تحقيق الأهداف هذه الأخيرة لا تتم إلا من خلال الأداء الوظيفي الذي يقدمه العمال، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء العمال الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية.

ومن هذا المنطق حاولنا الوقوف على موضوع القيادة الذي يعتبر من المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ولضمان الفعالية الديناميكية لتحقيق أهدافها.

وعليه فإن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز
قالمة؟

للإجابة عن هذا السؤال قمنا بتفكيكه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

1- ماهي أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز
سونلغاز؟

2- كيف تؤثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز؟

3- كيف تؤثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1- يتصف القائد بمجموعة من الصفات الشخصية والمهنية تساعد في تحسين أداء العاملين.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: صفات شخصية، صفات مهنية.

المتغير الثاني: تحمل أعباء العمل، الإحساس بالمسؤولية.

2- تؤثر مهارات القائد بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات تنظيمية، مهارات فكرية.

المتغير الثاني: زيادة في الكفاءة والفعالية، ارتفاع مستوى الأداء.

3- تؤثر أنماط القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: نمط أوتوقراطي، نمط ديمقراطي، نمط فوضوي.

المتغير الثاني: الإبداع والابتكار في العمل، إتقان العمل، الإلتزام في العمل.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

■ أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية لأصحاب البحث في معالجة موضوع القيادة والأداء الوظيفي ومحاولة الإستفادة من نتائج البحث.

■ أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على معلومات واقعية وموضوعية تخص موضوع دراستنا.
- كون موضوع دراستنا يتمثل في تأثير القيادة على الأداء الوظيفي يمثل العناصر الأساسية التي تتوافق مع تخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- التأكيد على أهمية موضوع القيادة داخل المؤسسات وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال.
- محاولة معرفة دور القيادة في تحريك دافعية العاملين من أجل خلق جو من التفاهم والإنسجام والاحترام فيما بينهم.

رابعا: أهمية الدراسة:

- تعالج هذه الدراسة جانبا مهما يتمثل في معرفة تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تلعب القيادة دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية للمؤسسة، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من خلال أداء الأعمال بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها.
- تعد القيادة موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين إذ نجدها في معظم كتابات علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- تعد هذه الدراسة إمتدادا للدراسات السابقة ومسار لدراسات مستقبلية.

خامسا: أهداف الدراسة:

- التعرف على كيفية تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- التعرف على أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين.
- التعرف على أثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- التعرف على أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- التعرف على مفهوم القيادة والأداء الوظيفي وأهمية كل منهما.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد الباحث لمفاهيم بحثه يساعد في التقرب إلى أهداف البحث ويقوده إلى الموضوعية معا، لأنه يعطيه الإستدلال العام المستخلص من واقع البحث أو من الأدبيات النظرية،¹ فالمصطلح هو المفهوم العلمي أو الوسيلة الرمزية التي يستعملها الباحث للتعبير عن أفكاره ومعاينة من أجل توصيلها للآخرين وكلما كان الباحث دقيقا في تحديد المصطلحات كان البحث أكثر سهولة بالنسبة للقارئ والمستمع ويجب أن تعرف هذه المفاهيم بشكل واضح.²

6-1-التأثير:

أ- لغة: إبقاء الأثر في الشيء، وأثر في الشيء: ترك فيه أثرا.³

ب-إصطلاحا: يعرف التأثير بأنه «ممارسة شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك وإتجاهات شخص آخر»⁴.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التأثير هو ممارسة يقوم بها شخص ما بغرض تغيير أفكار وإتجاهات الموجودة مسبقا لدى الشخص الآخر.

كذلك يعرف التأثير على أنه «القدرة على إحداث تغيير في الآخرين لا يرى إلا من خلال الأثر الذي يتسبب في إحداثه، دونما إستخدام للقوة أو السلطة الرسمية».

بينما يعرف التأثير بأنه «مهارة لطيفة وهو أقرب إلى أن يكون طريقة مهذبة للتأثير في الآخرين بدلا من إستخدام السلطة أو الإكراه»⁵.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن التأثير هنا يركز على الأثر الذي يتركه شخص ما على الآخر دون إستخدام القوة.

1 - معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 56.
 2 - ناهدة عبد زيد الدليمي: أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 55.
 3 - إبن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2016، ص 25.
 4 - سلوى حامد العلا: دور القيادة في إدارة الأزمة، دار الكتب القطرية، ط1، قطر، 2015، ص 80.
 5 - ألانيا ذوكر، طه غرام: التأثير القوة الخفية في عصر متغير، دار المعرفة للتممية البشرية، ط1، المملكة العربية السعودية، رياض، 2010، ص ص 29-31.

ويعرف رتشارد دفت التأثير على أنه «إحدى الخصائص الشخصية، والتي تبرز في التأثير على الآخرين عن طريق السلطة والتهديد والقسر، أو بواسطة التوظيف الصحيح أو السوء للظروف، أو بواسطة التعاون والجهود المشتركة».

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير هو السمات التي يتميز بها الفرد القائم بعملية التأثير على الآخرين وقد يكون عن طريق السلطة والتهديد أو بواسطة التعاون.

بينما يعرف التأثير على أنه «عبارة عن العلاقة التي تربط جملة من الممثلين بحيث يعتمد أحدهم إلى إلقاء الباقي إلى الطريق لا يرغبونه»¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير هو تعمد شخص ما على تأثير في الآخرين على موقف لا يرغبونه.

ج-إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن التأثير هو قوة يملكها شخص ما وبواسطتها يستطيع التأثير على سلوك شخص آخر وأفكاره بحيث يجعله يوافق على وجهة النظر في موضوع معين.

6-2- القيادة:

أ-لغة: قاد الدابة قودا، وقيادا وقيادة: مشى أمامها أخذاً مقودها والقياد ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه.²
ب-إصطلاحا: يعرف أحمد رشيد القيادة على أنها «فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة».³

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة تعمل على تنمية روح التعاون بين فريق العمل وتطوير خبراتهم لإنجاز الوظائف وتحقيق الهدف.

بينما يعرف هايما وهيجلرت القيادة بأنها «القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد».⁴

1 - صادق حقيقة، ت حسين صافي: توزيع السلطة في الفكر السياسي الشيعي (دراسة فقهية فلسفية مقارنة)، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، ط1، بيروت، 2014، ص ص 136-137.

2 - شوقي ضيف: معجم الوسيط، مكتبة الشروف الدولية، ط4، مصر، 2004، ص 765.

3 - مدحت أبو النصر: قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 19.

4 - زياد حمد القطارنة: أساليب القيادة وإتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2017، ص 19.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي القدرة التي يمتلكها القائد في التأثير على التابعين له وإرشادهم للقيام بالمهام الموكلة لهم لتحقيق الغاية.

وتعرف أيضا القيادة بأنها «المزيج الفريد من القدرات الخاصة بالقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق».¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يجمع بين مهارات القائد والبيئة المحيطة به التي يمارس فيها أدواره كقائد ومدى تأثيره على المرؤوسين للقيام بالأعمال.

كذلك تعرف القيادة بأنها «مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائه، وتستهدف الأفراد على العمل معا، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة والتأثير».²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة تتضمن عنصر التأثير الفعال من طرف سلوك القائد على الطرف الآخر العامل لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية وكفاءة.

القيادة هي عملية التأثير على الآخرين لفهم والإتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.³

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي تأثير الفرد على الآخرين لتوحيد جهودهم وتنفيذ ما طلب منهم من الأعمال لتحقيق الأهداف.

تعرف القيادة أيضا بأنها «مجموعة من الإجراءات والعمليات التي ينجح بموجبها الفاعلون في حشد الأعضاء الآخرين في المنظمة وفي هيكلة أنشطتهم وتعبئة الموارد حول مشاريعهم».⁴

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2018، ص 122.

² - زيد منير عبودي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010، ص 19.

³ - isabelle Bonneau : le développement du leadership partage Dans les équipes des proget, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en Administration, université du québec à montréal, 2015 p 8.

⁴ - cilles Dessprit: leadership Managérial entre pensée et action Réflexion partagées colloque soignant 23-24 novembre 2017, p12.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي مجموعة من القرارات التي يضعها القائد للقيام بالمهام والأنشطة التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة وتعاونهم على تحقيق أهدافهم.

بينما تعرف القيادة على أنها «قدرة الفرد للتأثير وتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة بفعالية لنجاح المنظمات التي هم أعضاء فيها»¹.

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هنا مرتبطة بالسلوكيات الشخص الذي يتولى وظيفة القائد وقدرته على التأثير لتحقيق فعالية المنظمة ونجاحها.

أما لآبار يعرف على أنها «إتجاه يأتي من شخص نفسه من ذكائه ومشاعره وقناعاته وقوته الأخلاقية والجسدية»².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة هنا تركز على قدرات القائد وسماته الشخصية ومهاراته في التأثير على الآخرين وإقناعهم لتحقيق الهدف.

ج- إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن القيادة هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد من أجل التأثير في المرؤوسين وإتجاهاتهم وهي العملية التي يتم من خلالها التفاعل بين القائد والمرؤوسين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

6-3- الأداء الوظيفي:

6-3-1- الأداء:

أ- لغة: الإسم الأداء: وهو أدى للأمانة منه، بعد الألف ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء³.

ب- اصطلاحا:

يعرف الصامل الأداء بأنه «تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال القيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه».

نلاحظ من خلال التعريف قد اختزل مفهوم الأداء في مجموع الواجبات والمسؤوليات الموجهة للفرد من أجل تنفيذ أعماله ولتحقيق النتائج والمخرجات المراد الوصول إليها.

¹– Jean Michel: théories du leadership, Edition du centre français, paris, 2015, p3.

² – Line Blackburn, Stéphanie Bonaventure: lexereice du leadership, édition Guylaine Boucher, Canada, 2013, p3.

³ ابن منظور، مرجع سابق، ص48.

أما البلوي يعرف الأداء على أنه «مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يربط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزمان والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد وإستعدادته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي».¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه اختزل مفهوم الأداء في العمل المطلوب من الفرد من أجل تحقيق الأداء ورضا الوظيفي وتحديد مستواه وعلاقته بين جميع كافة المرؤوسين داخل المنظمة، ويرتبط ذلك بقدرات داخلية وخارجية.

الأداء هو «إنجاز الأهداف التنظيمية بإستخدام الموارد بكفاءة وفعالية حيث تعني الكفاءة تعظم النتائج بإستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة».² نلاحظ من خلال التعريف أنه اختزل مفهوم الأداء في إستخدام الموارد بكفاءة وفعالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

يعرف الأداء بأنه «محصلة الجهد الإنساني لفرد ومجموعة من الأفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشرة عندما يكون الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما وقسم ما ومنظمة ما، فالأصل دائما يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى الأفراد ووحدات هو الجهد الإنساني وهذا الأداء هو مجرد جهد إنساني فقط أو بمساعدة أدوات أو تجهيزات آلية أو غير آلية، لابد وأن يكون هادفا أو محققا لناتج معين خلال فترة محددة».³

نلاحظ من خلال التعريف أنه اختزل مفهوم الأداء في الجهد الإنساني الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتوجيه العمال نحو الإتجاه المطلوب. الأداء هو «تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد الوصول إلى الأهداف».⁴

1 -أشتيتوي محمد عبد: المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الإستقلال للأبحاث، مجلد3، عدد1، فلسطين، 2018، ص ص 74-75.

2 -شهادات عادل عبد اللطيف الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 205.

3 -مصطفى محمد كمال: تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، الجيزة مصر، 2014، ص 23.

4 - محمد بن دليم القحطاني: بيئة عمل الشركات نحو المنظمة صحية واحترافية وطموحة، دار الكتاب، ط1، لندن، 2019، ص34.

نلاحظ من خلال التعريف قد اختزل مفهوم الأداء في ذلك النشاط المطلوب القيام به بفعل المساعدة على تحقيق الأهداف.

الأداء يعرف بأنه «الإجراءات أو السلوكيات الخاضعة لسيطرة الفرد والتي تساهم في أهداف المنظمة ويمكن قياسها وفقا لمستوى كفاءة الفرد»¹.

نلاحظ من خلال التعريف أنه اختزل مفهوم الأداء في كافة الإجراءات والسلوكيات المطلوبة لدى الفرد للوصول إلى غايته المراد تحقيقها.

ج- إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن الأداء هو المهام التي يقوم بها الفرد العامل سواء كان ذلك جهد بدني أو باستخدام الآلات والأدوات بكفاءة وفعالية لتأدية المسؤوليات والواجبات المطلوب تأديتهما لإنجاز الأهداف المرغوبة في المنظمة.

6-3-2- الوظيفة:

أ- لغة: الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعها لوظائف والوظف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيف، ألزمها إياه.²

ب- إصطلاحا:

الوظيفة عبارة عن «كيان قانوني قائم في إدارة وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة توجب على القيام بها إلتزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة ويطلق على شاغل الوظيفة الموظف العام»³.

نلاحظ من خلال التعريف أن مفهوم الوظيفة هي مجموعة من الأعمال يتوجب القيام بها وفق قوانين محددة.

¹ – Amina saoussany, malika Asbayou : la performance Individuelle au travail : ses Determinants et sa mesure Individual Job perfomance : Its Determinants and Its mesurment, revue du contrcele de la comptabilité et de l’audit, N6, 2010, p359.

² – ابن منظور، مرجع سابق، ص 4869.

³ – طلق عوض الله الصوات وآخرون: الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428، ص 132.

تعرف الوظيفة بأنها «مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تستند إلى فرد واحد ولها هوية وإسم، وهو مصدر تسمية الموظف مثل وظيفة كاتب حسابات، ووظيفة مدير إنتاج... إلخ»¹.

نلاحظ من خلال التعريف بأن مفهوم الوظيفة هي تلك المهام المطلوبة من فرد واحد وتحديد كافة معلوماته الشخصية.

تعرف الوظيفة بأنها «نوع العمل الذي يمكن أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة»².

نلاحظ من خلال التعريف أن مفهوم الوظيفة هي ذلك العمل الذي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه.

ج- إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن الوظيفة هي مجموعة من الأعمال التي تستند إلى الفرد العامل ويتوجب عليه القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

6-3-3- الأداء الوظيفي:

يعرف الخطاب الأداء الوظيفي بأنه «العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه فسي وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل». نلاحظ من خلال التعريف أن الأداء هو الإنجاز الذي يحققه الفرد وفقاً لمعايير وسلوكاته مع كافة الأفراد. يعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه «السلوك الوظيفي الهادف».

نلاحظ من خلال التعريف أنه اختزل مفهوم الأداء الوظيفي في مجموع السلوكات التي تنبثق عن الفرد من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

يعرف بول وفيليب الأداء الوظيفي «بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله مما يؤدي إلى خدمة المنطقة بشكل فعال».

نلاحظ من خلال التعريف بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات والوظائف التي تؤدي بكفاءة وفعالية.

¹ - يوسف حليم الطائي وهاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 59.

² - أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982، ص 170.

يعرف جادغ و راستوغني الأداء الوظيفي هو «محصلة أداء جمع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل»¹.

نلاحظ من خلال التعريف بأن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات والوظائف المختلفة المقدمة للفرد حيث تتأثر هذه الأعمال بشكل كبير مع جهودهم داخل المنظمة.

الأداء الوظيفي هو «الإشارة والأفعال والسلوكيات المنبثقة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات والذي بناء عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة».

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من الوظائف والمهام المطلوبة من الفرد تأديتها ويكون مقابل ذلك رفع رواتب وأجور العمال.

يعرف الأداء على أنه «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد»².

نلاحظ من خلال التعريف بأن الأداء الوظيفي هو كافة القدرات وجهود الفرد لتحقيق أهدافه.

الأداء الوظيفي هو «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية: وهي كمية الجهد المبذول ونوعه ونمط الأداء»³.

نلاحظ من خلال التعريف بأن الأداء الوظيفي هو ذلك الأبعاد الجزئية المتمثلة في كمية الجهد المبذول، نوعه، نمط الأداء، للقيام بأدائهم.

يعرف الأداء الوظيفي على «أنه نتيجة مرتبطة بالعمل تشير إلى الهدف المتمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية المقاسة من خلال تقييم الأداء في المهام المتعلقة بالوظيفة»⁴.

1 - أحمد محمد الدمراش: جود الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2018، ص 33.

2 - جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرت: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، 2022، ص 8.

3 - قصير بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان SNU و simap)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، الجزائر، 2017، ص 361.

4 - M.sait sins: organizational commitment components and job performance: mediating Role of job satisfaction, Vol 11.pakistan, 2017, p 776.

من خلال التعريف السابق بأن الأداء الوظيفي هو ذلك السلوك الهادف من أجل تحقيق سلوكيات وأهداف المنظمة.

ج-إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من أنماط السلوك الوظيفي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته التي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، مما يؤدي إلى خدمة المنظمة بشكل فعال وتحقيق أهدافها.

سابعا: الدراسات السابقة:

تعتبر القراءة التحليلية لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة المساعد الرئيسي للباحثين لتكوين أفكار واضحة عما يتحتم عليهم من واجبات في هذا المجال، وذلك من خلال تحديد الأبعاد والمنهجيات الأكثر ملاءمة لإتباعها في هذا البحث،¹ ومصطلح الدراسات السابقة نقصد به مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ معاً انتهى غيره، وأن يوضح مدى الإختلاف والتشابه بين دراسته وبين من سبقه من دراسات.²

7-1-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة تامكن وآخرون 2010 تحت عنوان " تجاوز التوقعات: مبادئ القيادة المتميزة" في الولايات المتحدة الأمريكية وهي دراسة تجريبية على أساس الأساليب النوعية.³

وتهدف هذه الدراسة لوصف ممارسات القيادة المنتشرة في ست منظمات رئيسية في المملكة المتحدة، اعتمد الباحثون تقرير على 262 مقابلة مع القادة الذين طلب منهم التفكير في فلسفة قيادتهم ونشاطهم القيادي، وأدت المقابلات إلى ثمانية (8) موضوعات علمية استخدمت بعد ذلك للتمييز بين القيادة الجيدة والقيادة المتميزة (بدلاً من القيادة الجيدة المتناقضة مع القيادة السيئة).

كانت استنتاجاتهم الثلاثة كالتالي:

- القادة البارزون يفكرون ويتصرفون بشكل منتظم، وعلى النقيض من القادة الجيدين، فإن القادة البارزين يرون الصورة العامة، وينتقلون بشكل مرن من عنصر إلى عنصر وينضمون إلى تفكيرهم

1 - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 26.

2 - رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، 2007، ص 46.

3 دافيد بيندلتن، ت عاصم سيد: القيادة (كل ما يجب معرفته عن القيادة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2019، ص ص 55-56.

ونشاط المنظمة، ومن الأمور الأساسية في هذا الأمر إدراك شديد للغرض وفهمهم لكيفية ترابط جوانب مختلفة من المنظمات، الغرض يقود بالأداء والقادة المتميزون يفهمون هذا ويرفضون السماح لأي شيء إعاقة طريقهم فهم يجمعون بين الإدارة والقيادة في كل شيء سلس.

- القادة البارزون ينظرون إلى العلاقات باعتبارها الطريق إلى الأداء، ويكرسون جزءا كبيرا من وقتهم وتركيزهم على العمال ومناخ المنظمة، وبالنسبة للقادة الجيدين الأفراد هم أحد عناصر الإنجاز بين الكثيرين، وبالنسبة للقادة البارزين، فإن العمال هم المجموعة التي تهتمهم حقا، لذا فهم يستمعون ويراقبون إلى أولئك الذين يتحملون مسؤولية مباشرة عنهم، ولكن أيضا يلبون احتياجات العملاء والموردين والشركاء والأقران.

- القادة البارزون متواضعون بثقة ذاتية، فهم يدركون أنهم لا يمكنهم تحقيق أي من النتائج التي يسعون لتحقيقها بشكل شخصي، لذا فهم بحاجة إلى تحقيقها من خلال تأثيراتهم على العمال، يمكنهم فقط الوصول إلى الهدف من خلال الذي بيده اتخاذ القرار.

تعقيب:

على رغم ما قدمته هذه الدراسة من إضافة نظرية وميدانية لموضوع القيادة إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث التطبيق، لأنها طبقت في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية والتي تختلف في خصائصها على المنظمات الجزائرية، وكذلك من حيث طريقة جمع البيانات والتعامل مع بعض المتغيرات.

الدراسة الثانية: قام الباحث مانون برناند بدراسة حول: " أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي في سياق الثقافة الوطنية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية ستراسبورغ للإدارة، جامعة ستراسبورغ، باريس، 2009.¹

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- مساهمة من الناحية النظرية في النهوض بالمعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث إستلهم الإطار المفاهيمي من التيارات البحثية المختلفة المنبثقة عن النظريات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

¹ Manon Bernard: l'effet des pratiques de ressource humaines surle performance sociale des employés dans un context de cultare nationale, thèse de doctorat ès sciences de gestion, école de Management Strasbourg, université de Strasbourg, paris, 2009.

- المساهمة من وجهة نظر تجريبية لإختبار الإرتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء باستخدام منهجية تأخذ في عين الاعتبار تطوير مقياس لقياس الأداء الاجتماعي للموظفين.
- توفير عناصر للإجابات فيما يتعلق بالأداء.
- تكمّن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:
- هل يمكن أن يكون للمتغير الثقافي عنصرا حاسما في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للشركات المتعددة الجنسيات؟
- وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي السؤال الفرعي الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه:
- هل يمكن للممارسات الموارد البشرية المتوافقة مع الأبعاد الثقافية أن يكون لها إرتباط بالأداء الاجتماعي للموظفين؟
- وللإجابة عن الأسئلة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:
- سيكون لتصور الموظفين لممارسات الموارد البشرية المعمول بها في سياق التحكم العالي في عدم اليقين تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين العاملين في بلد يتميز بمستوى عال من التحكم في عدم اليقين.
- سيكون لتصور الموظفين للممارسات الموارد البشرية المطبقة في سياق تكون فيه الأنوثة عالية تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين العاملين في بلد يتميز بدرجة عالية من الأنوثة.
- سيكون لتصوير الموظفين للممارسات الموارد البشرية المطبقة في سياق جماعية عالية تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين في بلد يتميز بمستوى عال من الجماعية.
- سيكون لتصور الموظفين لممارسات الموارد البشرية المطبقة في سياق التسلسل الهرمي تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين العاملين في دولة تتميز بتسلسل الهرمي العالي.
- إعتمد الباحث على المنهج التجريبي وإستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات اللازمة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعتين مجموعة شركة كيبك ومجموعة شركة إنجلترا، وتم إستخدام عينة تتكون من 450 موظفا في 9 مكاتب بين الدولتين (كيبك، إنجلترا) وهي عينة احتمالية.
- وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:
- تظهر النتائج أن أداء مجموعة كيبك يتفوق على أداء مجموعة إنجلترا، نظرا لأن شركة كيبك إستحوذت على شركة إنجلترا في السنوات الأخيرة، فمن الممكن أن يتم فهم الثقافة والممارسات بشكل أفضل من قبل موظفي كيبك أكثر من موظفي إنجلترا، كما إدعى هوفستد، عندما تؤخذ الثقافة الوطنية في الإعتبار فإنها تساعد على زيادة فرص تحقيق الأداء الجيد داخل المنظمات فيما

يتعلق بهؤلاء الموظفين لتحسين الأداء، ستستفيد شركة كيبك من تحليل ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية المطبقة في سياق التحكم العالي في عدم اليقين تتكيف بشكل جيد مع المجموعة الإنجليزية (الفرضية الأولى مثبتة جزئياً).

- نجد أن النتائج المتعلقة بالكفاءة مهمة في كل بعد ثقافي يعني أن كلا المجموعتين لديهما تصور إيجابي عن كفاءتهما وأنه من الممكن أن يتأثر هذا الأداء بعوامل أخرى يعكس بوجود تفاعل بين المجموعتين بوضوح هذه الملاحظة بإستثناء الأنوثة، ويظهر التفاعل أن ممارسات الموارد البشرية المطبقة في سياق الأنوثة العالية تزيد من الكفاءة وأن هذه الممارسات نفسها سيكون لها تأثير سلبي على إنجلترا، هذا يعني أنها ستسجل أعلى إذا كانت ممارسات الموارد تتميز بسياق عالي الذكورة. (الفرضية الثانية مثبتة جزئياً).

- أظهرت النتائج وجود تفاعل بين المجموعتين هذا يعني أن المجموعة من كيبك حصلت على أداء أفضل من حيث الحالة الذهنية من المجموعة الإنجليزية، نظراً لأن كيبك تتميز بجمعية أعلى من إنجلترا، من الواضح أن الممارسات المطبقة في كيبك يجب أن تكون موجهة وفقاً لسياق الجماعة بينما يجب على إنجلترا استخدام ممارسات موجهة وفقاً لسياق الفردية. (الفرضية الثالثة مثبتة جزئياً).

تظهر النتائج تفاعلاً بين المجموعتين من حيث رضا الموظفين فقط، حيث تظهر مجموعة كيبك رضا أكبر من المجموعة الإنجليزية عندما تكون ممارسات الموارد البشرية قابلة للتطبيق في سياق التسلسل الهرمي العالي، أي أن الأداء يزداد عندما يتم تطبيق الممارسات، أما الأبعاد الأربعة (السلوك، الإختصاص، الإلتزام، العاطفة) فلا يوجد تفاعل.

تعقيب:

أمام ما تضمنته هذه الدراسة من نتائج ميدانية تم الإستفادة منها في موضوع الأداء إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية التي ركزت على القيادة كمتغير مستقل بينما الدراسة السابقة ركزت على ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأيضاً تختلف من حيث المنهج المتبع.

7-2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: قام الباحث عبد المنعم كمال الصادق محمد نور بدراسة حول: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017.

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية.
- بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين.

- التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته.

تكمّن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟
- هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟

وللإجابة عن الأسئلة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، كما إستخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وإعتمد على الإستبانة لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة في بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي وعينة البحث تتكون من 30 فرد من الموظفين بنك فيصل الإسلامي.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين و تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

- تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها، وتعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في إتخاذ القرارات.
- لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
- إن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

تعقيب:

لقد ساعدت هذه الدراسة في الإستفادة من بناء الإطار النظري من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها وكذلك من النتائج التي توصلت لها التي ساهمت في تفسير الدراسة الحالية إلا أنها تختلف عنها من حيث عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: قام الباحث محمد زكي العامودي بدراسة حول: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2013.

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الممارسات القيادية في دوائر الترخيص، وأهميتها بالنسبة لموضوع الدراسة.
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء الترخيص وأثره على أداء المهام الوظيفية في دوائر الترخيص.
- الوقوف على مزايا أنماط القيادة ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لأفضل الأنماط القيادية في ظل بيئة العمل السائدة.
- إمكانية الخلوص إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي، وتوضيح أية أنماط القيادة مناسبة للتطبيق.
- التعرف على دور القيادة في ظروف بيئة عمل يتعثر فيها تطبيق بعض اللوائح والقوانين.

تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وما علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية في سلطة الترخيص بقطاع غزة؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي كالتالي:

- ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي في سلطة الترخيص بوزارة المواصلات بقطاع غزة؟

- ما الأنماط القيادية السائدة في إدارة سلطة الترخيص بوزارة المواصلات بقطاع غزة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي من جهة وأنماط القيادة التالية (الأثوقراطي، الديمقراطي، الديمقراطي، الترسلّي)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

وللإجابة عن التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الأثوقراطي لدى مدراء سلطة الترخيص.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء سلطة الترخيص.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الترسلّي لدى مدراء سلطة الترخيص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة في سلطة الترخيص من وجهة نظر العاملين تعزى للعوامل الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وإستخدام أداة الإستمارة في جمع البيانات اللازمة، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في دوائر الترخيص بكافة محافظات قطاع غزة ومن جميع المسميات الإشرافية والدرجات الوظيفية القيادية والبالغ عددهم (70) موظفاً، وتتكون عينة البحث في مجتمع الدراسة بالكامل.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى العاملين بسلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات.
- أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي والترسلي ودرجاتهم على إستبانة كفاءة الأداء.
- أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجات العاملين في النمط الأتوقراطي والترسلي ودرجاتهم على إستبانة كفاءة الأداء.
- تبين من خلال الدراسة أنه كلما ساد النمط الديمقراطي والترسلي من وجهة نظر المبحوثين ساهم ذلك في رفع معدل كفاءة الأداء، أيضا تبين أن النمط الأتوقراطي لم يكن له تأثير في زيادة كفاءة الأداء.
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة بسلطة الترخيص في وزارة النقل والمواصلات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

تعقيب:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة في مجالي القيادة والأداء الوظيفي وتقديمها معلومات دقيقة إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في الجانب الميداني، حيث أن الدراسة تركز على تأثير القيادة في مؤسسة خاصة بالبيئة الجزائرية على الأداء الوظيفي للعاملين وإعتمادها على القيادة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، بينما الدراسة السابقة اعتمدت على الأداء الوظيفي كمتغير مستقل والأنماط القيادية كمتغير تابع، أيضا تختلف عنها من حيث عينة الدراسة.

الدراسة الثالثة: قامت الباحثة هديل بسام شاهر السكر بدراسة حول: القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019.

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
- البحث حول تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

- الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من المؤهل أن تساهم في تعزيز ممارسة القيادة الخادمة في الملكية الأردنية وتحسين مستويات الأداء فيها. وتكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:
- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟
- ما أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكة الأردنية؟ ولإجابة عن الأسئلة قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) (التصور، المعالجة العاطفية، لوضع المرؤوسين، لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، للتعامل الأخلاقي، للتمكين، لخلق قيمة للمجتمع) على الأداء الوظيفي.
- إعتمدت الباحثة على المنهج الكمي من خلال المسح الميداني، وأداة الإستبانة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة ميسرة من 260 موظف.
- توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، مما يعني أن تطبيق القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- أظهرت الدراسة عدم وجود أثر إيجابي للتصور وسلوك المعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، مما يعني أن ممارسة هذا السلوك من قبل القادة لا يمكن أن يلعب دورا مهما في تحسين أداء الموظفين.
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لسلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.
- أظهرت الدراسة وجود أثر سلبي للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لسلوك التمكين على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في الملكية جاء مرتفعاً.

تعقيب:

على الرغم من وجود تطابق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، والاستفادة من المنهجية التي إتبعها الدارسون لإثبات الحقائق العلمية فيما يخص موضوع القيادة والأداء إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع وعينة الدراسة.

7-3- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: قام الباحث كيرد عمار بدراسة حول: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية حالة المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، (2014-2015).

حيث سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطور وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين إستخدامها، وهذا يمثل حجر الزاوية في عملية الإرتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان إستمراريتها.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط. وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ وما أنعم سبل تحسينه؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟
وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضية العامة التالية:
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط.
- وقد استنتجت إلى مجموعة من الفرضيات:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فروق العمل وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في اتجاهاتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).
- لقد اعتمد الباحث على إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة طبقية عشوائية بنسبة 17% من مجتمع الدراسة المكونة من 64 موظفا وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات الدراسة ووضع الاستنتاجات.
- وقد خلص الباحث لمجموعة من النتائج وتتمثل أبرزها كالآتي:
- أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة طردية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وبناء فروق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

تعقيب:

ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها وأيضا في التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت موضوع القيادة والأداء الوظيفي، وبالتالي تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغيرين القيادة والأداء الوظيفي، وكذلك تشابهت معها في المؤسسة الاقتصادية التي ستطبق فيها الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز.

الدراسة الثانية: قام الباحث توفيق درويش بدراسة حول فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء (دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، (2006-2007).

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية، وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاعتها تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة.
- البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وماهي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟
وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
- ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

- للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.
 - للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفقا للظروف المتاحة.
 - تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء. ونخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.
- لقد اعتمد الباحث على استخدام البحث الاستطلاعي، المقابلة، الملاحظة، الاستبيان (الإستمارة)، التحليل الإحصائي كأدوات رئيسية لتحليل البيانات الأولية، حيث إستعان بالعينة المقصودة وكذلك بالعينة الطبقية والتي تشمل 92 مبحوث من بين 147 عامل بنسبة 63% من مجموع عمال المؤسسة. وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته لوصف واقع المتغيرات المدروسة.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإشارة دافعية العمال لتحسين أدائهم.
- النمط الديمقراطي هو أفضل نمط قيادي يساهم في تحسين أداء العمال.
- لتحقيق القيادة الإدارية لا بد من الإستعانة ببعض العوامل أهمها الحوافز، التدريب، التسيير بالمشاركة، الرقابة.
- تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال بصفة فعالة.

تعقيب:

كون موضوعنا يتمثل في تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعمال فدراستنا كذلك تلتقي تماما مع هذه الدراسة في كلا من المتغيرات (القيادة، الأداء)، ولكن تختلف في كيفية الوصول إلى النتائج والأدوات المستخدمة وكيفية الإعتماد على العينة وكذلك مجتمع الدراسة.

الدراسة الثالثة: قام الباحث محمد معمري بدراسة حول: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا بولاية الجلفة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2018-2019).

حيث سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- معرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها (تفويض السلطة وإتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين).
- يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

- كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بولاية الجلفة؟

وللإجابة عن التساؤل المركزي قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بولاية الجلفة؟
 - كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في إتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا بالجزائر بولاية الجلفة؟
 - ما درجة ممارسة القادة العلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بولاية الجلفة؟
- وللإجابة عن التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:
- تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.
 - تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.

- هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/ الجزائر بولاية الجلفة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- وقد اعتمد الباحث على المقابلة والاستبانة والملاحظة كأدوات رئيسية لتحليل البيانات الأولية، وقد طبقت على عينة مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في مستشفى طب العيون جلفة والبالغ عددهم 220 وفق احصائيات قسم الموارد البشرية في مستشفى الصداقة وذلك بإستخدام النمط التشاركي كأسلوب إداري عن طريق الحصر الشامل كما تم الإستعانة بالأسلوب الاحصائي في تحليل البيانات (المنهج الوصفي).
- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين.
- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة إتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين.
- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة في تحسين أداء العاملين).

تعقيب:

تلنتني دراستي مع هذه الدراسة في نقاط كثيرة كنتناول القيادة كمتغير مستقل وتناول كذلك الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ولدى نقطة اختلافنا تكمن في تركيزها على القيادة التشاركية بصفة خاصة، أما نحن فركزنا على القيادة الإدارية بصفة عامة وبكل أنواعها.

الدراسة الرابعة:

قام الباحث نور الدين بوراس بدراسة حول: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة)، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2013-2014).

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.
- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.
- لفت إنتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تميمتها.
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل السلم الإداري داخل التنظيم؟

وقد قام الباحث بإستخدام الإستمارة والمقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات كأدوات رئيسية للبيانات الأولية، فقد تم الإعتماد على عينة طبقية وبناء على هذا تم أخذ بنسبة (10,72%) من العاملين في المركب بما يعادل 62,11% من العاملين للإدارة للحصول على 100 عامل في العينة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة لوصف وتحليل البيانات.

وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:

- أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والإطمئنان.
- ان القيادة هي بمثابة الجسر الذي يستطيع من خلاله تخلق ثقافة قوية لدى العاملين.
- أن القيادة الناجحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون وخلق جو يسوده الاحترام والتفاهم.

تعقيب:

يدور موضوع دراستنا حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بينما هذه الدراسة تركزت على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وتبين الاختلاف هنا في المتغير التابع فنحن ركزنا على الأداء الوظيفي للعاملين بينما هذه الباحثة ركزت على الثقافة التنظيمية للعاملين.

الدراسة الخامسة: قامت الباحثة زرطال لطيفة بدراسة حول: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير، الميلية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق يحي، جيجل، (2015-2016).

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.
- جذب الإنتباه إلى ضرورة دراسة هذه الموضوعات.
- إخضاع مشكلة الدراسة للبحث والعلاج لتكون نقطة الإنطلاق لمزيد من الدراسات والأبحاث المتعمقة أكثر في هذا المجال.
- معرفة مدى اعتماد التنظيمات الجزائرية أسلوب الاتصال وعلاقته بأداء العاملين.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المنظمة.
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المنظمة وعلاقته بأداء العاملين.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية-منتوري بشير - بالميلية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -منتوري بشير الميلية؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية

- منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟
- وللإجابة عن التساؤلات السابقة قامت الباحثة بوضع الفرضية التالية:
- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.
- وقد توصلت إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالي:
- توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الغير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.
- وقد قامت الباحثة بإستخدام الإستمارة كأداة أولية لجمع البيانات الرئيسية وقد تم الاعتماد على عينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفرادها 70 موظف وذلك بنسبة 13% من حجم مجتمع الدراسة وقد تم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة من 597 موظف.
- وقد خلصت الباحثة كمجموعة من النتائج أهمها:
- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي (نازل-صاعد-أفقي) والغير الرسمي وزيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة (الكفاءة-الفعالية-الدافعية-نوعية الجهد المبذول).

تعقيب:

تم الإستفادة من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري لموضوع الأداء الوظيفي إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير الأول، فالدراسة السابقة تناولت متغير الاتصال التنظيمي، كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية تناولت القيادة كمتغير مستقل، وتختلف أيضا من حيث مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: مدخل لدراسة القيادة

تمهيد

أولاً: ماهية القيادة

1- المفاهيم القريبة من القيادة

2- أركان القيادة

3- وظائف القيادة

4- أنماط القيادة

5- مبادئ القيادة

6- أهمية القيادة

7- معوقات القيادة

ثانياً: القائد الإداري

1- صفات القائد الإداري

2- مهارات القائد الإداري

3- أدوار القائد الإداري

4- مصادر قوة القائد وتأثيره

5- طرق إختيار القائد الإداري

ثالثاً: النظريات المفسرة للقيادة

1- نظرية الرجل العظيم

2- نظرية السمات

1-2- دراسة أردواي تيد

2-2- دراسة رالف ستوجل

3-2- دراسة برنارد باس

3- النظرية السلوكية

1-3- دراسة جامعة أيوا

2-3- دراسة جامعة أوهايو

3-3- دراسة جامعة متشجان

4-3- نظرية الشبكة الإدارية

4- النظرية الموقفية

4-1- نظرية المسار والهدف

5- النظرية التفاعلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا، ومن هذا المنطق حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والباحثين والممارسين في الإدارة والكتاب الذين بدأوا بدراستها حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما، وهذا ما يدفعنا من خلال هذا الفصل التطرق لماهية القيادة والمفاهيم القريبة منها، وظائف القيادة وأنماطها، مبادئ القيادة وأهميتها، معوقات القيادة، صفات ومهارات القائد الإداري وأدواره، مصادر قوة القائد وتأثيره، طرق إختيار القائد الإداري، وأخيرا نظريات المفسرة للقيادة.

أولاً: ماهية القيادة:

1- المفاهيم القريبة من القيادة:

عند استخدام مفهوم القيادة علينا أن نميز بينها وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها مثل الإدارة، الزعامة، الإشراف، الرئاسة وتوضيحها كما يلي:

1-1- الإدارة:

إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، فإن الحديث عن الإدارة وعلى الأخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تناوله إلا في السنين الأخيرة.

فقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية هي: التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم وإعداد الكوادر والرقابة وحل المشاكل، أي أنها تركز على خلق جو من النظام أو الاستمرارية، مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير يساعد على انجاز العمل في إطار زمني وميزانية محددة.

ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

1- تحديد الإتجاه والرؤية.

2- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

3- التحفيز وشحن الهمم.

ومن هنا يتضح أوجه الشبه بين الإدارة والقيادة والتي تتمثل في أن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعية، أما أوجه الاختلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطر إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقة الكامنة، وبالرغم من هذا الخلاف فإنه لا غنى لأي منظمة عنهما.¹

¹ - محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية الرياض، 2000، ص ص 22-23.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 1: يوضح الفرق بين القيادة والإدارة.

النشاط	القيادة	الإدارة
1-تصميم برنامج جدول أعمال	-تحديد الإتجاه. - تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى هذه الزوايا	- التخطيط وإعداد الموازنات. - وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتيجة
2-تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	-توحيد اتجاهات الأفراد. - استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون الى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها.	-التنظيم والحصول على الأفراد. - وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغ الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.
3-تنفيذ الخطط	-التحفيز والتشجيع - حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.	-الرقابة وحل المشكلات - مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.
4-النتائج	-إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي الى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.	-تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.

¹المصدر: بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية

السورية، 2020، ص19.

1 - بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص19.

1-2- الزعامة:

تعني الزعامة مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم، وعن إقناع بأن أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.¹

1-3- الإشراف:

تختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، فالمشرف شخص له مكانة رسمية، ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم، ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، ويعتبر بعض علماء الاجتماع رئيسا على عكس القائد: فالمشرف لا يجب أن يكون عضوا في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته، أما القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعماله بفاعلية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح، وليس قائدا كفئا.²

1-4- الرئاسة:

من التعريف التي اصطنعها الباحثون في العلم للقيادة أنها الرئاسة التي تخول لصاحبها الحق في أن يشغل مركز المتصرف لشؤون الآخرين والأمر فيهم، لكن يعترض على مثل هذا التعريف بأن الرئاسة غير القيادة، إذ الأولى (الرئاسة) تكون بالتعيين أو الاختيار، على حين أن الثانية (القيادة) تظهر تلقائية في الأعم والأغلب، وتكون مسبوقة عادة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأشخاص.³

وهناك من يرى اختلافا بينهما يتمثل أولا من حيث المصدر فالقيادة تتبع من الجماعة بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة، ثانيا من حيث الهدف فالقيادة تشترك الجماعة في تحديد الهدف بينما الرئاسة السلطة تحدد الهدف وتختاره،⁴ ثالثا من حيث القبول فالقيادة مصدرها الجماعة وهي أكثر قبولا لأنها

1 - بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014، ص237.

2 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2010، ص ص 224-225.

3 - نبيل عبد الهادي: مقدمة في علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 250.

4 - محمود عبد الفتاح رضوان: القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص49.

تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف، أما الرئاسة مصدرها السلطة ويستمددها الرئيس من خارج الجماعة حيث أن التابعين يقبلون سلطته خوفاً من العقاب.¹

2- أركان القيادة:

من خلال التعريف السابقة نجد أن أهم أركان القيادة هي:²

1- القائد: بكل ما يحمله من خصائص وسمات تساعده على تحقيق أهدافه (نمط القيادة، القدرة على تحمل المهمة، الذكاء، القدرة على التوافق، الدافع للإنجاز، الخصائص الفيزيولوجية، طول القائد وعمره في الجماعة).

2- الموقف: البيئة والأهداف والظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة وهي تتغير بتغير الوضعيات.

3- الأتباع: وكل ما يحملونه من خصائص ودوافع وإمكانيات (القدرة، الخبرة، التدريب، الحاجة إلى الاستقلالية، المعتقدات المتعلقة بالقيادة، إدراك القائد).

4- المناخ التنظيمي: وتضم كل العناصر والعوامل الموجودة في المنشأة ذات التأثير على إمكانيات تحقيق أهداف التنظيم من تماسك واستقرار وتوازن ومرونة وفعالية، ويشمل المناخ التنظيمي أيضاً الأهداف، والسياسات، والقواعد، والنظم والإجراءات، والهياكل التنظيمية والقيم والعادات والمشاعر والانفعالات والعلاقات الإنسانية والأساليب والتقنيات...

والقيادة الفعالة هي محصلة تفاعل كل هذه العناصر الأربعة والقدرة على تنمية الأفراد في قدراتهم الذاتية مع السيطرة على خصائص الموقف والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق أهداف محددة.

3- وظائف القيادة: حدد الدكتور عمر محمود غباين والدكتور السيد عليوة هذه المهام كما مايلي:³

1- التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط المؤدية إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية.

2- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

¹ - أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر، ط6، الرياض، 2009، ص230.

² _ خوجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الجزائر، 2005، ص50.

³ _ بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص ص 33-34.

- 3-التوجيه: ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
 - 4-الرقابة: وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقا للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة المهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.¹
 - 5-التنسيق: وهو دور القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المنظمة والتي يقومون بها المرؤوسين تحت إشرافه وسيطرته بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار وفي جو من المشاركة والتعاون الذي يسمح للجميع التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحقيق الأهداف.
 - 6-الاتصالات: أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقى على اتصال مباشر معهم وقد يكون الاتصال من أعلى لأسفل أو العكس ويأخذ الشكل ويعتبر الاتصال بمثابة الشرايين التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم.²
 - 7-الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، ويكون دور القائد متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.
 - 8-إتخاذ القرارات: تتطلب عملية إتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين البدائل والاختراعات.³
- #### 4-أنماط القيادة:

يعرف الباحث مجمي النمط القيادي بأنه " سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسة أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن معه ".⁴

¹ _ ناسو صالح سعيد علي: الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص43.

² - ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص192.

³ - زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص ص 39-40.

⁴ - جعفر حانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020، ص ص، 111-112.

ولقد تعددت أنماط القيادة بتعدد النظريات والمداخل التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل ومن أهم أنماط القيادة ما يلي:

4-1- القيادة الأوتوقراطية:

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، وخضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد.¹

ويعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع الى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، من خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده وحسب رغبته، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كل التفاصيل وإصراره على إطاعة المرؤوسين لها.²

وهذا النوع من القيادة لا يشجع الافراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يفرون من المسؤولية خشية الفشل والعقاب.³

4-2- القيادة الديمقراطية (التشاركية):

يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون التسلط، فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال وتشجيع الدافعية للعمل،⁴ كما يتميز النمط الديمقراطي بأنه يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ويعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الإتجاه العام للمنظمة وأهدافها.⁵

1 - فاروق عبده فلي، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص232.

2 - بطرس حلاق، أمل دكاك: مدخل الى وسائل الإعلام إدارة المؤسسات الإعلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص146.

3 - على السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر مكتبة غريب، القاهرة، 2008، ص226.

4 - رافده الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص27-28.

5 - صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس: القيادة علم وفن، الناشر إي-كتب، ط1، لندن، 2017، ص16.

4-3- القيادة الفوضوية:

هذا النمط من القيادة يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي، ويتطابق هذا النمط مع الفروض الخاصة بالنظرية (y) بخصوص الأفراد، ويسمح هذا النمط بإطلاق مبادرات الموظفين ومواهبهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات وهي عوامل مهمة في تحقيق الفاعلية نظراً لتحررها من مركزية القائد في تسيير الأمور، غير أن هذا النمط يكون أيضاً مع الذين يقدرّون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية وحجم المهام الملقاة عليهم وهم أهل للثقة، لكن هناك موظفين يستغلون هذه الوضعية لتحرر أكثر من أعباء العمل والتغيب وعدم إنجاز المهام.

ومن سلبيات هذا النمط القيادي أن الرئيس يكون في نفس الخط مع المرؤوسين وأن طريقتهم تسمح بتضييع الكثير من طاقات ووقت العاملين إذ يجدون أنفسهم مضطرين للعمل كل شيء مرة واحدة.¹

5- مبادئ القيادة:

تعتبر مبادئ القيادة مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها وهي:²

1- أعرف نفسك وأعمل على تطويرها: ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين.

2- كن كفواً من الناحية الفنية والتكتيكية: فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة.

3- إبحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة والبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسية التي بها وصولاً إلى الوطن والأمة.

4- إتخذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، واتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل أهمية عن القرار نفسه.

5- كن مثلاً أعلى: وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف.

1 - سعد المحمدي: نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2021، ص224.

2 - محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص149.

6- أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم: معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها، وتماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس، وهذا قد يعود الى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا في كثير من الأحيان والمتمثلة في:

- تحقيق المهمة

- إرضاء حاجات الأفراد

7- أبق رجالك مطلعين: هذا المبدأ باختصار عن عامل الاتصال القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبوي أو الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الإعتماد على الآخرين.

8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: فالقائد بمفرده لا يستطيع فعل شيء ولا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

9- تأكد بأن المهمة ومشرف عليها ومنجزه: عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق: التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع.

11- استخدام وحدتك طبقا لإمكانياتها: إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد من أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل.¹

6- أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة في:

1- أنها تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3- دعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.²

4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

1 - المرجع السابق، ص ص 150-152.

2 - أحمد رجب: الإدارة والقيادة، الناشر وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2022، ص 42.

- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، وعلى الأفراد أن يتخذوا من القائد قدوة لهم.¹
- 6- القيادة تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد الفريق بين أفراد الجماعة.
- 7- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 8- أنها التي تسهل بين علاقة القيادة بالأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.²
- 7- **معوقات القيادة:** في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة قد تصادف القائد الإداري كثير من العقبات التي يمكن أن تحد من فعالية قيادته وتتمثل غي ما يلي:
 - 1- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها وفي هذه الحالة نجد القائد الإداري يتخبط في قراراته ولا يكاد يستقر على وجهة معينة مما يربك العاملين معه ويؤدي الى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة، كما أنه يؤدي الى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.
 - 2- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية وهذه المشكلة واضحة في المؤسسات التي تتحكم فيها البيروقراطية حيث يصعب الحصول على المعلومات في الأوقات المناسبة وبالشكل المناسب مما لا يعكس إيجابيا على عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة.³
 - 3- ميل بعض القيادات الإدارية الى تركيز السلطات من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد في تسيير تدفق العمل.
 - 4- الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشتراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية.
 - 5- جمود بعض القيادات الإدارية وتحجرها وعدم مواكبتها لروح التطور.
 - 6- الميل الى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمؤسسة.⁴

1 - عبد الرحمان أحمد سيف: **وظائف القائد الناجح**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2018، ص12.

2 - عائشة يوسف الشمالي: **الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة الحكومية)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص109.

3 - نبيل محمود الصالحي: **استراتيجيات الإدارة المدرسية في ظل الاتجاهات المعاصرة**، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص28.

4 - صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف: **الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية**، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص238.

ثانيا: القائد الإداري

القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ومهاراته في التأثير على سلوك وتوجهات الأفراد من

حواله لإنجاز أهداف معنية، فهو المرشد لفريقه والقادر على تحمل المسؤوليات في شتى الظروف.¹

1- صفات القائد الإداري: أجرى كلا من داني كوكس وجون هوفر دراسات على مجموعة من القادة

الإداريين في بعض التنظيمات، استطاعا من خلالها تلخيص صفات القادة الى صفات أهمها:²

1. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة، إحداهما في حياته العامة الشخصية والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2. **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3. **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4. **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرقا في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء يعمل على إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة والمسؤولية الكاملة.

5. **العمل الجاد بتفان والتزام:** فالقادة الفعالون ينجزون أعمالهم بتفان وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال مشكلين نموذجا لمن يعملون معهم.

6. **القدرة على تحديد الأهداف:** كافة القادة الفعالين الذين تم دراسة حالتهم يمتلكون صفة القدرة المميزة في تحديد الأهداف الخاصة بهم وبمنظمتهم التي يعملون بها والتي تعتبر ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

7. **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا مميزا إزاء أعمالهم، فهم يبذلون كالمشعلة التي لا تنطفئ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما، وهم بالضرورة قادرين على نقل هذا الحماس الى أفراد منظمتهم.³

¹ -صاحب عبد مرزوك الجنابي: استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019، ص129.

² - ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص181.

³ - ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012، ص53.

8. امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
9. مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط وعندما يكون جو العمل سلبياً وصحياً وصحيحاً يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي الى التعاون وتصبح المنظمة والعمال جزءاً لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.¹ كما أنه هناك صفات أخرى يجب توفرها في القائد هي:²
 - 1- الذكاء الاجتماعي: ماهر في التواصل مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مشجع جيد ومحاور رائع.
 - 2- الثقافة: عزيز المعرفة، على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات.
 - 3- الالتزام الخلقى: وتعد هذه الصفة إحدى أهم وأقوى وخصائص القائد الناجح، لاسيما في الرؤيا الإسلامية، فالقائد لا يمكن تحقيق مكاسبه دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته.
 - 4- روح القائد: إن أغلب القادة هو خاضعون للأعلى بقدر ما هم مخولون لقيادة رؤوسهم، لذلك عليهم احترام ومراعاة من هو أدنى منهم وطاعة رؤسائهم على السوء.
 - 5- الأهلية: يجب أن ترتقي أهلية القائد الى أعلى مستوى في الحكم حيث يتطلب منه التنبؤ، التنظيم، القيادة، الرقابة، اتجاه المهمة الواجب تنفيذها، لأنها مسؤولة تتطلب قياس القيمة ذات الشأن من الناحية السيكلوجية والعملية ليتمكن من تحريك رؤوسيه.
 - 6- حس العدالة: أن يكون القائد عادلاً هي الصفة الحميدة له، والشعور بالعدالة هو فطري لديه، ويتطلب من القائد القدرة والمعرفة اللازمة لتوزيع التشجيع والمكافأة المستحقة لكل من المرؤوسين أصحاب العلاقة كل حسب استحقاقه.

¹ - زكريا الدوري و آخرون: مبادئ إدارة الأعمال ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010، ص193.

² - إبراهيم الفقي: سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص ص 15-17.

7- الحزم والصلابة: للقائد الحق أن يكون متشددا حازما ولكن عليه أن يتجنب سرعة الغضب لأن

استقرار الأمور لا يأتي إلا عن طريق الصفاء والهدوء.¹

2-مهارات القائد الإداري: لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك

تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة

وهي (القائد، التابعون، الموقف)، وهذه المهارات هي:²

2-1-المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية

طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال

المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2-2-المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها قائد الإدارة التعامل بنجاح

مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء،

وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة قائد الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد

ومجموعات.³

2-3-المهارة التنظيمية: وتعني قدرة القائد على فهم التنظيم الذي يقوده وفهم الترابط بين أجزائه وأهدافه

وفهم العلاقات بين الأفراد ولذلك يحتاج القيادي الى مهارات مهنية متعلقة بمجال العمل وذلك لتمكن من

تحقيق الهدف الذي يسعى إليه وبالإضافة الى أن يلتزم القائد بقواعد العمل وأخلاقه.⁴

1 - كورتوا، ت سالم العيسى: الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، ط1، دمشق، 1999، ص ص 29-59.

2 -محمد داود: إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص ص63-64.

3 -جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعنى للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2014، ص107.

4 -مصطفى يوسف كافي: إدارة المؤسسات الطبية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2021، ص171.

2-4- المهارة فكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن تحديد هذه المهارات في عدة نقاط كما يلي:¹

1- التخطيط، الرؤية الاستراتيجية.

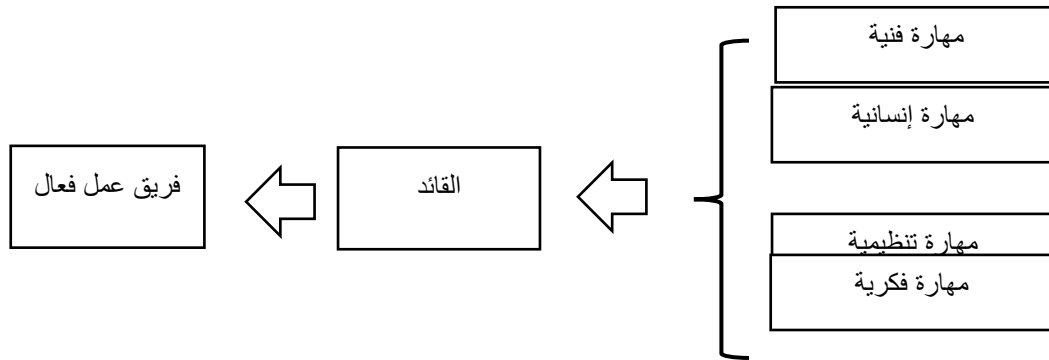
2- التنظيم، الوقت، الموارد.

3- تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.

4- التقدير الاجتماعي والسياسي... للموقف.

والشكل التالي يوضح مهارات القائد:

الشكل رقم 1: مهارات القائد



المصدر: رضوان محمود عبد الفتاح: القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، 2013، ص21.

3- أدوار القائد: يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من الزبائن والعاملين في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن الأدوار التي لا بد بأن يقوم بها القائد هي:²

1- التقمص: أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين وأن

يضع نفسه موضع المرؤوسين ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وأهدافها ونحو زملائهم ونحو القيم التنظيمية.

¹ رضوان محمود عبد الفتاح: القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، 2013، ص ص 20-21.

² سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر، ط1، بيروت لبنان، 2004، ص ص 12-13.

- 2- الإدراك: ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون، إن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين.
- 3- الموضوعية: وهي قدرة القائد على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- 4- مصادر قوة القائد وتأثيره: أشار فولمر إلى أن كلا من جون فرنش وبريتام رافن حدد مصادر قوة القائد وتأثيره بما يلي:¹
- 1- قوة المكافأة: تنبثق هذه السلطة من قدرة الرئيس على منح مرؤوسيه مكافآت لمجرد انصياعهم لأوامره بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فقدرته الرئيس هنا تتمثل بالدوافع الإيجابية المتوفرة لديه، وقد تكون هذه الدوافع معنوية أو مادية أو الإثنين معاً ويقوم بتنفيذها القائد الإداري لجعل المرؤوسين يستجيبون لما هو مطلوب منهم.
- 2- قوة الإكراه: يعد الخوف هو مصدر القوة إذ يدرك الفرد أن قصوره في تأدية واجبة أو عدم إطاعته لرئيسه يمكن أن يترتب عليه قيام الرئيس بفرض نوع من العقاب المادي والمعنوي.
- 3- قوة الإعجاب: وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس إذ ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي يمكن التأثير في المرؤوسين بسبب إعجابه بالرئيس.
- 4- القوة الشرعية: هي القوة التي تمنح للقائد من خلال التسلسل الرئاسي للمنظمة، ولهذا تكون القوة التي يحتويها أي مركز وظيفي مرتبطة بالطريقة التي تم فيها تعريف تلك الوظيفة.
- 5- القوة المرجعية: تعتبر أنواع القوة الشرعية والمكافأة والإكراه محددة نسبياً، وظاهرة في مراحل موضوعية من حياة المنظمة بعكس القوة المرجعية فهي ميالة إلى التجريد، فهي تعتمد على التماثل والتقليد والقدرة الخارقة، كأن يتجاوب المرؤوسون بشكل إيجابي مع القائد، لأنهم يندمجون معه بطريقة معينة كونه يشبههم في الشخصية والخلفية والاتجاهات.
- 6- قوة الخبرة: وهي مشتقة من المعلومات والخبرة التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره.²

1 - ماهر أمين المخامرة: هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان، عمان الأردن، 2014، ص ص 23-24.

2 - محمد محمود الفاضل: المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص ص 42-44.

5- طرق اختيار القائد الإداري:

- 1- طريقة الاختيار الحر: وهي تقوم على اعتبارات شخصية تقديرية، لكن هذه الطريقة لم تعد مقبولة في مجتمع اليوم حيث سيادة القانون ومساواة جميع المواطنين في شغل الوظيفة العامة.
- 2- طريقة المركز الاجتماعي: وتعتمد هذه الطريقة في اختيار القادة الإداريين على اعتبار الانتماء الى طبقة اجتماعية معينة، وهذا الأسلوب لا ينسجم مع الاتجاهات الديمقراطية المعاصرة، إضافة الى أن هذه الطريقة تؤدي الى وجود الفساد الإداري دون رداً.
- 3- طريقة الانتخاب: وهي طريقة تعتمد على أسس ديمقراطية وهي متبعة في بعض الدول كانتخاب عمداء الكليات بالجامعة، إلا أنها لا تصلح لاختيار القادة الإداريين كونها تعتمد على التأثير في الناخبين أو تأييد بعض الذين لهم مصلحة في نجاح بعض الشخصيات.
- 4- طريقة الإعداد والتأهيل والتكوين: وتعتمد هذه الطريقة على تدخل الإدارة العليا من أجل إعداد وتكوين الأطر القيادية، وهذه الطريقة جيدة وعملية أثبتت نجاحها في أوروبا وكفرنسا وأمريكا وغيرها.
- 5- طريقة الخبرة والممارسة: وهي تركز على النظرية الشخصية لترتيب الوظائف ومن خلالها يمكن ترقية المديرين على أساس نظام الأقدمية، ونظام الاستحقاق من خلال التعيين عن طريق إجراء مسابقات عامة تكشف عن صلاحية المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، وهذه الأسلوب جيد لإشاعة الاهتمام خلال الحياة الوظيفية.¹

ثالثاً: النظريات المفسرة للقيادة

أجري خبراء الإدارة دراسات وأبحاث على المائة سنة الماضية لمعرفة ما الذي يصنع القائد الجيد، وقد ربطت النظريات الأولى بين القيادة وصفات القائد ومؤخراً في خمسينات القرن الماضي نسبت فاعلية القيادة الى سلوك القائد، وحديثاً ساد الشعور بأن القيادة الناجحة تعتمد على كيفية مواجهة القائد للتحديات، لذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء والباحثون حول القيادة، لذا فإننا هنا بصدد أن نبحث في أهم نظريات القيادة.²

1 - بهاء زكي محمد: قلم المدير العام، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط2، الملكة الأردنية الهاشمية، 2018، ص ص78-79.

2 - داوي سي هالان: القيادة الناجحة، سفير الدولية للنشر، ط1، مصر، 2009، ص20.

1-نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها. ويعتبر " فرانسيس جالتون " من أبرز الدعاة لهذه النظرية، وقدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها " جالتون " عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الإتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من " وودز " في عام 1913 وانتهاء " بجينيز " في عام 1960، ولقد قام " وودز " بدراسة عن الظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة الى عشرة قرون ونخلص من تلك الدراسة في النهاية الى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة، وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية.

ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو الكشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية)، والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة الى نمو آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الإتجاه السابق وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.¹

2-نظرية السمات:

ترى أن القيادة تتشكل بفضل السمات التي يمتلكها القائد وأن النمط القيادي للقيادة الناجحة يعتمد على وجود خصائص وسمات لدى القائد تميزه عن غيره، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم، وتتمثل هذه السمات في الشجاعة، الأمانة، الذكاء الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه وسمات أخرى كالسن والوزن والقدرة على إنجاز القرار وسمات شخصية مثل الضخامة الجسمانية، الثقة بالنفس، الإرادة التي تدعم الأنماط القيادة الإشرافية، وإن نوعية الأداء تعتمد على نوعية السمات التي تميز العنصر البشري، فالمعرفة الفنية للقيادة في العمل تساعد على لعب دور توجيهي وتأثير قيادي على أداء العاملين إذا دعمت بنمط قيادي مناسب فتوفرها يعتبر من معايير تقييم

1 - عبد الشافي محمد أبو العيين أبو الفضل: القيادة الإدارية في الاسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، 1996، ص ص16-17.

الأداء بتغطيتها جوانب مختلفة منه كالتعاون والمواظبة والتي يجب أن تكون موجودة داخل شخصية القائد وسمات عامة كالتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية وغيرها من السمات الأخرى.¹

وهناك العديد من الدراسات المتباينة بخصوص نظرية السمات:²

3-1-دراسة " أردواي تيد ": يرى " تيد " في كتابه فن القيادة 1930 أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها على أن من أكثر أهمية:

- الطاقة الفيزيائية والعصبية: فالقيادة عمل شاق والقائد لا بد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية والعصبية لتحمل ضغوط القيادي.

- الحس بالغرض أو الإتجاه: فلا بد للقائد أن تكون له أهداف، وأن يوحي للآخرين بأن يتبعوه.

- الحماس: فالقادة الجيدون كثيرا ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة وبشكل ما يتحول حماسهم الى نفوذ وتأثير في مرؤوسيه.

- الرفق والتعاطف: ولم يكن يرى تيد بأنه من الأفضل أن يكون موهوبا عن أن يكون محبوبا، على العكس فالقادة يحتاجون الى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.

- النزاهة: فيكون القائد صادقا مع ضميره، وهو ما يجعله موضوع ثقة مرؤوسيه لذا فالمصداقية احدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

3-2-دراسة " رالف ستوجديل ": يعتبر " ستوجديل " أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات،

حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا ومن أهمها:

- المقدرة على القيادة: وتتضمن قوة الذكاء، طلاقة وفصاحة اللسان، اليقظة، الأصال، العدالة.

- مهارة الإنجاز: وتتضمن التعليم والثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

- تحمل المسؤولية: تتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الإعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.

- المكانة الاجتماعية: تتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأن يكون له مركز اجتماعي ومالي.

1 - محمد بنال قلعه جى: لا تتمنى أبدا التغيير منهج متكامل لإدارة النفس البشرية، مؤسسة الأمة للطباعة والنشر، تركيا، 2021، ص414.

2 - خالد أحمد علي محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2019، ص ص35-36.

- روح المشاركة: تتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاها والدعابة.

- القدرة على تفهم الموقف: تتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

3-3-دراسة " برنارد باس ":

تعتبر دراسة " باس " أكثر الدراسات حداثة للسماة القيادية 1990، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السماة تتمثل في:¹

1- الحيوية: أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة، ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الإتصال بالآخرين للتأثير فيهم واقناعهم بأرائه.

2- الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكالات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة.

3- الكفاءة الاجتماعية: وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم، وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها. رغم الجهود التي قامت بها نظرية السماة لخصر الخصائص الأساسية للقادة، حيث توصلت الى قوائم متعددة من السماة والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة للقادة الناجحين، إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد ولعل أبرز المآخذ التي وجهت لها:

- الكثير من السماة التي تفترض نظرية السماة أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل، الذكاء.

- لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، لأن السماة المطلوب توفرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه.

- فشلت نظرية السماة في إثبات وجود علاقة بين السماة الشخصية والقيادة، كما أنها لم تتفق على قائمة محددة من السماة التي يتميز بها القادة.

3-النظرية السلوكية:

بناء على الانتقادات لتي وجهت الى نظرية السماة حول صعوبة إمكانية بناء تعميمات للسماة المطروحة وإضافة الى أن التشابه بين القادة من الصعوبة ومقارنته أدى هذا الى ظهور المنحى

1 - المرجع السابق، ص37.

السلوكي الذي يشير الى أن القادة المؤثرين يتبعون أسلوباً معيناً من السلوك القيادي في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف، مما يؤدي بدوره الى مستوى مرتفع من الروح المعنوية والإنتاج، ويظهر هذا السلوك أثناء عمل القائد مع الجماعات مما يتيح الفرصة لدراسة سلوك القائد.

ولقد أجريت العديد من الدراسات لمعرفة السلوك القيادي وتأثيره على الأداء، ومن بين هذه الدراسات دراسة جامعة أيوا ودراسة جامعة أوهايو ودراسة جامعة متشجان: ¹

3-1-دراسة جامعة أيوا للباحثين " لوين"، "وايت"، "ليببيت".

تعتبر دراسات جامعة أيوا من الدراسات الأولى التي اهتمت بدراسة القيادي، إذ أجريت دراسات على التلاميذ في عمر العاشرة، وتم تقسيمهم الى مجموعات وتحديد قائد لكل مجموعة على أن يتبع كل قائد نمطاً قيادياً محدداً من الأنماط التالية:

- **النمط التسلسلي:** تكون كل القرارات بيد القائد وكذلك تحديد الأنشطة وتوزيعها واعتماد أسلوب الثواب والعقاب، والقائد هو محور الاتصالات بالنسبة للمجموعة.

- **النمط الديمقراطي:** تتخذ فيه القرارات بمشاركة جميع أفراد المجموعة ويشجعهم القائد على هذا ويستخدم كلا من الثواب والعقاب بطريقة موضوعية، ويتسم الجو العام بقدر من الحرية بالتفاعل والتواصل مع أفراد المجموعة.

- **النمط التسيبي:** يترك القائد هنا القيادة للمجموعة وليس لديه دور في التوجيه والمتابعة أو التشجيع والنقد.

وأظهرت النتائج تميز المجموعة الديمقراطية إذ اتسمت بارتفاع مستوى النشاط والإنتاج والإبداع والعمل بروح الفريق، على عكس النمط التسيبي الذي انخفض فيه مستوى كل من النواحي السابقة، أما النمط التسلسلي فقد ارتبط ارتفاع الإنتاج فيه مع الضغط المتواصل من قبل القائد وانخفاض الإنتاج مع غياب قائد المجموعة.

3-2-دراسة جامعة أوهايو للباحثين: " شارتل"، "فليشمن"، "ستوجديل":

اعتمدت دراسات جامعة أوهايو على وصف سلوك القائد من خلال أتباعه وذلك باستعمال مقاييس السلوك القيادي الذي تتمركز حول توجيهين سلوكيين هما:

- **السلوك المهيكلي:** مدى قدرة القائد على معرفة وتنظيم دورة وأدوار أتباعه لتحقيق الأهداف من خلال تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات.

¹ - يوسف قطامي، منى أبو نعيم: تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق برنامج تدريبي، مركز دبيونو لتعليم التفكير عمان، دبي، 2016، ص ص33-34.

- التقدير: مراعاة مشاعر مجموعة العمل والاهتمام بعلاقات الثقة والاحترام.¹

3-3-دراسة جامعة متشجان للباحثين "ليكرت" و"كان" و "كاتز":

اهتم بهذه الدراسات عدد من الباحثين من جامعة متشجان على رأسهم ليكرت وكان وكاتز سنة 1961 في عدة منظمات صناعية وخدمية، وذلك لتعرف على نمط سلوك القائد في مجموعة العمل ذات الإنتاج المرتفع ومقارنته بنمط سلوك القائد في مجموعة العمل ذات الإنتاج المنخفض، وقد استطاعت هذه الدراسات تحديد نمطين سلوكيين للقيادة يتمثلان في:

- القيادة المهمة بالعمل: يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد إضافة الى قواعد وتعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل والوسائل المستخدمة فيه، كما يحدد معايير لقياس الأداء ويكافئ كل فرد وفقا لمستوى إنجازه ويكون الإشراف دقيقا ومباشرا ومحكما باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، كما أن تفاعل القائد مع مرؤوسيه محدود.

- القيادة المهمة بالعامل: يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويعمل على تحسين أحوالهم ويشجعهم على التعاون والتعلق بأهداف المنظمة، كما تتصف قيادته بالعمومية وعدم التدخل في التفاصيل كما أنه يخصص نسبة كبيرة من وقته للاتصال بالعاملين.

وقد افترض الباحثون في متشجان أن هذين الأسلوبين يشكلان قطبا عاملا واحدا يمتد من الاهتمام بالعمل وينتهي بالاهتمام بالعامل، هذا الأسلوب الأخير يعتبر الأفضل في القيادة حسبهم، حيث يحقق أعلى إنتاج ورضا للعاملين من النمط المتمركز على العمل.²

أوضحت الأبحاث التي أجريت لتقييم دراسات كل من جامعة أيوا وجامعة أوهايو وجامعة متشجان بعض القصور في هذه الدراسات حيث تبين أن دراسة جامعة أيوا من الصعب تعميم نتائجها على أفراد راشدين نظرا لأن التجارب أجريت على أطفال، كما أنها أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد، بينما دراسة جامعة أوهايو لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيرين سلوك القائد وبين نجاحه في حالة المواقف الغامضة المتأزمة قد يجد نفسه مجبرا على الاهتمام ببيئة العمل حساب التقدير، ولقد ركزت على بعدين فقط للسلوك للقيادي وكأنهما مستقلين وأهملت التفاعل بينهما، أما دراسة جامعة متشجان وجهت لها عدة انتقادات أهمها هو صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وإنتاج ورضا المرؤوسين، فافتراض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر يفقد الدليل التجريبي، كما أن القول بأن القائد إما يهتم بالعامل أو العمل لا يشبه الواقع، حيث أن سلوك القائد قد يختلف من

1 - المرجع السابق، ص36.

2 - خالد أحمد علي محمود، مرجع سابق، ص43.

ظرف لآخر، ففي الظروف العادية يميل القائد الى الاهتمام بالأفراد، بينما في الظروف الصعبة وضغوط العمل يميل الى الاهتمام أكثر بالعمل.¹

3-4- نظرية الشبكة الإدارية:

أشهر النظريات السلوكية في القيادة، للباحثين بلاك وموتون، تعتقد هذه النظرية على بعدين أساسيين في السلوك أي قائدهما:

1- بعد الاهتمام بالعاملين أو ما يسمى بالعلاقات العامة.

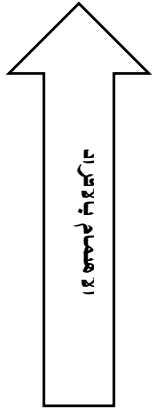
2- بعد المهمة أو الإنتاج.

وبناء على هذين البعدين يتحدد نمط القائد، وقد تطور الباحثان بلاك وموتون استبانة لوصف سلوك القائد.²

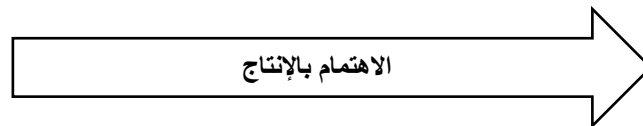
وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة كما في الشكل أدناه:

الشكل رقم 2:

يوضح أساليب القيادة



9,1									9,9
				5,5					
1,1									1,9



1 - المرجع السابق، ص ص 42-46

2 - ديمة محمد ووصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: الإشراف التربوي (ماهية - تطوره - أنواعه - أساليبه)، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 291.

المصدر: ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: الإشراف التربوي (ماهية - تطوره - أنواعه - أساليبه)، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012، ص291.
من خلال الشكل أعلاه يتضح:¹

- **الموقع 1,1:** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف في الأشخاص والقيادة هنا لا يسهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضواً في المنظمة.

- **الموقع 1,9:** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف في الأشخاص ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضاً.

- **الموقع 9,1:** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

- **الموقع 5,5:** يتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج بحيث يؤدي الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

- **الموقع 9,9:** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد والإنتاج ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة. وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن الباحثين بلاك وموتون أشار على أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج في المنظمة في أسلوب (9,9).

4- النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية بسبب الثغرات الموجودة في النظرية السلوكية السابقة حيث بدأ الباحثون يهتمون بدراسة الاعتبارات أو المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل شخصية القائد

¹ - المرجع السابق، ص292.

وشخصية المرؤوسين والمتغيرات الموقفية في نظرية " فدلر " لابد من قياس أمرين هما:¹

1- الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول إن القائد يهتم بمرؤوسيه، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

2- الأمر الثاني: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة الآتية مترتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).

- هيكل المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).

- قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية:

(س، غ، ق) / (س، م، ض) / (س، م، ق) / (ج، غ، ض)

وتكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويعتمد هنا القائد في هذه النظرية على أن دوافع القائد وقدرته على التأثير في المواقف وضبطها، وقد اعتمد هذا النموذج على نمطين هما التوجه نحو الاهتمام بالعمل، وتوجه نحو الاهتمام بالعاملين كما يمكن تمثيل على فاعلية القيادة حيث تبين أن الفاعلية الإدارية لها الدور الكبير في دفع العاملين نحو الإنجاز ونحو إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة فدور القائد يعد دورا مهما ومظهر مهم من مظاهر فاعلية المؤسسة ونجاحها وفشلها، وفي المواقف الثلاثة الباقية:

(ج، غ، ق)، (ج، م، ض، ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

على الرغم من أهمية نظرية فدلر في إبراز جانب مهم وهو العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام والأدوار بوضوح لكل من الاستنتاجات المهمة التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية الثلاث فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد الثلاثة.²

¹ -زياد عبد الكريم السنور: القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية، 2017، ص ص 88-90.

² -سهيلة عباس، مرجع سابق، ص20.

4-1- نظرية المسار والهدف:

قام بتطوير هذه النظرية " هاوس " و " إيفانس " وبين أن المهمة الأساسية القائد هي:¹
توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

1- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.

2- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه فهي:

1- المساندة: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.

2- المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.

3- الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليقات والتوقعات بشكل واضح.

4- الإنجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم.

مما سبق نرى أن نظرية المسار والهدف عكس نظرية فدلر، التي تقترض أن النمط القيادي يجب أن يتغير عندما تتغير الظروف في المؤسسة، ولذلك يجب أن يقوم القائد بتعديل سلوكه القيادي ليتناسب مع المواقف والمتغيرات الجديدة.²

5- النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيج من النظريات السابقة، ذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة الى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقا لهذه النظرية، لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف والقائد يظل قائدا ما دام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد والأهداف والجماعة.

1 - زياد عبد الكريم السنور، مرجع سابق، ص 90.

2 - ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة، مرجع سابق، ص 163.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضوا في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويجوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.¹

لذا يمكن القول إن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين الى البحث في خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.²

¹ - بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص168.

² - خالد أحمد علي محمود: مرجع سابق، ص68.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن القيادة تشكل محورا مهما وجوهريا ترتكز عليه المؤسسة، من خلال القائد الإداري المسؤول عن مدى حيوية نشاط الإداري وفعاليتيه، بما لديه من قدرات ومعارف ومهارات قيادية تساعده على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتخاذ القرارات ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التابعين له والتأثير فيهم وإرشادهم وتوجيههم وتدريبهم وحثهم على العمل بروح معنوية عالية تخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل أداء أحسن وأكثر فعالية، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والمؤسسة، ويتوقف نجاح المؤسسة على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها، وأنه مهما تعددت أنماط القيادة بسبب اختلاف الأشخاص، فهي تتحصر في بعدين أساسيين بعد يركز على السيطرة وإنجاز الأعمال وبعد يسعى للمشاركة لإحداث التأثير.

الفصل الثالث: مدخل لدراسة الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1-1- عناصر الأداء الوظيفي

1-2- محددات الأداء الوظيفي

2- مكونات وأبعاد الأداء الوظيفي

2-1- مكونات الأداء الوظيفي

2-2- أبعاد الأداء الوظيفي

3- أنواع الأداء الوظيفي

4- أهمية الأداء الوظيفي

5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ثانياً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

2- خطوات تقييم الأداء الوظيفي

3- طرق تقييم الأداء الوظيفي

4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

5- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

1- نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية التقسيم الإداري

3- النظرية البيروقراطية

4- نظرية العلاقات الإنسانية

5- نظرية العدالة

6- النظرية اليابانية

رابعاً: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي

1- دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل

2- تأثير القيادة على الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على المستوى الفردي والمؤسسة، حيث يعتبر الأداء الوظيفي الحصيلة التي تسعى المؤسسات وغيرها من المنشآت الى تحقيقها والوصول إليها، ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المادية والبشرية والمقومات ذات الصلة بتلك المؤسسات، وهذا ما يدفعنا من خلال هذا الفصل التطرق لماهية الأداء الوظيفي وأهميته، على مستوى المنظمة كالمديرين والعاملين ، وأخيرا النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

1-1-1- عناصر الأداء الوظيفي: إن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود إلى أهميتها لقياس أداء العاملين وهذا ما أدى إلى إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:¹

1-1-1-1- العناصر التنفيذية: وتتمثل فيما يلي:

1- القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل والذي يتم تحديده بفعالية.

2- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني تحدد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

3- القدرة على التغلب على صعوبات من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة.

1-1-2- العناصر الأكاديمية: وتتمثل في:

1- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.

2- المعرفة بأهداف ومهام العمل.

3- المعرفة بأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

1-1-3- العناصر التطورية: وتتمثل أهميتها فيما يلي:

1- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.

2- تقديم الأفكار والمقترحات.

3- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

4- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.

5- تقبل التوجيهات.

1-1-4- العناصر الأخلاقية: وتتمثل فيما يلي:

1- المحافظة على أوقات الدوام.

2- القدرة على الحوار وعرض الرأي.

¹ - عمر عطية الزهراني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية للاتجاهات)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص ص 23-24.

3- الاهتمام بالنظم.

4- تقديم المسؤولية.

5- حسن التصرف.

1-1-5-العناصر الاجتماعية: وتتمثل أهميتها فيما يلي:

1-العلاقة مع الرؤساء والزلاء والمراجعين.

2-القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

الرغبة: وهي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتكون الرغبة من عنصرين متداخلين:

1-الاتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: العمل، الزلاء والمجتمع... إلخ.

2-مناخ العمل والمناخ الأسري: إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية وتوافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات التي يرغب أفراد العمل في إشباعها من ناحية أخرى.¹

1-2-محددات الأداء الوظيفي: لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين، لابد من معرفة بعض وأهم المحددات التي تحدد هذا المستوى وتتمثل كالآتي:²

1-الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2-مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي الى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

3-القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر القدرة على أداء العمل المحدد له.

4-المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتتمثل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ -طارق عبد الرؤوف: القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، دار الكتب المصرية البارودي، ط1، مصر، 2015، ص70.

² - فايز عبد الرحمان لفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص45.

5- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

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

7- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.¹

2- مكونات وأبعاد الأداء الوظيفي:

2-1- **مكونات الأداء الوظيفي:** ومن أهم مكونات الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي:²

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وهي معارف عامة ومهارات كذلك خبرات يفترض توفرها.

2- **نوعية العمل:** بتحديد ماهية وصفته سواء كان مكتبي أو فني.

3- **كمية العمل:** أي كمية العمل المراج إنجازها في الظروف المادية.

4- **المثابرة:** وتتحقق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل هي: الظروف الجسمية والصحية والمحيطية.

2-2- **أبعاد الأداء الوظيفي:** إذا كان الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز فإن مفهومه يكتمل بمعرفة أبعاده المتصلة به، والمتمثلة في:³

2-1- الأداء والفعالية:

يقاس نجاح الإدارة في أي مؤسسة ليس فقط من خلال إنجاز الأهداف بل أيضا على أن يتصف الأداء بالفعالية والكفاءة.

ولهذا غالبا ما يعتبر الأداء بمجموعة من المصطلحات: الأداء Performance، الكفاءة efficiency، الفعالية effective Ness، ومثل هذا التداخل يشير الكثير من الالتباس فمفهوم الأداء واسع وفضفاض

¹ -بوخلوة باديس، قمو سهيلة: أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، ورقلة، العدد 1، 2015، ص ص 214-215.

² -قصور بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسستي وهران (SNV)، (SMAP)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد 32 ديسمبر، 2017، ص 361.

³ - أمال بن شمسة: الأداء البشري في الإدارة المحلية، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، سوق أهراس، 2018، ص ص 59-60.

لذلك فـنـمـوذج تقيـم الأداـء عـلى الفـعـالـيـة يـرتكـز عـلى:

- **الفعالية المالية:** وتقاس من خلال متغيرات أساسية تتمثل في المردودية المالية، المردودية التجارية، معدل التمويل الذاتي.
 - **الكفاءة الإنتاجية:** تقاس بفضل مؤشري الإنتاجية والتكاليف.
 - **فعالية النمو:** يستدل عليها بفضل ثلاث مؤشرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المقامة، نمو حصة السوق.
 - **الفعالية في السوق المالية:** وهي تهتم أساسا المؤسسات التي تنشط ضمن مجال السندات والأوراق المالية في البورصات، وتقاس بفضل مؤشرين إثنين: تطور مقسوم الأرباح، تطور مع أسهم المؤسسة.
 - **الفعالية الاجتماعية:** على الرغم من تعقدها إلا أنها تقاس من خلال مؤشرات التالية: تطور الكفاءة المالية، تطور عدد الأفراد، وأهم مؤشر هو الرضا السائد بين المستخدمين...
- فالمؤسسة يمكن أن تصل إلى أعلى درجات الأداء عندما تتوفر على أداء أفراد مبني على التخصص والقدرة على تحمل المسؤولية، وتقوم على الكفاءة المبدعة والمتطورة بفضل التكوين المستمر، أي أداء قائم على المعرفة.

2-2-الأداء والرضا عن العمل:

يعرف بوتر وآخرون الرضا الوظيفي بأنه المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على مدى الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات لهذه الوظائف¹. انطلاقا من هذا التعريف يمكن القول بأن الرضا عن العمل يتحدد بمستوى الاتباع الذي توفره هذه الوظيفة، فيكون هذا الرضا كليا وعاما أي تكون من مجموعة رضاه عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعره، كما قد يكون معبرا عن الجوانب جزئية معينة مثل: درجة الرضا عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإشراف، أو درجة الرضا عن نوع أو محتوى العمل ... إلخ. بينما يعني سلوك الأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة، التي يتكون منها عمله، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة.

فقد ظهر الاهتمام بمفهوم الرضا عن العمل عقب دراسات " الهاوثورن " فالاعتقاد التقليدي الذي ساء أساسا لفترة طويلة كان نتيجة الاتجاهات والمواقف الأبوية التي تتبناها مؤيد وحركة العلاقات الإنسانية

¹ - المرجع السابق، ص 61.

والتي تعتبر أن العامل الجيد المنتج هو العامل السعيد والراضي، وأن الاتجاه الإيجابي والموقف الجيد من العمل يؤدي الى سلوك أداء جيد وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع.¹

2-3-الأداء والكفاءة:

تعرف الكفاءة حسب (wellber et rueketz): فالكفاءة هي " قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

تعرف الكفاءة حسب (Vincent plauchet): الكفاءة هي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب، بقليل من الإمكانيات والنشاط أقل تكلفة، وبذلك فإن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي و رشيد.²

إذن نستنتج من تعريفات السابقة للكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، أما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج.

قياس الكفاءة: الكفاءة (نسبة) $= \frac{R_m}{m_R}$ = المخرجات/ المدخلات.

حيث تمثل: R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

m_R : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

3-أنواع الأداء الوظيفي:

يصنف الباحثين الأداء الى أنواع متعددة حسب وجهة نظره فيرى السالمي ما يلي:³

1-الأداء التعادلي: ويقصد به مستوى أداء العمل الذي يبدأ عنده دفع المكافآت.

2-الأداء التقديري: هو عملية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بعلاقة إرشاد أو فكرة محددة سلفا عن أداء قياسي أو محدد كهدف.

1 - المرجع السابق، ص61.

2 - الشيخ داوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010، ص 220-221.

3 - محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الخيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2018-2019، ص67.

3-الأداء القياسي: وهو متوسط نسبة الإنتاج التي يحققها العمال المؤهلين عادة دون إرهاق أنفسهم في يوم أو نوبة عمل، شريطة أن يكونوا ملمين بطريقة العمل المحددة ومتقيدين بها وأن يكون لديهم الحافز على الاجتهاد في عملهم، كما يضاف الأداء الى:

4-أداء المهام: ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تنفيذ العمليات المنظمة.

5-الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.

6-الأداء المعاكس أو المجابه: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز سلوك سلبي في العمل مثلا التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وكذلك تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. ويصنف الأداء كذلك الى:¹

1-أداء داخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي:

- **الأداء البشري:** وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض الى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

- **الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن اتقان المؤسسة لاستثماراتها الفعلية.

- **الأداء المالي:** ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية.

2-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي الى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة

¹ - زرنوح أحمد: الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 3، ديسمبر، 2017، ص ص 32-33.

المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراكها للأثر الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.

4- أهمية الأداء الوظيفي: تظهر أهمية أداء العاملين على أنها أحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة والتي تعود بالفائدة العظيمة عليها حيث يمكن فيما يلي:¹

- 1- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة الى تحقيقه.
- 2- يساعد على الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والإبتعاد عن القرارات المزاجية.
- 3- الاسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.
- 4- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- 5- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.
- 6- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- 7- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى.
- 8- إن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تمشي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.²

1 - عائشة يوسف الشميلي: برنامج تحسين الأداء، دار للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2017، ص11.

2 - مصطفى على على البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ببور سعيد، 2021، ص ص 60-61.

5-العوامل المؤثرة على أداء الوظيفي للعاملين: وتتمثل أهم هذه العوامل في:¹

5-1-نظام المكافآت والحوافز:

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتتخذ منه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يوصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تتمثل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح الموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبى حاجاتهم.

5-2-غياب الأهداف المحددة:

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لنا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فأتملك المؤسسة معايير ومؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يساوي الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

5-3-عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فبا لتخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها.

5-4-اختلاف مستويات الأداء:

يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب القيادية الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه.²

1 - جهاد أحمد عبد الرؤوف رزاق نعيبر: العوامل المؤثرة في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل، 2022، ص15.

2 - عزة أبو شقنو ومعتر سعدي وآخرون: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010-2011، ص8.

5-5- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

5-6- التسبب الإداري: والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

- المناخ التنظيمي.

- لروح المعنوية لدى الموظف.

- المقدرة على أداء العمل خلال فهم الدور.

ولذلك نجد أن الكثير من الشركات قد اهتمت بالعوامل المحيطة التي تؤثر على أداء الموظف وتوفير المناخ المناسب ورفع معنوياتهم من خلال التكريم وتهيئة مناخ مناسب للعمل.²

ثانياً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: وقد اختلف مفهوم تقييم الأداء بين الباحثين في:

تقييم الأداء هو تحليل وتقييم الأداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم مسؤولياتهم وإمكانية نقلهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سلمية تتحقق مزايا لكل من العالمين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.³

يعرف " Beach " تقييم الأداء بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.

حيث يرى " عساف " بأن تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة في المستقبل.

1 - المرجع السابق، ص8.

2 - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص35.

3- محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، حقوق الطباعة محفوظة للنشر، ط4،

الرياض، 2015، ص172

ويعرف كل من " (hale - Goodale) ": بأنه يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسها العاملون بها، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء.¹

وقد عرف تقييم الأداء (معجم المصطلحات الإدارية): بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم. وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

وقد عرف " عبيد " تقييم الأداء بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال الفترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.²

يعرف تقييم الأداء بأنه الطريقة أو العلمية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة إنجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والإنجاز والجودة في العمل وإعطاءه التقدير أ المرتبة اللازمة.

وقد عرف " راندل " 1974 تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل.

ويعرف أيضا تقييم الأداء بأنه تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها.³

كما يعرف تقييم الأداء بأنه الطريقة أو العملية التي تهدف الى مراجعة واستعراض الأداء أي من الأفراد تنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين.

تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.⁴

1 - سعد علي ربحان المحمدي: إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، ط1 عمان، الأردن، 2019، ص ص 271-272.

2 - محمد سرور الحريري: قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص404.

3 - طاهر الكلالدة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018، ص168.

4 - مدحت أبو النصر: الإداء الإداري المتميز، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، بربطانيا، 2009، ص125.

2-خطوات تقييم الأداء الوظيفي: يمر تقييم الأداء بعدة خطوات وهي:¹

- 1- تحديد الوظيفة: وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء مشاغلها.
- 2- أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.
- 3- التغذية العكسية والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح.
- 4- وكذلك وضع معايير تقييم الأداء وتحديد الأسلوب المثالي لتقييم الأداء وتحديد مصادر جمع البيانات
- 5- والمعلومات وتحديد توقيت، القياس والتقييم واختيار الجهة التي تتولى عملية القياس والتقييم وتدريبها،
- وتحليل تقارير قياس الأداء وتقويمه ومناقشة النتائج مع العاملين ومراجعتها.²
- 6- تدريب المشرفين على التقييم لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وإلا سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين.
- 7- مناقشة طرق تقييم مع الموظفين: لا بد من أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها.
- 8- مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه.
- 9- إجراء عملية التصويب: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتكوين وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلوبة لمقتضيات الوظيفة من تدريب وتعليم أو الجوانب

¹ - جاري ديسلر ت محمد سيد أحمد عبد المعتال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2012، ص ص 323-322

² صلاح الدين الهبتي، نعمة عباس الخفاجي: تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 267.

الانتموية بالارتقاء مع الموظف بما يشبع طموحه، ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.¹

3- طرق تقييم الأداء الوظيفي: هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد وقد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها لذلك توجد العديد من الطرق التي يجب مراعاتها في عملية التقييم وكمن أبرزها في:

3-1- التقييم الرقمي: وطبقا لهذه الطريقة فإن القائم بعملية تقييم الأداء سوف يقوم بترتيب العاملين اعتمادا على بعض الصفات التي تعتبر كأساس للتقييم مثل:²

- التعاون مع الزملاء.

- المعرفة بالواجبات والمهام.

- العلاقة مع العملاء

- لدقة في العمل.

- لتقبل الأفكار الجديدة

- القدرة على حل المشكلات.

ويستعمل في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1 الى 10 في حالة الترتيب الرقمي أو من أ - الى - ر - في حالة الترتيب الرمزي ويمثل الرقم 1 أو الرمز - أ - إلى درجة لتوفر الصفة المعنية بينما يمثل 10 أو الرمز - ز - أقل درجة لتوفر الصفة المستعملة في الترتيب.

3-2- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن الى الأقل أداءا وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عما يسمى بالمعايير وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم مما تمتاز به من البساطة.

3-3- المقارنة الزوجية بين الموظفين: حيث يتم من خلال مقارنة الموظف داخل القيم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القيم على هذا النحو ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام كبيرة العدد.

¹ - عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالباه محمود سنجقا: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص 254-255.

² - نزار رعوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2015، ص ص 250 - 251.

3-4- طريقة التوزيع الاجباري: أي أن يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسين وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي درجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.¹

3-5- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيد عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء
- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء والمشرفين، هذا القوائم تهتم بالجانب السلوكي الذاتي أكثر من كونها موضوعية.

3-6- مقاييس الموضوعية: تقوم بتقييم الأداء بشكل رقمي، مثل كمية المنتج التي ينتجها الفرد أو المبيعات، عدد المنتجات المباعة والتي تم إنجازها.

3-7- مقاييس الإنتاج: استخدمت مقاييس الإنتاج خلال سنة الماضية، وهي تتضمن تقدير عدد المفردات التي أنتجت بواسطة الفرد، وهي التي تعكس أداء الفرد في مجال الإنتاج.²

4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

لا شك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من أهداف المنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل منها ما يلي:³

- 1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم بأعمالهم، وذلك للمعرفة وتحسين الأداء الى الأفضل.
- 2- تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك نوع من المقابل للأداء.
- 3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه وإن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

¹ - نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، عمان الأردن، 2015، ص ص22-23.

² - عبد الحميد خليل: إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص94.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7، مصر، 2004، ص289.

- 4- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها للمنظمة الى الفرد وذلك في حالة احتياجها الى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- 5- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 6- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه الى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- 7- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.
- 8- وقد يتم استخدام تقييم الأداء لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها وتقسيمها الى مجموعتين: الأولى عبارة عن استخدامات إدارية والثانية عبارة عن استخدامات لتنمية العامل والفرد.
- فمثلا في المجموعة الأولى تتمثل في مساعدة الإدارة في إتخاذ قرارات بشأن الترقية والنقل وكذلك تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة والتدريب وجدول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونماذج الإشراف وظروف العمل...
- أما في المجموعة الثانية يتم استخدامه لتوظيف نقاط الضعف في الأفراد والتي يمكن التغلب عليها من خلال برامج التدريب، وكذلك وسيلة لتحسين أداء العاملين عن طريق إمدادهم بمعلومات عن أدائهم في الفترة السابقة خلال مقابلات تقييم وكذلك يستخدم لتنشيط وتحفيز أداء العاملين بإشراك العامل في تحديد أنواع من السلوك الجيد وأهداف يسعى الى تحقيقها.¹
- 9- رفع الروح المعنوية للموظفين وتوطيد العلاقات بين المديرين والموظفين، خاصة عند شعور الموظفين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن التقييم يسعى لمعالجة نقاط الضعف في أدائهم.²
- 5- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:**
- تستهدف العملية الى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المديرين، العاملين:
- 5-1- أهميتها على مستوى المنظمة:**
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العمال اتجاه المنظمة.
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

¹ - إسماعيل علي بسيوني: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، بنينا، 2007-2008، ص258.

² - حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط1، عمان الأردن، 2011، ص104.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تتخذ كمؤشرات الحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.¹

5-2- أهميتها على المستوى المديرين:

ليس من السهل على المديرين الحكم على أداء العاملين لديهم إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم للأفراد وعاملهم، مما ينعكس إيجاباً على طيبة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تغير منهم نحو تحقيق الأفضل.

ولهذا أعطيت هذه العملية اهتماماً بالغاً من قبل إدارة الموارد البشرية، وخضعت لها الأمور والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعامل وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.²

5-3- أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العاملين أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.³

ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي: هناك العديد من النظريات المفسرة

للأداء الوظيفي في التنظيم وفي مايلي سيتم شرح كل نظرية:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور f. Taylor من أبرز مثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج القومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية على وسائل الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهذا المعيار العلمي مبني

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، ص58.

² - زهرة مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد2، تيسمليت، 2014، ص253.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص59.

على دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة للأداء العمل وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولت الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل الموارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال وموارد خام وأكدت على ضرورة التحكم في العنصر من أجل رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.¹

2-نظرية التقسيم الإداري: لهنري فايول (1841-1925)

وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية وتمت الإستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:²

2-1-مبادئ الإدارة: تتمثل في:

وحدة الأمر -وحدة التوجيه-التدرج والتدريب-النظام-المكافأة-الأفراد-المساواة-الخضوع-السلطة والمسؤولية-المركزية-الاستقرار في العمل-الانضباط-تقسيم العمل-المبادرة والابتكار-روح التعاون.

2-2-وظائف الإدارة: لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر وهي:

التخطيط-التنظيم-التوجيه - التنسيق - الرقابة.

- التخطيط: أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.
- التوجيه: وهو الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة.
- التنسيق: وهو الربط والتوفيق بين مهام العاملين بما يخدم أهداف المنظمة.
- المراقبة: أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر والى الصفات المطلوبة في العاملين.

3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية الى عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " max viber حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة وأقل تلك التنظيمات وكانت دراسته تجور حول نطاق اهتماماته الأساسية التي

1 - أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مجلة إدارة الأداء، العدد 18 سبتمبر، 1010، ص4.

2 - مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 2، 30-06-2018، ص ص492-493.

توضح لماذا يسمع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تتناسب إليهم. وقام فيبر بإيضاح الفرق بين النفوذ والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأراد العاملين الذين يعملوا معه الى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها الى ثلاثة أقسام: السلطة البطولة-السلطة التنفيذية والسلطة القانونية الرشيدة.

وهنا نجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون الاعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

ترتكز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول الى العاملين الى أفضل انتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسان وجدانيا وانفعاليا أكثر من رشا ومنطقيا. وقد أثبتت النتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه التي أجريت في تجارب الهاوثورن بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يؤدي الى عدم الاهتمام بهذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيض قيود العمل زالت المشكلة لنقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، أما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل قوة الدافع الوحيدة التي يستجيب اليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجية بعلاقته مع زملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيز، ليون، والتي توصل من خلالها الى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.¹

1 - أحمد الكردي: مرجع سابق، ص ص4-5.

5-نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز Adams على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة وقياس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

6-النظرية اليابانية :

قام وليام أوشي w. Ouchi بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل الى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر الى ما أسماه نظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤكد ولام أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع لمنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

- 1-الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- 2-المهارة في التعامل وينتج عن ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- 3-الألفة والمودة بها تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمية وتعاون واهتمام ودعم للآخرين. وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي الى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي الى رفع مستوى أداء الفرد وانتاجية المنظمة.¹

رابعاً: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي

1- دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل.

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة الى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظلّه أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز

¹ - محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص ص287-288.

(المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب للوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تسيير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

1-1- تحسين القدرة: بما أن أداء المرؤوسين يتوقف الى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات من خلال:¹

أ- **التدريب والتعليم:** في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقدم بسرعة، لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه من خلال المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، توجيه المرؤوسين الى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، تشجيعهم على التدريب والتعليم، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد.

ب- **التوزيع:** يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، هذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها كي يشغلها، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه.

ت- **الملائمة:** وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوسين في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل اكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتقعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات الآلات، الأفراد، النفوذ...، وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليل الإصابات، الملل، والسأم، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

ث- **توفير الموارد:** يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسين في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد،

¹ - شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص ص 327-328.

فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أم Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول إن " أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط".

1-2-تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين إهتمام القيادة بالمرؤوسين.¹

2-تأثير القيادة على الأداء الوظيفي: تتمثل في الآثار المباشرة وغير المباشرة:²

1-2-الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تسيير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتفاوتة معها في أداء المهمة. وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين أي أن القائد يوفر الظروف المطمئنة لتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

2-2-الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

حيث تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء مثل التوتر، القدرة والتعب فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة بين التوتر ومستوى الأداء، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي الى ضعف الأداء ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر على الأداء من عدة سبل منها: أن يتجنب الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على أدائهم وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط.

1 - المرجع السابق، ص ص 328-329.

2 - زهير عبد أحجر، هادفي يسرى: النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 15، جوان، 2018، ص ص 277-278.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي يعبر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات أو مهارات وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات، والميولات، والاهتمامات وغيرها من العوامل، حيث تساهم القدرات وخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع في عملية الأداء، كما تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي هي من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤوليته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليتيه ومدى مساهمته في الإنتاجية.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: المعالجة المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2-العينة وخصائصها

3-منهج الدراسة

4-أدوات جمع البيانات

ثانياً: المعالجة الميدانية للدراسة

1-تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

3-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

4-النتائج العامة للدراسة

5-توصيات الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للقيادة والأداء الوظيفي للعمال والعلاقة التي تربط بينهما، سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على مؤسسة الكهرباء والغاز-التوزيع سونلغاز بولاية قالمة، حيث تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مكملة ومدعمة للجانب النظري وهي ضرورية لأي بحث اجتماعي، فمن خلالها يمكن للباحث النزول للواقع من أجل كشف الحقائق وجمع البيانات والمعلومات وصولاً إلى النتائج والتأكد من صحة الفرضيات، وفي هذا الفصل سنتطرق للخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها من خلال مجالات الدراسة التي تتمثل في المجال المكاني، الزمني، والمجال البشري، وكذا استعمال المنهج المناسب لطبيعة موضوع الدراسة وإختيار العينة وصولاً إلى الأدوات التي استعنا بها في جمع البيانات والمعلومات كالإستمارة والوثائق والسجلات، وكذلك لقد تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية، حيث تعد هذه العملية من المراحل البحثية الهامة ويمكن القول بأنها مرحلة تشعر الباحث بأنه بدأ في الجزء الأهم من الدراسة، وهذا طبعاً لن يتحقق إلا إذا كان استخدام المنهج والأدوات البحثية على النحو الصحيح، وكما أن تحليل البيانات الميدانية لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم دعمها بالأفكار والمعلومات التي وردت في الفصول النظرية، ولقد تناولنا أيضاً مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة والنتائج العامة للدراسة.

أولاً: المعالجة المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة:

يقصد بمجال الدراسة الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية للبحث والمبجوثيين الذين يشملون وحدات الدراسة ومصدر المعلومات الظاهرة لموضوع الدراسة، كما يشير إلى الإطار الزمني الذي استغرقه البحث وكذلك المجال البشري.

1-1-المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني أو البيئة لإجراء الدراسة الميدانية، ولقد أجريت الدراسة في المؤسسة الاقتصادية شركة الكهرباء والغاز-التوزيع سونلغاز بقالمة.

نشأة المؤسسة:

-في 1947 وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر" من سنة 1962 إلى 1669 بعد الإستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.

-في 1969 بمقتضى الأمر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 28/07/1969 تم حل مؤسسة "كهرباء والغاز الجزائر" وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

من سنة 1983: أول إعادة هيكلة لسونلغاز أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

-وفي سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 19-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري".

-في سنة 2002: صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش. ذ. أ".

-في سنة 2004: عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاث مؤسسات "للأنشطة القاعدية": إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز.

-2005: من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالإستقلالية.

-في سنة 2006: ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز "ش. ت. ج. ش. ت. و. ش. ت. غ. و. ش. ت. ش".

-2009: إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية.

33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.

06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

-خلال شهر ماي 2009 صدر ميثاق-رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم تحديد خلالها تسمية المؤسسة وبالتالي منع أي "استعمال عشوائي قد يكون مجال إلتباس".

❖ تعريف المؤسسة:

محل الدراسة شركة الكهرباء والغاز -التوزيع سونلغاز قالمة.

-شركة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة مكلفة بالمهام التالية:

- تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على إستعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية إنسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

- شمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.

❖ الصلاحيات:

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

- صيانة شبكات وتوزيع الكهرباء والغاز.

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط أكبر عدد ممكن من الزبائن.

المصدر: وثائق المؤسسة

1-2-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني هو المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث بشقيه النظري والميداني.

حيث قمنا بإنجاز الجانب النظري من البحث وذلك عن طريق جمع المادة العلمية التي بدأت من

أواخر شهر سبتمبر إلى غاية شهر فيفري، وقد عملنا خلال هذه الفترة على تصنيف المادة العلمية نظريا

للحصول على ما يناسب موضوع الدراسة بمختلف فصولها النظرية.

- ثم قمنا بالنزول لإجراء زيارة استطلاعية على مختلف أقسام ومصالح المؤسسة حيث إمتدت الفترة الزمنية في إنجاز هذه الدراسة الميدانية من 20 مارس 2023 إلى 23 مارس 2023، وتم توزيع الاستمارات على العاملين وإستعادتها منهم.

وفي الأخير قمنا بتبويب البيانات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، وتحليلها إحصائيا وسوسولوجيا وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء الفرضيات وأخيرا كتابة النتائج النهائية للبحث.

1-3- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة، ولقد قدر عددهم ب 519 عامل، موزعين على ثلاث فئات سوسيومهنية متمثلة في (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 2: يوضح توزيع العمال حسب الفئة السوسيومهنية

المجتمع الكلي	الفئات السوسيومهنية
128	الإطارات
199	أعوان التحكم
192	أعوان التنفيذ
519	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

2- العينة وخصائصها:

2-1- العينة:

تعرف العينة بأنها: "مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه"، ويعد إختيار العينة هدفا مهما لكل الدارسين والباحثين، يتوقف عليه استخلاص النتائج ومن تم تعميم نتائج الظاهرة المقاسة لمجتمع الأصل الذي استقت منه الظاهرة العلمية موضوع الدراسة والبحث.¹وبما أن العينة هي صورة مصغرة تمثل المجتمع الكلي، وبما أن مجتمع البحث غير متجانس من حيث فئاته السوسيومهنية، فقد

¹ - سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص85.

كانت العينة التي اخترناها هي العينة الطبقية مع توزيع نسبي شمل 3 فئات سوسيو مهنية، وقدرت عينة بحثنا بـ 100 عاملا أي ما يمثل 19% من المجموع الكلي لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية الثلاث كما يلي:

$$\text{فئة الإطارات} \quad 128 * 100 = 24,66 = 25$$

519

$$\text{فئة أعوان التحكم} \quad 199 * 100 = 38,34 = 38$$

519

$$\text{فئة أعوان التنفيذ} \quad 192 * 100 = 36,99 = 37$$

519

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يوضح عينة الدراسة

العينة	المجتمع	الفئات السوسيو مهنية
25	128	الإطارات
38	199	أعوان التحكم
37	192	أعوان التنفيذ
100	519	المجموع

2- خصائص العينة:

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
77,91 %	60	36,36 %	28	25,97 %	20	15,58 %	12	ذكور
22,07 %	17	00 %	00	15,58 %	12	6,49 %	5	إناث
100 %	77	36,36 %	28	41,56 %	32	22,07 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من جنس ذكور وهذا بنسبة قدرت بـ 77,92% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,36% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.

أما جنس الإناث قدرت النسبة بـ 22,08% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس ذكور في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز بولاية قالمة، مقابل إنخفاض نسبة العاملين من جنس إناث، ويرجع هنا إلى طبيعة عمل المؤسسة المختصة في توزيع الكهرباء والغاز الذي يتطلب جهدا عضليا وقوة بدنية تسمح للتدخل وإصلاح الأعطال أي وقت أو مكان لضمان السير الحسن لشبكات التوزيع والنقل فهذه الشروط متوفرة في جنس ذكور، أما جنس الإناث فمجال عملهم هو الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	السن
28,57%	22	19,48%	15	5,19%	4	3,89%	3	أقل من 30 سنة
32,47%	25	12,99%	10	10,39%	8	9,09%	7	من 30 إلى 40 سنة
31,17%	24	2,60%	2	22,08%	17	6,49%	5	من 41 إلى 50 سنة
7,79%	6	1,30%	1	3,90%	3	2,60%	2	أكثر من 50 سنة
100%	77	36,36%	28	41,56%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة قدرت بـ

32,47% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,99% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 10,39% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرت بـ 31,17% من عدد أفراد العينة يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 22,08 من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة قدرت النسبة بـ 28,57% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 19,48% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.

أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة قدرت النسبة بـ 7,79% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 3,90% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

ونستنتج أن مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز لولاية قالمة تعتمد على الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة لما لها من خبرة وطاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل لتحقيق مستوى أعلى من الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المستوى التعليمي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%1,30	1	%1,30	1	%00	00	%00	00	إبتدائي
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	متوسط
%22,07	17	%22,07	17	%00	00	%00	00	ثانوي
%74,02	57	%10,39	8	%41,56	32	%22,07	17	جامعي
%2,60	2	%2,60	2	%00	00	%00	00	أخرى
%100	77	%36,36	28	%41,56	32	%22,07	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة قدرت بـ 72,02% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 41,56% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 22,07% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10,39% من عدد أفراد العينة.

أما أفراد العينة ذو مستوى ثانوي قدرت النسبة بـ 22,07% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 22,07% من عدد أفراد العينة.

أما العينة ذو مستوى ابتدائي قدرت النسبة بـ 1,30% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

أما أفراد العينة ذو مستوى متوسط معدومة في المؤسسة ولم تسجل أي نسبة في فئة الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

أما باقي أفراد العينة كانوا من أصحاب شهادات تقني سامي وقدرت نسبتهم بـ 2,60% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

وهذا يدل على إستثمار المؤسسة يعتمد على أصحاب الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع من مستوى الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الخبرة المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
10,39%	8	6,49%	5	1,30%	1	2,60%	2	أقل من 5 سنوات
28,57%	22	2,60%	2	16,88%	13	9,09%	7	من 5 إلى 10 سنوات
36,36%	28	20,78%	16	11,69%	9	3,89%	3	من 11 إلى 15 سنة
15,58%	12	1,30%	1	9,09%	7	5,19%	4	من 16 إلى 20 سنة
9,09%	7	5,19%	4	2,60%	2	1,30%	1	أكثر من 20 سنة
100%	77	36,36%	28	41,56%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 11 إلى 15 سنة حيث قدرت النسبة بـ 36,36% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20,78% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 11,69% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.

أما أفراد العينة الذين لديهم سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات قدرت النسبة بـ 28,57% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 16,88% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

أما أفراد العينة الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 16 إلى 20 سنة قدرت النسبة بـ 15,58% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

أما أفراد العينة الذين لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات قدرت النسبة بـ 10,39% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 1,03% من عدد أفراد العينة.

أما أفراد العينة الذين لديهم سنوات الخبرة لأكثر من 20 سنة قدرت النسبة بـ 9,09% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

3- منهج الدراسة:

المنهج هو مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ويعرف بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة"¹. ويعرفه موريس أنجرس بأنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"². ومن أجل بلوغ الهدف إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لمعرفة تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة والعلاقة بين متغيري القيادة والأداء الوظيفي، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة عنها يمكن تفسيرها"³.

4- أدوات جمع البيانات

تتعدد وسائل وأدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي، وهذا التعدد والتنوع يسمح للباحث بإستخدام أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وتحدد الأداة الأساسية في ضوء طبيعة منهج البحث ومشكلة البحث وأهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها، وفي موضوع دراستنا سنعمل على توظيف الأدوات التالية:

4-1- الوثائق والسجلات:

تم الإستعانة بالوثائق والسجلات التي تتعلق بالمعلومات التالية:

- نشأة المؤسسة ومراحل تطورها.
- مهام وصلاحيات المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدنا في التعرف على مختلف المستويات التنظيمية للإدارة.
- عدد العمال في المؤسسة وتوزيعهم من إطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ وهذا ما ساعدنا في تحديد المجال البشري للمؤسسة.

¹ - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1985، ص19.

² - موريس أنجرس، ت.بوزيد صحراوي، كما بوشرف وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص98.

³ - محمد سرحان على المحمودي: مناهج البحث العلمي، صنعاء دار الكتاب، ط3، الجمهورية اليمنية، 2019، ص46.

4-2- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة أداة أولية من أدوات جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في إطار دراسته للظواهر والأحداث الاجتماعية، وتعرف الإستمارة بأنها: "عبارة عن إستمارة للبحث تضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة يوجهها إلى المبحوث لكي يجيب عليها بنفسه ودون تدخل من الباحث".¹

واعتمدنا في هذه الدراسة على الإستمارة الموزعة التي تمت صياغتها بناء على فرضيات الدراسة ومرت وفق المراحل التالية:

1-مرحلة بناء الإستمارة:

لقد تم بناء الإستمارة بشكل مغلق وهذا لأجل اختيار المبحوث إجابة واحدة من أجل معلومات دقيقة ومحددة، كما اعتمدنا على الأسئلة نصف المغلقة لأنها تعطي المبحوث الفرصة لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره، كما تجنبنا الأسئلة المفتوحة التي تتطلب إجابات مطولة واعتمدنا إلا على سؤال فقط.

وتم تقسيم الإستمارة إلى 4 محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 31 سؤال وهي كالتالي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ويتضمن 4 أسئلة من 1 إلى 4.
- المحور الثاني: ويتعلق بالفرضية الأولى أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين ويتضمن 8 أسئلة من 5 إلى 12.
- المحور الثالث: ويتعلق بالفرضية الثانية تؤثر مهارات القائد بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين ويتضمن 10 أسئلة من 13 إلى 22.
- المحور الرابع: ويتعلق بالفرضية الثالثة تؤثر أنماط القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين ويتضمن 9 أسئلة من 23 إلى 31.

2-مرحلة تحكيم الإستمارة:

للتحقيق من صدق الإستمارة تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة المختصين في علم الاجتماع والذي بلغ عددهم أستاذين أستاذ غول لخضر وأستاذة بخوش لامية، وذلك بتاريخ 2023/03/13 وتم استرجاعها بعد يوم واحد، وذلك قصد الإرشاد والتوجيه وللتأكد من مدى ملائمة البيانات وتماشي أسئلة الإستمارة مع الفرضيات ومدى قدرة الإستمارة على التوصل إلى أهداف الدراسة وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة بما يتناسب مؤشرات فرضيات الدراسة.

¹ - طاهر حسو الزبيري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2011، ص144.

- تبسيط الأسئلة.

ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات الأساسية وتم إجراء بعض التعديلات على الإستمارة على ضوء تلك التوجيهات.

3-مرحلة توزيع الإستمارة:

تم توزيع الإستمارة صبيحة يوم الإثنين 20/03/2023 على 100 عامل فبعض العمال أجابوا على الأسئلة في ذلك اليوم أما باقي العمال فقد تم منحهم مدة إلى غاية يوم الأربعاء 22/03/2023 نظرا لإنشغلاتهم، مع عدم استرجاع بعض الإستمارات وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 8: يوضح الإحصائيات الخاصة بالإستمارة

عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات الغير المسترجعة	عدد الإستمارات الغير الصالحة	عدد الإستمارات الصالحة
100	86	14	9	77

ثانياً: المعالجة الميدانية للدراسة

1- تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

المحور الثاني: يتصف القائد بمجموعة من الصفات الشخصية والمهنية تساعد في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم 9: يوضح صفة العدالة في القائد

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	صفة العدالة	
58,44%	45	29,87%	23	15,58%	12	12,99%	10	إعطاء حقوق العمال بالتساوي والعدل بينهم	نعم
5,19%	4	1,30%	1	2,60%	2	1,30%	1	التسيير العادل وقبول آراء العمال	
11,69%	9	2,60%	2	5,19%	4	3,89%	3	عدم التحيز والتفريق بين العمال	
2,60%	2	00%	00	2,60%	2	00%	00	عدم الظلم بإستخدام المنصب	
1,30%	1	00%	00	1,30%	1	00%	00	التعامل بالقانون الإداري	
79,22%	61	33,77%	26	27,27%	21	18,18%	14	المجموع الجزئي	
20,78%	16	2,60%	2	14,28%	11	3,89%	3	لا	
100%	77	36,37%	28	41,56%	32	22,07%	17	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد تتوفر فيه صفة العدالة بنسبة قدرت بـ 79,22% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

إعطاء حقوق العمال بالتساوي والعدل بينهم: بنسبة قدرت بـ 58,44% من عدد أفراد العينة يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 29,87% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,99% من عدد أفراد العينة.

عدم التحيز والتفريق بين العمال: بنسبة قدرت بـ 11,69% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

التسيير العادل وقبول آراء العمال: بنسبة قدرت بـ 5,19% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

عدم الظلم باستخدام المنصب: بنسبة قدرت بـ 2,60% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

التعامل بالقانون الإداري: بنسبة قدرت بـ 1,30% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

كون أن صفة العدالة ضرورية يجب أن تتوفر في القائد فهي الصفة الحميدة له، والشعور بالعدالة هو فطري لديه، ويتطلب من القائد القدرة اللازمة لإعطاء حقوق العمال بالعدل وتوزيع المكافآت المستحقة لكل من العمال أصحاب العلاقة كل حسب استحقاقه وبالتالي خلق علاقات جيدة بين العمال داخل المؤسسة وسيادة العدل والمساواة وهذا ما يدفعهم إلى تحسين ورفع من مستوى أدائهم، وهذا ما أكدته نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول الذي ركز على عنصر العدل والمساواة وجعله مبدأ من مبادئ الإدارة،

وفي المقابل نجد 20,78% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا تتوفر فيه صفة العدالة يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 14,28% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى تركيز القائد على فئة دون أخرى.

الجدول رقم 10: يوضح إمتلاك القائد صفة الشجاعة في تحمله كافة النتائج

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات صفة الشجاعة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
71,43%	55	16,88%	13	32,47%	25	22,07%	17	نعم
28,57%	22	19,48%	15	9,09%	17	00%	00	لا
100%	77	36,36%	28	41,56%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد يمتلك صفة الشجاعة في تحمله كافة النتائج بنسبة قدرت بـ 71,43% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 32,47% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 22,07% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,88% من عدد أفراد العينة.

فالقائد يجب أن تتوفر فيه هذه الصفة من أجل المبادرة في إتخاذ القرارات وإنجاز المهمات المطلوبة وكذلك القدرة على تحمل نتائج هذه المبادرة أمام مرؤوسيه والإدارة العليا مما يساهم في خلق الدافعية للأداء لدى العامل وزيادة الإنتاجية، وهذا ما أكدته نظرية السمات التي تقر بأن هناك مجموعة من الصفات التي تفسر القدرات القيادية تتمثل في الشجاعة والأمانة والشعور بالهدف والعمل على تحقيقه.

وفي المقابل نجد 28,57% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا تتوفر فيه الشجاعة في

تحمله كافة النتائج يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 19,48% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى الصعوبات والعراقيل التي يواجهها القائد على مستوى المؤسسة ونقص الدعم الذي يتلقاه من أجل تحمله النتائج.

الجدول رقم 11: يوضح امتلاك القائد صفة الذكاء الاجتماعي والتواصل مع العاملين

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات صفة الذكاء الاجتماعي والتواصل	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
80,52%	62	24,67%	19	41,56%	32	14,28%	11	نعم
19,48%	15	11,69%	9	00%	00	7,79%	6	لا
100%	77	36,36%	28	41,56%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد يمتلك صفة الذكاء الاجتماعي والتواصل مع العاملين قدرت بـ 80,52% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 41,56% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24,67% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 14,28% من عدد أفراد العينة.

فالقائد يجب أن يكون ماهر في تواصله مع العمال ويعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته لهم كما أنه مستمع جيد ومحاور رائع وهي صفة يجب أن يتميز بها القائد من أجل تسيير بتميز ونجاح، كما تعد هذه الصفة من ركائز المؤسسة وإستمرار حيويتها ونشاطها فهي عنصر أساسي في فهم طبيعة العاملين حتى يكون هناك تواصل وتفاعل وإنسجام بين القائد والعمال من أجل تحسين والرفع من أدائهم وكذلك لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما أكدته دراسة رالف سوجديل حيث توصل إلى أن السمات التي تجعل من الإنسان قائد ناجحاً نجد كالذكاء وطلاقة اللسان وقدرة الإتصال وغيرها من السمات الأخرى.

وفي المقابل نجد 19,48% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يمتلك صفة الذكاء الاجتماعي والتواصل مع العاملين يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,69% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 7,79% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى شخصية القائد في تعامله مع العمال.

الجدول رقم 12: يوضح توفر في القائد صفة الثقافة ومعرفة عالية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات صفة الثقافة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
68,83%	53	19,48%	16	29,87%	23	28,18%	14	نعم
31,17%	24	16,88%	12	11,69%	9	3,89%	3	لا
100%	77	36,36%	28	41,56%	32	20,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد تتوفر فيه صفة الثقافة ومعرفة عالية

بنسبة قدرت ب 68,83% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 29,87% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 28,18% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 19,48% من عدد أفراد العينة.

فالقائد يجب أن يكون غزير المعرفة على درجة من العلم يطور من نفسه ويرتقي بقدراته من خلال الدورات التدريبية والندوات، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والإتزان مما ينعكس إيجابا على العمال ويدفعهم ذلك إلى إكتساب الخبرة والمعرفة في إطار العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتبادل المعارف وتوضيح العمل من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والعامل معا، وهذا ما أقرته نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول حيث يرى بأنه ينبغي توفر مجموعة من السمات في القائد لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا والتي من أبرزها القوة الفكرية وقوة الثقافة العامة وغيرها من الساعات الأخرى.

وفي المقابل نجد أن 31,17% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا تتوفر فيه صفة الثقافة

ومعرفة عالية يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,88% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 11,68% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى نقص المعرفة لدى القائد ومحدودية الثقافة.

الجدول رقم 13: يوضح توفر في القائد على صفة النشاط العالي الذي يؤدي إلى قيامه بالوظائف المهمة وإشرافه عليها.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات صفة النشاط العالي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%76,62	59	%25,98	20	%28,57	22	%22,07	17	نعم
%23,38	18	%10,39	8	%12,99	10	%00	00	لا
%100	77	%36,36	28	%41,56	32	%22,07	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد تتوفر فيه صفة النشاط العالي بنسبة قدرت بـ %76,62 من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة %28,57 من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة %25,98 من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة %22,07 من عدد أفراد العينة.

فالقائد لديه حاسة التفريق بين المهام المهمة وإشرافه عليها والمهام الغير المهمة وهذا يرجع إلى معرفته بطبيعة عمله وخبرته الطويلة في ممارسته هذا العمل، حيث يتم تكريس جهده في التعامل مع هذه الوظائف وترتيب الأولويات من خلال المزيد من التعليمات واللوائح من أجل الاستقرار داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توعية العمال وتوجيههم للقيام بالمهام الخاصة بكل وظيفة ومحاولة التعرف على جوانب الغامضة في العمل وكذلك حثهم على إتباع التعليمات والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، مما يؤدي ذلك إلى القيام بالعمل على أحسن طريقة وينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي لدى العاملين والإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما أكدته نظرية السمات التي أقرت بوجود سمات يمتلكها القائد تميزه عن غيره وتتمثل في الحيوية، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة، والنشاط والمثابرة.

وفي المقابل نجد %23,38 من عدد أفراد عينة البحث الذين صرحوا بأن القائد لا تتوفر فيه صفة النشاط العالي يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة %12,99 من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة %10,39 من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى كثرة إنشغالات القائد بمهامه الرسمية وضيق الوقت في بعض الأحيان أثناء تأديته مهامه.

الجدول رقم 14: يوضح إمتلاك القائد صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات صفة تحمل المسؤولية
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
88.31%	68	29.87%	23	41.56%	32	16.88%	13	نعم
11.69%	9	6.49%	5	00%	00	5.19%	4	لا
100%	77	36.36%	28	41.56%	32	22.07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة صرحوا بأن القائد تتوفر فيه صفة تحمل المسؤولية أثناء

التسيير بنسبة قدرت بـ 84,41% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 41,56% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التنفيذ 29,87% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 16,88% من عدد أفراد العينة.

كون أن القائد مؤهل لتحمل المسؤولية ويمتلك خبرة سابقة في التسيير وناضج فكريا وعمليا لتحمل المسؤولية مما يدل على تحسين العمل بإستمرار من أجل تحقيق نجاح المؤسسة والحفاظ على مكانتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعلم العمال وإكتساب المعارف والخبرات من خلال التعليمات والإرشادات التي يوجهها لهم القائد في تسيير المؤسسة وتحمل مسؤولية أعمالهم، كما يحرص القائد على الحث والتوجيه المستمر من أجل تحسين الأداء بإعتبار هذا الأخير من متطلبات الجودة لأي مؤسسة، وهذا ما أكدته نظرية السمات أن القائد الفعال لا بد من أن تتوفر فيه صفة تحمل المسؤولية والثقة بالنفس والمثابرة والرغبة في التفوق والطموح.

وفي المقابل نجد أن 15,58% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا تتوفر فيه صفة

تحمل المسؤولية يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى وجود الكثير من الواجبات المهنية لدى القائد والتي تحتاج إلى تنسيق مع مختلف الأعضاء.

الجدول رقم 15: يوضح إمتلاك القائد صفة الإلتزام بالواجبات وإعطاء أهمية كبيرة لعمله

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات صفة الإلتزام بالواجبات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
88,31%	68	29,89%	23	37,66%	29	20,77%	16	نعم
11,69%	9	6,49%	5	3,89%	3	1,30%	1	لا
100%	77	36,36%	28	41,56%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد يمتلك صفة الإلتزام بالواجبات

وإعطاء أهمية كبيرة بنسبة قدرت بـ 88,31% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 37,66% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 29,89% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 20,77% من عدد أفراد العينة.

كون أن القائد الفعال ينجز أعماله بتفان وعطاء كبير كما يكون لديه إحترام بإتجاه تلك الأعمال مشكل بذلك نمودجا لمن يعملون معه وذلك من خلال إهتمام القائد ببيئة العمل بالإضافة إلى السير الحسن والسليم للأعمال والمهام التي يقوم بها بكل جدية وإخلاص من أجل توفير جو يساعد العمال على بذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أداء أفضل وزيادة الإنتاجية، وهذا ما أكده كل من داي كوكس وجون هوفر في الدراسة التي قاموا بها على مجموعة من القادة الإداريين وتلخيصهم إلى مجموعة من الصفات المتوفرة في القادة مثل إستمرار الحماس، العمل الجاد بتفان وإلتزام والقدرة على تحديد الأهداف وغيرها من الصفات.

وفي المقابل نجد 11,69% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يمتلك صفة الإلتزام

بالواجبات وإعطاء أهمية لعمله يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى كثرة إنشغالات القائد داخل المؤسسة وخارجها.

الجدول رقم 16: يوضح توفر في القائد صفة مساعدة العمال من أجل تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	صفة	مساعدة العمال
%27,27	21	%9,09	7	11,69%	9	%6,19	5	تقديم الحلول والنصائح	نعم
%16,88	13	%00	00	%11,69	9	%5,19	4	تشجيع العمال على الإجهاد والتطوير	
%2,60	2	%00	00	%2,60	2	%00	00	توفير للعمال المعلومات اللازمة	
%12,99	10	%00	00	%9,09	7	%3,89	3	نقل خبراته للعمال	
%1,30	1	%1,30	1	%00	00	%00	00	توفير لهم الراحة	
%14,28	11	%9,09	7	%00	00	%5,19	4	التوعية والتعليم والتكوين	
%75.32	58	%19,48	15	%35,06	27	%20,78	16	المجموع الجزئي	
%24,67	19	%16,88	13	%6,49	5	%1,3	1	لا	
%100	77	%36,36	28	%41,56	32	%22,07	17	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بأن القائد تتوفر فيه صفة مساعدة العمال من أجل تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب بنسبة قدرت بـ 75,32% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

تقديم الحلول والنصائح: بنسبة قدرت بـ 16,88% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 11,69% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

تشجيع العمال على الإجتهد والتطوير: بنسبة قدرت بـ 16,88% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 11,69% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.

التوعية والتعليم والتكوين: بنسبة قدرت بـ 14,28% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.

نقل خبراته للعمال: بنسبة قدرت بـ 12,99% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.

توفير المعلومات اللازمة: بنسبة قدرت بـ 2,60% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

توفير لهم الراحة: بنسبة قدرت بـ 1,30% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.

وذلك كون أن القائد الحقيقي يسعى إلى توفير جو عمل إيجابي بين العمال من خلال تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون والتطوير والنمو، كما أن القائد يكون مع عماله أثناء فترة العمل لزيادة توجيههم بالإضافة إلى تبادل النصائح بين العمال ووعيهم بأهمية عملهم ومساعدته لهم وحثهم على مساعدة بعضهم البعض في المهام الصعبة وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أداء أفضل، وهذا ما أكدته كل من داني كوكس وجون هوفر في الدراسة التي قاموا بها على مجموعة من القادة الإداريين وتلخيصهم إلى مجموعة من الصفات المتوفرة في القادة كمساعدة الآخرين على النمو وغيرها من الصفات الأخرى.

وفي المقابل نجد 24,67% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا تتوفر فيه صفة مساعدة

العمال من أجل تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,88% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.
وهذا راجع إلى طبيعة النشاطات التي يقوم بها كل عامل.

المحور الثالث: تؤثر مهارات القائد بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم 17: يوضح ما إذا كان القائد يحدد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على أكمل وجه

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
84,41%	65	20,79%	16	41,56%	32	22,07%	17	نعم
15,58%	12	15,58%	12	00%	00	00%	00	لا
100%	77	36,36%	28	41,56%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد يحدد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على أكمل وجه بنسبة قدرت بـ 84,41% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 41,56% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 22,07% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20,79% من عدد أفراد العينة.

إن القائد يقوم بتحديد وتقسيم المهام على العمال من أجل تسهيل العملية الإنتاجية وسرعة التنفيذ، وكذلك يكون على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة، والتعرف على جوانب النقص فيها من أجل إصلاحه والسعي لإيجاد طرق لحل مختلف المشكلات التي تواجه العمال أثناء عملهم وتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي، وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسة، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور حيث أقر بأن القائد يقتصر دوره على تحديد ما وكيف يجب أداءه وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده القائد.

وفي المقابل نجد 15,58% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يحدد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على أكمل وجه يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.

وذلك راجع إلى طبيعة عملهم الذي لا يستدعي التحديد أو التدخل من طرف القائد.

الجدول رقم 18: يوضح تحمل القائد مسؤولية إتخاذ قراراته من أجل تسهيل أداء العمل بصورة أفضل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات تحمل القائد
النسبة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
%84,41	65	%23,38	18	%41,56	32	%19,48	15	نعم
%15,58	12	%12,99	10	%00	00	%2,59	2	لا
%100	77	%36,36	28	%41,56	32	%22,07	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد يتحمل مسؤولية إتخاذ قراراته مما يسهل أداء العمل بصورة أفضل بنسبة قدرت بـ 84,41% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 41,56% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23,38% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 19,48% من عدد أفراد العينة.

حيث تعد عملية إتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها من المهام الأساسية للقائد ذلك أن النجاح الذي تحرزته أي مؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة وكفاية قيادتها على إتخاذ القرارات السليمة، وهذا يجعل من العاملين يؤدون أعمالهم بصورة سريعة ومتقنة وسعيهم إلى تحقيق الهدف العام بإتباع قواعد العمل المعمول بها.

وفي المقابل نجد 15,58% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يتحمل مسؤولية إتخاذ قراراته مما يسهل أداء العمل بصورة أفضل يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,99% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 2,59% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى شخصية القائد، فشخصية القائد وميوله وإتجاهاته وقيمه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي داخل التنظيم وخارجه تؤثر في فاعلية تحمله مسؤولية إتخاذ قراراته.

الجدول رقم 19: يوضح عمل القائد على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات عمل القائد	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%20,78	16	%20,78	16	%00	00	%00	00	وسائل السلامة ووسائل النقل	نعم
%44,15	34	%6,49	5	%22,07	17	%15,58	12	وسائل معرفية ورقمية	
%3,90	3	%00	00	%2,60	2	%1,30	1	أجهزة الإعلام الآلي	
%68,83	53	%27,27	21	%24,67	19	%16,88	13	المجموع الجزئي	
%31,17	24	%9,09	7	%16,88	13	%5,19	4	لا	
%100	77	%36,36	28	%41,56	32	%22,07	17	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد يعمل على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية بنسبة قدرت بـ 68,83% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

وسائل معرفية ورقمية: بنسبة قدرت بـ 44,15% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 22,07% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

وسائل السلامة ووسائل النقل: بنسبة قدرت بـ 20,78% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20,78% من عدد أفراد العينة.

أجهزة الإعلام الآلي: بنسبة قدرت بـ 3,90% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 2,60% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 1,30% من عدد أفراد العينة.
 - ويرجع ذلك إلى كون أن القائد مرن في تسيير الأمور ويشارك عماله في تحقيق التقدم والتطور عن طريق توفير الوسائل المناسبة التي تتلائم مع قدراتهم من أجل زيادة الإنتاج ومواكبة التطورات والتغيرات وكذلك زيادة أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
 - وفي المقابل نجد 31.17% من عدد أفراد عينة البحث يصرحوا بأن القائد لا يعمل على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية يتوزعون على النحو التالي:
 - فئة أعوان التحكم بنسبة 16,88% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.
- وهذا راجع إلى أن كل فئة لديها تخصص معين.

الجدول رقم 20: يوضح إحترام القائد مشاعر مرؤوسيه ودوافعهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إحترام القائد
		النسبة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
%79.22	61	%28,57	22	%32,47	25	%18,18	14	نعم
%20.78	16	%7,79	6	%9,09	7	%3,89	3	لا
%100	77	%36,36	28	%41,56	32	%22.07	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن القائد يحترم مشاعر مرؤوسيه ودوافعهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم نسبة قدرت بـ 79,22% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 32,47% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 28,57% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 18,18% من عدد أفراد العينة.
- إن إحترام القائد لمشاعر ودوافع العمال وتقديرهم يخلق نوع من الثقة المتبادلة بين القائد والعمال وجو من الإنسجام والتعاون بين مختلف الأقسام الإدارية وهذا الإحترام والتقدير يسمح بالتغلب على عدة صعوبات ومشاكل قد تكون عائق في سير العمل، وهذا ما يكون حافزا قويا للعمال للعمل أكثر وبذل كل الجهود لزيادة أدائهم وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما أقرته النظرية السلوكية في دراسة

قاموا بها الباحثين في جامعة أوهايوا حيث أكدوا على التقدير ومراعاة مشاعر مجموعة العمل والإهتمام بعلاقات الثقة والإحترام.

وفي المقابل نجد 20,78% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يحترم مشاعر مرؤوسيه ودوافعهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,79% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.

وهذا يرجع إلى صرامة القائد في تعامله مع العمال.

الجدول رقم 21: يوضح تشجيع القائد للعمال على العمل الجماعي مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى

أداء العمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تشجيع القائد	
24,67%	19	5,19%	4	12,98%	10	6,49%	5	سرعة إنجاز العمل	نعم
45,45%	35	19,48%	15	12,98%	10	12,98%	10	إتقان العمل	
3,89%	3	1,29%	1	2,59%	2	00%	00	توضيح العمل	
74,02%	57	25,97%	20	28,57%	22	19,47%	15	المجموع الجزئي	
25,97%	20	10,38%	8	12,98%	10	2,59%	2	لا	
100%	77	36,35%	28	41,55%	32	22,06%	17	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يشجع العمال على العمل الجماعي

مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أداء العمال بنسبة قدرت بـ 74,02% من عدد أفراد عينة البحث

يتوزعون على النحو التالي:

- إتقان العمل: وهذا بنسبة 45,45% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات

السوسيومهنية كما يلي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 19,48% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- سرعة إنجاز العمل:** وهذا بنسبة 24,67% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:
- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.
- توضيح العمل:** وهذا بنسبة 3,89% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 2,59% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,29% من عدد أفراد العينة.
- ذلك أن القائد الفعال يعي أولاً إلى تكوين فريق العمل مبني على الثقة والتعاون ويعمل على تدريبهم وتعليمهم من أجل رفع من مستوى أدائهم، فالقائد الناجح يفهم جيداً أن الفطرة الإنسانية والاجتماعية تبحث دائماً عن من يهتم بها وقدرها وهذا ما يجعل العامل يتقن عمله ويجتمع على نشاط واحد لتحقيق هدف مشترك وهذا ما يشجعهم على العمل الجماعي للمؤسسة وإتقان عملهم يزيد من ولائهم وأداء عملهم وانتمائهم للمؤسسة، وهذا ما أقرته النظرية اليابانية لوليام أوشي والذي ركز فيها على العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية والأداء.

وفي المقابل نجد نسبة 25,97% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يشجع العمال على العمل الجماعي مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أداء العمال يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10,38% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 2,59% من عدد أفراد العينة.
- ويرجع هذا إلى أن القائد صارم في تعامله مع العمال مما يؤدي ذلك إلى عدم تشجيعهم على أداء عملهم بإتقان ضمن الجماعة.

الجدول رقم 22: يوضح توفير القائد جو ملائم لأداء العاملين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات توفير القائد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
36,36%	28	16,88%	13	12,98%	10	6,49%	5	التفاهم
49,35%	38	10,38%	8	25,97%	20	12,98%	10	الاحترام
12,98%	10	9,09%	7	1,29%	1	2,59%	2	التعاون
1,29%	1	00%	00	1,29%	1	00%	00	أخرى تذكر
100%	77	36,35%	28	41,53%	32	22,06%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يوفر جو ملائم لأداء العاملين بنسبة قدرت بـ 100% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

الإحترام: وهذا بنسبة 49,35% من عدد أفراد عينة البحث تتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10,38% من عدد أفراد العينة.

التفاهم: وهذا بنسبة 36,36% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,88% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

التعاون: وهذا بنسبة 12,98% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 2,59% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 1,29% من عدد أفراد العينة.

أما نسبة 1,29% من إجابات أخرى لأفراد العينة تؤكد بأن القائد يوفر جو ملائم لأداء العاملين تتوزع هذه النسبة على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 1,29% من أفراد العينة.

ويرجع هذا على أن القائد يحترم فئة العاملين الذين يعملون معه، مما يؤكد أن العامل يحتاج إلى رعاية نفسية ومعاملة اجتماعية حسنة أكثر مما يحتاج إلى تجهيزات مادية، وهذا ما يساعدهم على زرع الثقة بينهم وعدم وجود أي صراع داخلي أو خارجي، وبذلك يمكن القول بأنه كلما كان القائد محترم لمشاعر مرؤوسيه ومتفهم لظروفهم سواء كانت مادية أو معنوية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم 23: يوضح اهتمام القائد بتنسيق مجهودات العمال وفق أساليب العمل مما يؤدي ذلك إلى

زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إهتمام القائد
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار%	النسبة%	التكرار %	
74,02%	57	36,36%	20	22,07%	17	58,	12	نعم
25,97%	20	00%	00	19,48%	15	6,49%	5	لا
100%	77	36,36%	28	41,58%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يهتم بتنسيق مجهودات العمال وفقا لأساليب العمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال بنسبة قدرت 74,02% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,36% من عدد أفراد أو العينة.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 22,07% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.

وهذا يدل على وجود ثقافة قيادية عالية في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع والتي تؤكد على التوزيع العادل بين الإنتاجية والعمال وفق أساليب العمل وهذا من أجل تحقيق إنتاج رفيع وكذلك من أجل إرضاء وكسب ثقة العامل بالإهتمام بإعتباره يمثل جزءا مهما في المؤسسة.

وفي المقابل نجد أن نسبة 25,97% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يهتم بتنسيق مجهودات العمال وفق أساليب العمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 19,48% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى إهمال القائد لمجهودات مرؤوسيه للعمل.

الجدول رقم 24: يوضح قيام القائد بتحديد أهداف المؤسسة ويكلف العمال بتنفيذها مما يؤدي ذلك إلى إنجاز أدائهم في الوقت المطلوب.

7المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات قيام القائد
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
84,41%	65	36,36%	28	38,96%	30	9,09%	7	نعم
15,58%	12	00%	00	2,57%	02	12,98%	10	لا
100%	77	36,36%	28	41,53%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا القائد يقوم بتحديد أهداف المؤسسة ويكلف العمال بتنفيذها من أجل زيادة إنجاز أدائهم في الوقت المطلوب بنسبة قدرت 84,41% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 38,96% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوام التنفيذ بنسبة 36,36% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد الماهر يكلف مرؤوسين بإنجاز الأعمال في وقتها، وإعطائهم الحرية الكاملة لكي لا يشعر العامل بنوع من الضغط وعد الارتياح، فيقوم القائد هنا بتصحيح كافة الجوانب النقص وتقييم أداء العاملين والسعي إلى إيجاد أبرز الحلول التي تساعده على التخلص من كافة المشاكل التي تواجههم وبالتالي زرع الطمأنينة بالاستقرار داخل المؤسسة.

وفي المقابل نجد أن نسبة 24,67% من عدد أفراد العينة صرحوا بأن القائد لا يتمتع بمهارة التخطيط والتنظيم الجيد للمؤسسة مما يؤدي ذلك إلى إتقان العمل ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم 19,48% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.

ويرجع هذا إلى أن كافة المهارات التي يكتسبها القائد يحترمونها لكن لا يعتبرونها دافعا مكملا لإتقان العمل.

الجدول رقم 26: يوضح سعي القائد لاتخاذ القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك إلى تحفيز

العمال على أداء مهامهم

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات سعي القائد
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
74,02%	57	36,36%	28	22,07%	17	15,58%	12	نعم
25,97%	20	00%	00	19,48%	15	6,49%	5	لا
100%	77	36,36%	28	41,58%	32	22,07%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية فراد العينة صرحوا بأن القائد يسعى لإتخاذ القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك إلى تحفيز العمال على أداء مهامهم بنسبة قدرت بـ 74,02% من عدد أفراد عينة البحث ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,36% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 22,07% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد الفعال يسعى لإتخاذ القرارات بإعتبارها جوهر العملية الإدارية والمنظمة بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل الجهود والتكاليف الممكنة، أما أن القائد يكون قادرا على إتخاذ القرارات الصائبة ويقف مع عماله أثناء فترات العمل لزيادة توجيهم بالإضافة إلى تبادل الأفكار ووعيهم على مساعدة بعضهم البعض في المهام الصعبة يدل على روح الفريق.

وفي المقابل نجد أن نسبة 25,97% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يسعى لإتخاذ

القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك إلى تحفيز العمال على أداء مهامهم ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 16,48% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 9,49% من عدد أفراد العينة.
- ويرجع ذلك إلى معرفتهم بطبيعة عملهم إضافة إلى خبرتهم الطويلة.

المحور الرابع: تؤثر أنماط القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم 27: يوضح النمط القيادي السائد داخل المؤسسة

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات النمط القيادي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%33,76	26	%14,28	11	%12,98	10	%6,49	5	أوتوقراطي
%53,24	41	%14,28	11	%25,95	20	%12,98	10	ديمقراطي
%12,98	10	%7,79	6	%2,59	2	%2,59	2	فوضوي
% 100	77	%36,35	28	%41,52	32	%22,06	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن النمط القيادي السائد داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ 100% ويتوزعون على النحو التالي:

النمط الديمقراطي: وهذا بنسبة 53,24% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14,28% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.

النمط الأوتوقراطي: وهذا بنسبة 33,76% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14,28% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

النمط الفوضوي: وهذت بنسبة 12,98% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,79% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

وهذا يدل على أن أغلبية إجابات المبحوثين تقر بأن النمط السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي أي أنه يشارك فيه القائد كافة العمال في إتخاذ القرارات وفي شؤون الأعمال التي يقوم بها وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط وتشجيعهم على إتقان والإحساس بالإنتماء إلى الجماعة وهذا ما يؤكد "التون مايو" بنظريته العلاقات الإنسانية من خلال إهتمامه بالعنصر البشري في المؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح اعتماد القائد أسلوب القسوة مع العمال وإجبارهم على تنفيذ الأوامر يجعلهم بذلك يبذلون جهد في إتمام أداؤهم الوظيفي

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إعتماد القائد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
48,05 %	37	25,97 %	20	12,98 %	10	9,09 %	7	نعم
51,94 %	40	10,38 %	8	28,57 %	22	12,98 %	10	لا
100 %	77	36,36 %	28	41,56 %	32	22,07 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد لا يعتمد أسلوب القسوة مع العمال ولا يجبرهم على تنفيذ الأوامر بنسبة قدرت بـ 51,94% من عدد أفراد عينة البحث ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 28,57% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10,38% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد الإداري لا يلجأ إلى هذا الأسلوب فالمحافظة على استقرار العمل يتطلب من القائد المعاملة الحسنة لهم لأنها تؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين، لذلك لا بد من ارتفاع الروح المعنوية والطاقة الإيجابية من أجل أعمالهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي المقابل نجد أن نسبة 48,05% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد يعتمد على أسلوب القسوة مع العمال ويجبرهم على تنفيذ الأوامر ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

وهذا راجع إلى أن القائد يحرص على تطبيق العقوبات وفق قوانين المؤسسة وإستخدام أسلوب القسوة مع العمال.

الجدول رقم 29: يوضح إتخاذ القائد القرارات بنفسه دون مشاركة العمال وإبداء رأيهم يدفعهم ذلك إلى أداء عملهم بإتقان.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إتخاذ القائد القرارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
46,75 %	36	12,98 %	10	25,97 %	20	7,79 %	6	نعم
53,24 %	41	23,37 %	18	15,58 %	12	14,28 %	11	لا
100 %	77	36,35 %	28	41,58 %	32	22,07 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد لا يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة

العمال في ذلك لإبداء رأيهم فيها بنسبة قدرت بـ 53,24% ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23,37% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 14,28% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن العاملين لديهم كل الحقوق في المشاركة في إتخاذ القرارات بإعتبارهم يمثلون جزءا من تلك

المؤسسة، فالمشاركة تتحقق الأهداف والقائد هو الدافع القوي لتحقيقها، فعندما يكون هناك استقرار

ومشاركة بين العمال تكون هناك نتائج جيدة وهذا ما أكدته نظرية إتخاذ القرارات لهيربرت سيمون والذي

يؤكد فيها على أن القائد يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وكذلك ينظر إلى ردود الفعل

الناجمة عنها من أجل تحقيق أداء أفضل.

في المقابل نجد أن نسبة 46,75% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة العمال في ذلك وإبداء رأيهم فيها يدفعهم ذلك إلى أداء عملهم بإتقان ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 7,79% من عدد أفراد العينة.
- ويرجع ذلك إلى أن القائد مستبد ومتحكم في كل القرارات.

الجدول رقم 30: يوضح استشارة القائد العمال في وضع الخطط والأهداف مما يؤدي ذلك إلى زيادة العمل بكفاءة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	إستشارة القائد	
11,68%	9	2,59%	2	6,49%	5	2,59%	2	التبليغ الكتابي	نعم
49,35%	38	10,48%	8	25,97%	20	12,98%	10	الاستدعاء إلى الاجتماع	
6,49%	5	2,59%	2	3,89%	3	00%	00	عن طريق ممثلي العمال	
67,52%	52	15,56%	12	36,35%	28	15,58%	12	المجموع الجزئي	
32,46%	25	20,77%	16	5,19%	4	6,49%	5	لا	
100%	77	36,33%	28	41,54%	32	22,06%	17	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يستشير العمال في وضع الخطط والأهداف مما يؤدي ذلك إلى زيادة العمل بكفاءة بنسبة قدرت بـ 67,52% من عدد أفراد عينة البحث ويتوزعون على النحو التالي:

الاستدعاء إلى الاجتماع: وهذا بنسبة 49,35% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسومهنية كما يلي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10,38% من عدد أفراد العينة.
 التبليغ الكتابي: وهذا بنسبة 11,68% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,59% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 2,59% من عدد أفراد العينة.
 عن طريق ممثلي العمال: وهذا بنسبة 6,49% من عدد أفراد عينة البحث وتتوزع هذه النسبة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 3,89% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,59% من عدد أفراد العينة.
 ذلك أن القائد يستشير العمال في كل صغيرة وكبيرة عن طريق الاستدعاء إلى الاجتماع باعتبارهم يمثلون جزءا من تلك المؤسسة، فالمشاركة والاستشارة تتحقق الأهداف كون أن القائد هو الدافع القوي لتحقيق فعندما يكون هناك استقرار بين العمال ومشاركة تكون نتائج جيدة وأداء أفضل.
 وفي المقابل نجد أن نسبة 32,46% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن ذلك إلى زيادة العمل ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20,77% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التحكم بنسبة 5,19% من عدد أفراد العينة.
 ويرجع ذلك إلى أن القائد أوتوقراطي في تصرفاته.

الجدول رقم 31: يوضح تشجيع القائد العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بينهم مما يساعد ذلك في تسهيل أداء العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات تشجيع القائد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
66,23 %	51	24,67 %	19	28,57 %	22	12,98 %	10	نعم
33,76 %	26	11,68 %	9	12,98 %	10	9,09 %	7	لا
100 %	77	36,35 %	28	41,55 %	32	22,07 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يشجع العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بينهم مما يساهم ذلك في تسهيل أداء العمل بنسبة قدرت بـ 66,23% من عدد أفراد عينة البحث ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 28,57% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24,67% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد الناجح والماهر يسعى دائما إلى إقامة علاقات طيبة وحسنة بين العمال وذلك لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة والوصول إلى أهدافها، وهذا ما أقرته نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو والتي ركز فيها على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، كما كشفت دراسته نظرا من نتائج تجارب الهاوثورن عن ضرورة تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.

وفي المقابل نجد أن نسبة 33,76% من عدد أفراد عينة البحث تؤكد بأن القائد لا يشجع العمال على إقامة العلاقات الحسنة وهذا ما يساهم ذلك في تسهيل أداء عملهم ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,68% من عدد أفراد العينة.
 - فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.
- ويرجع هذا إلى أن القائد صارم في تصرفاته مع العمال.

الجدول رقم 32: يوضح تحفيز القائد الإداري العمال على الابتكار والابداع وتنمية مهاراتهم مما يزيد من مستوى الأداء

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات تحفيز القائد على الابتكار
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
64,93 %	50	23,37 %	18	28,57 %	22	12,98 %	10	نعم
35,06 %	27	12,98 %	10	12,98 %	10	9,09 %	7	لا
100 %	77	36,35 %	28	41,55 %	32	22,07 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يحفز العمال على الابداع والابتكار وتنمية مهاراتهم مما يزيد من مستوى الأداء بنسبة قدرات ب 64,93% من عدد أفراد عينة البحث ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 28,57% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23,37% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد يشجع عماله على التميز في الأداء والمبادرة والإبداع في العمل، وذلك يترك بعض الوقت للعمال دون مراقبتهم في أداء عملهم من أجل الإستفادة من خبراتهم وتقديم وجهات نظرهم حول المسائل المتعلقة بالعمل بمعنى أن يمنح القائد للعمال مجال للإبداع والابتكار في ميدان تخصصهم مما يشجعهم ذلك على ابتكار أساليب عمل جديدة وأفكار تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى زيادة أداء عملهم بدقة.

وفي المقابل نجد أن نسبة 35,06% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يحفز العمال

على الابداع والابتكار وتنمية مهاراتهم ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

ويرجع ذلك إلى أن القائد لا يهتم بمهارات العمال وابداعاتهم.

الجدول رقم 33: يوضح تساهل القائد مع العمال وترك الحرية لهم الكاملة في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات من أجل الارتقاء بأدائهم الوظيفي.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات تساهل القائد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
51,94 %	40	23,37 %	18	15,58 %	12	12,98 %	10	نعم
48,05 %	37	6,49 %	5	25,97 %	20	9,09 %	7	لا
100 %	77	29,86 %	28	41,55 %	32	22,07 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يتساهل مع العمال يترك الحرية الكاملة لهم في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات مما يدفعهم ذلك إلى الارتقاء بأدائهم الوظيفي بنسبة قدرت بـ 51,94% ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23,37% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد الإداري بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع لسونلغاز يترك للعمال الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم، ذلك أن تحرير العامل وإعطائه الحرية في التصرف يعطيه مسؤولية أكبر اتجاه عمله الذي يقوم به ويشعره بأنه جزءا مكملا لتلك المؤسسة، وهذا ما يدفعه إلى أداء أفضل والارتقاء به.

وفي المقابل نجد نسبة 48,05% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد لا يتساهل مع العمال ولا يترك لهم الحرية الكاملة في التصرف وتحديد أهدافهم ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

ويرجع ذلك إلى أن القائد لا يثق في العمال في تحديد أهداف المؤسسة لذلك لا يترك لهم الحرية في التصرف.

الجدول رقم 34: يوضح سماح القائد للعمال بتوظيف مبادراتهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات سماح القائد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
64,23 %	50	23,37 %	18	28,57 %	22	12,98 %	10	نعم
35,06 %	27	12,98 %	10	12,98 %	10	9,09 %	7	لا
100 %	77	36,35 %	28	41,55 %	32	22,07 %	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن القائد يسمح للعمال بتوظيف مبادراتهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم بنسبة قدرت بـ 64,93% من عدد أفراد عينة البحث ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 28,57% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23,37% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد يسمح للعمال بتوظيف مبادراتهم وتبادل الخبرات والمهارات سواء كانت مهارات فنية أو مهارات إنسانية، مهارات تنظيمية وأخيرا مهارات فكرية بين العمال لتحقيق الأداء المطلوب. وفي المقابل نجد أن نسبة 35,06% من عدد أفراد عينة البحث تؤكد بأن القائد لا يسمح للعمال بتوظيف

مبادراتهم مما يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 9,09% من عدد أفراد العينة.

ويرجع ذلك إلى أن القائد صارم وقاسي مع عماله.

الجدول رقم 35: يوضح اعتبار النمط القيادي السائد داخل المؤسسة حافزا لترقية الأداء الوظيفي

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات النمط القيادي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
58,44%	45	19,48%	15	25,97%	20	12,98%	10	نعم
35,06%	27	15,58%	12	12,98%	10	6,49%	5	لا
5,19%	4	1,29%	1	2,59%	2	2,59%	2	أخرى تذكر
100%	77	36,35%	28	41.54%	32	22,06%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن النمط القيادي السائد داخل المؤسسة يعتبر حافزا لترقية الأداء الوظيفي بنسبة قدرت ب 58,44% من عدد أفراد عينة البحث ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 25,97% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 19,48% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 12.98% من عدد أفراد العينة.

ذلك أن القائد بلعب دورا مهما وأساسيا في أداء العمال من خلال إتباعه لنمط قيادي معين وذلك أن لكل قائد أسلوب قيادي يراه مؤثرا لأن القيادة تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف معينة، فالحاجة إلى النمط القيادي المناسب يعتبر أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها ترقية أداء العمال بأفضل الطرق الناجحة وإعطاء نوع من الجو الإنساني وارتفاع مستوى النشاط والإنتاج والابداع.

وفي المقابل نجد أن نسبة 35,06% من عدد أفراد عينة البحث صرحوا بأن النمط القيادي لا يعتبر حافز الترقية الأداء الوظيفي ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15,58% من عدد أفراد العينة.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 12,98% من عدد أفراد العينة.
- فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفراد العينة.

ويرجع ذلك أن النمط القيادي ليس لديه أي تحفيز لترقية أداء العمال. في حين نجد أن نسبة 5,19% من عدد أفراد عينة البحث والتي تؤكد على إجابات أخرى (أحيانا-نوعا ما) صرحوا بأن النمط القيادي يعتبر أحيانا حافزا لترقية الأداء الوظيفي ويتوزعون على النحو التالي:

- فئة الإطارات بنسبة 2,59% من عدد أفراد عينتها.
 - فئة أعوان التحكم بنسبة 2,59% من عدد أفراد عينتها.
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,29% من عدد أفراد عينتها.
- ويرجع ذلك أن النمط القيادي يعتبر حافزا لترقية الأداء الوظيفي حسب صفة القائد داخل المؤسسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

لقد ساعدتنا الدراسة التحليلية الميدانية في التطرق لمناقشة النتائج المحصل عليها في ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة، مما يضفي نظرة تحليلية معقمة على موضوع البحث التي ندرجها كالآتي:

أولا: مناقشة الفرضية الأولى:

أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين.

- من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن القائد تتوفر فيه صفة العدالة وهي من الصفات الشخصية للقائد التي لها دور في خلق علاقات جيدة بين العمال داخل المؤسسة وسيادة العدالة والمساواة، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 79,22%.
- أما الجدول رقم (10) يتضح أن القائد تتوفر فيه صفة الشجاعة في تحمله كافة النتائج، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 27,43%.
- إن القائد يمتلك صفة الذكاء الاجتماعي والتواصل مع الآخرين وهذا ما جاء في الجدول رقم (11)، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 80,52%.
- من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن القائد تتوفر فيه صفة الثقافة ومعرفة عالية، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين كانت بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 68,83%.
- إن القائد تتوفر فيه صفة النشاط العالي الذي يؤدي قيامه بالوظائف المهمة وإشرافه عليها، وهذا ما يتضح في الجدول رقم (13) حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 76,62%.
- من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن القائد يمتلك صفة تجعل المسؤولية أثناء التسيير، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 84,41%.

- أما الجدول رقم (15) يتضح أن القائد يمتلك صفة الإلتزام بالواجبات وإعطاء أهمية كبيرة لعمله، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 88,31%.
- إن القائد تتوفر فيه صفة مساعدة العمال من أجل تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وهذا ما يتضح في الجدول رقم (16)، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 75,32%.
- ومنه نستنتج من خلال هذه الجداول أن الصفات الشخصية والمهنية للقائد لها دور في تحسين أداء العاملين وتسيير المؤسسة بتميز ونجاح وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يدل على أن الفرضية المتمثلة في أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات الشخصية والمهنية تساهم في تحسين أداء العاملين محققة.
- ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية**
- تؤثر مهارات القائد بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن القائد يحدد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على أكمل وجه، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 84,41%.
- إن القائد يتحمل مسؤولية إتخاذ قراراته مما يسهل أداء العمل بصورة أفضل، وهذا ما يتضح في الجدول رقم (18) حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 84,41%.
- أما الجدول رقم (19) يتضح أن القائد يعمل على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية، حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 68,83%.
- إن القائد يحترم مشاعر مرؤوسيه ودوافعهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم، وهذا ما يتضح في الجدول رقم (20) حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 79,22%.
- من خلال الجدول رقم (21) يتضح بأن القائد يشجع العمال على العمل الجماعي الذي يقدر بنسبة 74,02%، كما أن العمال يتبعون العمل الجماعي والذي قدر بنسبة 74,02% كما أن العمال يشجعون العمل الجماعي من خلال إتقان العمل بنسبة 45,45%، في حين أن هناك سرعة الإنجاز للعمل بنسبة 24,67%، بينما توضيح العمل قدرت نسبته بـ 3,90% حسب إجابات المبحوثين، وهذا ما يدل على أن التعاون بين العاملين حقق نوع من التفاعل الاجتماعي.

- يتضح من خلال الجدول رقم (22) بأن القائد يوفر جو ملائم للعمال ومن بين العوامل التي ساعدت على توفير الجو الملائم هو الاحترام للعمل، والذي حصل على أعلى نسبة حسب إجابات المبحوثين بـ 49,36%، أسلوب التفاهم بنسبة 36,36%، أما التعاون داخل العمل فكانت نسبته 12,99%،
 - وأخيرا التشتت التي لها نسبة 1,29%، وهذا ما يدل على أن القائد يسعى إلى خلق علاقة طيبة مع مرؤوسيه مبنية على أساس الإحترام والتعاون نظرا لأن طبيعة العلاقة السائدة بينهم تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
 - أما الجدول رقم (23) يوضح اهتمام القائد بتنسيق مجهودات العمال وفق أساليب العمل لزيادة أدائهم بحيث كانت إجابة أغلبية المبحوثين بنعم وقدرت نسبته 74,02% ذلك أن القائد يهتم بالإنتاج والعمال معا، وهذا مرتبط بثقافة ومهارة القائد في محاولة الحفاظ على الإنتاج والأداء الجيد.
 - من خلال الجدول رقم (24) يتضح بأن القائد يقوم بتحديد كافة المهام ويكلف العمال بتنفيذها لتحقيق الأداء والتي قدرت نسبته بـ 84,41%، من إجابات المبحوثين وهذا راجع إلى أن القائد يقوم بكافة أعماله.
 - ومن خلال الجدول رقم (25) يوضح فيه أن القائد يتمتع بكافة مهارات التخطيط والتنظيم الجيد للمؤسسة وهذا ما يساهم في إتقان العمل لأدائهم والذي قدرت نسبته بـ 75,32% حسب إجابات المبحوثين وهذا نظرا لاحترام العمال لكافة القوانين داخل المؤسسة يسهل عملية التخطيط والتنظيم الجيد من قبل القائد.
 - بينما الجدول رقم (26) يوضح فيه بأن القائد يسعى دائما لاتخاذ القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك إلى تحفيز العمال على أداء مهامهم بنسبة عالية 74,02% حسب إجابات المبحوثين.
- ومن خلال ما تم عرضه حول هذه الفرضية نرى أن المهارات الفنية، والإنسانية، والتنظيمية، والفكرية ساهمت بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وحل المشاكل التي يواجهها العامل وتحقيق أدائهم إلى الأفضل، ومن هنا يمكن القول بأن الفرضية محققة.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الثالثة

تؤثر الأنماط القيادية بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.

- من خلال الجدول رقم (27) يتضح بأن النمط القيادي السائد داخل المؤسسة نمط ديمقراطي والذي قدرت نسبته بـ 52,24%، يليه النمط الأوتوقراطي بنسبة 33,76%، بينما النمط الفوضوي قدرت نسبته بـ 12,98%.
- إن القائد لا يستعمل أسلوب القسوة مع العمال ولا يجبرهم على تنفيذ الأوامر في إتمام أدائهم الوظيفي، حيث كانت أغلبية إجابات المبحوثين بلا حول ذلك بنسبة تقدر بـ 51,94%، حسب ما وضحه الجدول رقم (28).
- أما الجدول رقم (29) والذي يوضح بأن القائد يعمل على إتخاذ القرارات بنفسه دون مشاركة العمال في ذلك وهذا ما يدفعهم إلى أداء عملهم بإتقان، فإن إجابة غالبية المبحوثين كانت بلا والتي قدرت بـ 53,24%.
- بينما الجدول رقم (30) يتضح من خلاله بأن القائد يستشير عماله في وضع الخطط والأهداف، وهذا ما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة، حيث كانت إجابات أغلبية المبحوثين بنعم حول ذلك والتي قدرت بـ 67,53%، وذلك راجع إلى الاستدعاء إلى الاجتماع بنسبة 49,35%، بينما التبليغ الكتابي قدر نسبته بـ 11,68%، أما عن طريق ممثلي العمال قدرت نسبته بـ 6,49%.
- من خلال الجدول رقم (31) يتضح بأن القائد الإداري يشجع العمال على إقامة علاقات إنسانية وذلك يساهم في تسهيل أداء العمل، حيث كانت إجابة المبحوثين بنعم عالية حول ذلك والذي قدرت بـ 66,23%.
- يتضح من خلال الجدول (32) بأن القائد يحفز العمال على الإبداع والابتكار في العمل، حيث كانت إجابة أغلبية المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة 64,93%.
- من خلال الجدول رقم (33) يتضح بأن القائد يترك للعمال الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات لأن ذلك يزيد من الارتقاء بالأداء حسب ما صرح به المبحوثين حول إجاباتهم التي كانت بنعم بنسبة 51,94%.
- من خلال الجدول رقم (34) يتضح بأن القائد يسمح للعمال بتوظيف مبادراتهم ويشجعهم ذلك على تحسين أدائهم وهو ما صرحت به بنسبة 64,93%، حسب إجابات المبحوثين التي كانت بنعم.

- أما الجدول (35) يتضح بأن النمط القيادي السائد داخل المؤسسة حافز الترقية الأداء الوظيفي والذي قدرت بنسبة ب 58,44% حسب إجابة المبحوثين بنعم، بينما إجابات التي كانت بلا قدرت ب 35,06%، أما نوعا ما بنسبة 3,89%، وأخيرا الإجابات التي كانت بحسب الشخص وأحيانا لها نفس النسبة 1,29%، وهذا يدل على أن النمط القيادي السائد داخل المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي وهو النمط الديمقراطي.

من خلال ما تم عرضه حول هذه الفرضية نرى بأن الأنماط القيادية تؤثر بطريقة إيجابية لتحفيز الأداء الوظيفي وتحسينه حسب إجابات المبحوثين ومن هنا يمكن القول بأن الفرضية الثالثة محققة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها ميدانيا نستنتج أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات الشخصية والمهنية تساهم في تحسين أداء العاملين، تتمثل في العدالة وذلك كون صفة العدالة ضرورية يجب أن تتوفر في القائد ويتطلب من القائد القدرة اللازمة لإعطاء حقوق العمال بالعدل وتوزيع المكافأة المستحقة لكل من العمال أصحاب العلاقة، كما تتوفر فيه صفة الشجاعة في تحمله النتائج كونه يقوم بالمبادرة في إتخاذ القرارات وإنجاز المهام المطلوبة، وتحمل نتائج هذه المبادرة أمام مسؤولياته والإدارة العليا، وتتوفر فيه أيضا صفة الذكاء الاجتماعي وتواصله مع العمال، فالقائد يجب أن يكون ماهر في تواصله ومستمتع جيد ومحاور مع العمال حتى يكون هناك تواصل وتفاعل وانسجام بين القائد والعمال، كما تتوفر في القائد صفة الثقافة ومعرفة عالية، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والإلتزان، ونجد أيضا صفة النشاط العالي وهذا راجع إلى معرفته بطبيعة عمله وخبرته الطويلة في ممارسته له حيث يتم تكريس جهده في التعامل مع الوظائف وترتيب الأولويات، كما تتوفر في القائد صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير وهذا راجع إلى إمتلاكه خبرة سابقة في التسيير وناضج فكريا وعقليا لتحمل المسؤولية، مما يعمل على تحسين العمل باستمرار، كما أنه يمتلك صفة الإلتزام بالواجبات وإعطاء أهمية كبيرة لعمله وإنجازه بتفان وعطاء كبير، مما ينعكس بالإيجاب على العمال ويدفعهم إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما نلاحظه في نتائج الجدول 9-10-11-12-13-14-15، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة نور الدين بوراس بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها وتحقيق التطوير والتميز والابتكار، كما أن ثقة القائد في العاملين يشعروهم بأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة، وأن تعامل القائد مع العاملين دون تمييز سوف يساهم في تحفيز

العاملين على الإنضباط والإنصياح للسلم الإداري والتفاني في العمل، وأيضا أن قوة شخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة، كما أن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقتري منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بإنضباط.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا نستنتج أن القائد تتوفر فيه صفة مساعدة العمال من أجل تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أداء أفضل، وهذا ما نلاحظه في نتائج الجدول رقم 16 وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة هديل بسام شاهر السكر بعنوان "دور القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي" بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن وعي وإهتمام القادة بدعم موظفيهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية في سبيل تحقيق النمو والنجاح يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي لديهم.

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها ميدانيا نستنتج بأن مهارات القائد تؤثر بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين، كون أن القائد يقوم بتحديد كافة المهام التي يؤديها العامل بهدف تأدية العمل على أكمل وجه، كما أنه يتحمل مسؤوليته في إتخاذ قراراته خاصة في المواقف الصعبة لكي يسهل عليه تأدية العمل بصورة أفضل، ويشجعهم على العمل ضمن فريق واحد، وهذا يرجع إلى حرصه الشديد على دعم روح التعاون والاحترام والتفاهم بين العمال الذي يعتبر حافز معنوي لهم لتكوين جماعات عمل والقيام بالعمل الجماعي لاكتساب الخبرة ورفع الروح المعنوية وتبادل الأفكار، وتأدية هذا العمل يكون إلا بتوفير وسائل تساعد على القيام بالعمل الجيد وتحسين أدائهم، وبالتالي يجعل القائد يتمتع بمهارة التخطيط والتنظيم الجيد في المؤسسة مما يساهم ذلك في إتقان العمل لأدائهم وهذا ما نلاحظه في نتائج الجداول 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26 وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة لعبد المنعم كمال الصادق بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين"، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن القائد الإداري يسعى دائما إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم، ويتخذ قراراته السريعة في المواقف العاجلة، ويقوم بتلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، كما أنه يوضح مبادئه لمؤسسيه ويوضح خطط لتحفيزهم على العمل الجيد، وأيضا دراسة مانون برنارد بعنوان "أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي في سياق الثقافة الوطنية"، بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تفاعل بين المجموعتين، هذا يعني أن مجموعة شركة كيبك حصلت على أداء أفضل من حيث الحالة الذهنية من مجموعة الشركة الإنجليزية، لأن شركة كيبك تتميز بعمل جماعي أعلى من إنجلترا، وأيضا دراسة زرطال لطيفة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

للعاملين" بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال الغير رسمي ونوعية الجهد المبذول، حيث أكدت على وجود علاقات رسمية والتي تكونت نتيجة التفاهم، وبالتالي ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم مما يحقق التقديم الأفضل وذلك بالمواصفات المطلوبة.

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها ميدانيا نستنتج بأن الأنماط القيادية تؤثر بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين، وتتمثل هذه الأنماط في النمط الأوتوقراطي وذلك أن القائد في هذا النمط يكون مستبد ومتحكم في كل القرارات فهو يتولى بكل صغيرة وكبيرة فلا يشارك معه أحد من العاملين ولا يستعمل معهم أسلوب القسوة، أما النمط الثاني فهو النمط الديمقراطي فالقائد هنا يحترم مشاعر مرؤوسيه ويفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالمرونة ويشجع على المبادرة ويحترم مرؤوسيه مهما كانت مراكزهم، ويشجع كذلك على الإبداع والابتكار مما يدفع بهم ذلك إلى تطوير أنفسهم وخلق الثقة بين العاملين يزيد من تعاونهم وهذا ما يؤدي إلى ترقية الأداء داخل المؤسسة، ويتسم هذا النمط بوضع الخطط والأهداف من قبل القائد عن طريق التبليغ الكتابي أو الإستدعاء إلى الاجتماع أو عن طريق ممثلي العمال، أما النمط الأخير فهو النمط الفوضوي فالقائد هنا يقوم فيه بإعطاء الحرية الكاملة للعمال في تحديد أهدافهم وإتخاذ قراراتهم مما يدفعهم ذلك إلى الارتقاء بالأداء الوظيفي وهذا ما نلاحظه في نتائج الجداول 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة محمد زكي العامودي بعنوان "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية"، حيث توصلت نتائج الدراسة بأن النمط الأوتوقراطي يحتفظ فيه المدير بكافة الصلاحيات ولا يميل لتفويض السلطة ويطبق المركزية في العمل، أما النمط الديمقراطي فالقائد يقوم فيه بالميل لتفويض ويطبق فيه اللامركزية في العمل، وأخيرا النمط الفوضوي يفوض فيه المدير بكل مشاكل العمال، ويطبق كذلك اللامركزية في العمل، وكذلك نجد دراسة توفيق درويش بعنوان "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء" حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مدى أهمية وفعالية القيادة الإدارية في تحسين أداء العمال من خلال اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة كل فرد من حيث السن والجنس والمستوى التعليمي، وكذلك من خلال الاستعانة بعوامل التدريب والتنظيم والتخطيط والرقابة والتسيير بالمشاركة"، ونجد أيضا دراسة محمد معمري بعنوان "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين"، حيث توصلت نتائجها بأن القائد الذي يمارس القيادة التشاركية لأهمية إتخاذ القرار وضرورته للعملية الإدارية فهو يؤثر إيجابا ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم من خلال إشراك العاملين في إتخاذ القرارات فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين، وأخيرا دراسة تامر وآخرون بعنوان "تجاوز التوقعات مبادئ القيادة المتميزة" فالقادة ينظرون إلى العلاقات بإعتبارها الطريق إلى الأداء ويكرسون جزءا كبيرا من وقتهم على العمال ومناخ المنظمة.

4- النتائج العامة للدراسة:

بناء على ما توصلنا إليه في الدراسة في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة، ومن خلال ما تم عرضه في النتائج وتحليلها وتفسيرها تم إستخلاص مجموعة من النتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكنا من إثبات صحة فرضيات الدراسة ولقد توصلنا إلى:

1- أن القائد الإداري يعامل العمال دون تحيز ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.

2- أن القائد الإداري يتحمل مسؤولية إتخاذ قراراته، كما يسعى إلى إتخاذ قرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي إلى تحفيز العمال على أداء أعمالهم.

3- أن القائد الإداري يحترم مشاعر مرؤوسيه ويشجعهم على العمل الجماعي مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

4- يشجع القائد الإداري العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة مما يساهم في تسهيل أداء أعمالهم.

5- أن القيادة الإدارية الناجحة تشارك العمال في إتخاذ القرارات وتستشيرهم في وضع الخطط والأهداف وتكلفتهم بتنفيذها مما يؤدي إلى أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية عالية.

ومنه نستخلص أن الفرضية العامة للدراسة والمتمثلة في توتر القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي لدى العاملين قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها.

5- توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال نتائج دراسة تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لمؤسسة الكهرباء والغاز-التوزيع سونلغاز سنقدم مجموعة من التوصيات والمتمثلة في:

- المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة لزيادة اهتمام المرؤوسين والاصغاء الجيد لهم.

- الاهتمام بالعمل الجماعي في المؤسسة يعمل على تحقيق أهدافها باعتباره وسيلة مهمة لانجاز المهام وتحقيق الأداء في الوقت المطلوب.

- الاعتماد على نظام الاتصال باعتباره عنصرا هاما لانجاز الأعمال ونقل المعلومات والأفكار بين العاملين وحل مختلف المشاكل والنقائص التي تواجههم.

خاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال البحث عن أهمية القيادة في المؤسسة باعتبارها ظاهرة تنظيمية لا بد منها لتحقيق التميز والنجاح، فهي تجمع القادة والمسؤولين في علاقة تأثير وتأثر والتي تكمن أهميتها في استمرار وجود المؤسسة وتقدمها، وهذا لن يأتي إلا من خلال الدور وعملية التأثير التي تقوم به القيادة ببحث روح التعاون وتوجيه لجهود من أجل تحقيق الهدف، وتعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات ويرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيهم وتحفيزهم لتقديم أقصى طاقتهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.

ومن خلال نتائج البحث التي توصلنا إليها ميدانيا حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بإحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة بأنها تتمكن من الوصول إلى قيادة ناجحة وفعالة، نتيجة وجود فجوة بين مراكز القيادة والعاملين بها نظرا للدور الذي تلعبه في المؤسسة والتأثير الذي تقوم به إزاء العاملين وذلك من أجل تحقيق أداء أفضل وزيادة الثقة، ويكون ذلك من خلال تفعيل نظام الحوافز والاتصال وتشجيع العمال على العمل الجماعي من أجل استثمار ذلك التفاعل الحاصل بينهم لتحقيق التميز والتفوق في أدائهم باعتبارهم جزءا من تلك المؤسسة. وفي الأخير يمكن القول بأن القيادة هي الجسر العابر لأي مؤسسة وضمان إستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، نظرا للتأثير الذي تتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، فالموظف يعرف دوره ويقوم به، بينما القائد يسعى لمعرفة دائما النقائص والصعوبات التي قد تواجهها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

المعاجم والقواميس:

- 1- إبن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2016.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982.
- 3- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982.
- 4- شوقي ضيف: معجم الوسيط، مكتبة الشروف الدولية، ط4، مصر، 2004.

الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي: سحر القيادة كيف تصبح قائدا فعالا، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
- 2- أحمد رجب: الإدارة والقيادة، الناشر وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2022.
- 3- أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر، ط6، الرياض، 2009.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7، مصر، 2004.
- 5- أحمد محمد الدمراش: جود الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2018.
- 6- إسماعيل علي بسيوني: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، بنينا، 2007-2008.
- 7- ألانيا نوكر، طه غرام: التأثير القوي الخفية في عصر متغير، دار المعرفة للتنمية البشرية، ط1، المملكة العربية السعودية، رياض، 2010.
- 8- أمال بن شمسة: الأداء البشري في الإدارة المحلية، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، سوق أهراس، 2018.
- 9- بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 10- بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
- 11- بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

- 12- بطرس حلاق، أمل دكاك: مدخل الى وسائل الإعلام إدارة المؤسسات الإعلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 13- بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014.
- 14- بهاء زكي محمد: قلم المدير العام، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط2، الملكة الأردنية الهاشمية، 2018.
- 15- جاري ديسلر ت محمد سيد أحمد عبد المعتال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2012.
- 16- جعفر حانو الزيباري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.
- 17- جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعنت للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2014.
- 18- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2010.
- 19- حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط1، عمان الأردن، 2011.
- 20- خالد أحمد علي محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2019.
- 21- خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الجزائر، 2005.
- 22- دافيد بيندلتن، ت عاصم سيد: القيادة (كل ما يجب معرفته عن القيادة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2019.
- 23- داوي سي هالان: القيادة الناجحة، سفير الدولية للنشر، ط1، مصر، 2009.
- 24- ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: الإشراف التربوي (ماهية - تطوره - أنواعه - أساليبه)، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 25- رافده الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- 26- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، 2007.
- 27- رضوان محمود عبد الفتاح: القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، 2013.
- 28- زكريا الدوري و آخرون: مبادئ إدارة الأعمال ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.
- 29- زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
- 30- زياد حمد القطارنة: أساليب القيادة وإتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2017.
- 31- زياد عبد الكريم السنور: القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية، 2017.
- 32- زيد منير عبودي: دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.
- 33- سعد المحمدي: نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2021.
- 34- سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019.
- 35- سعد علي ربحان المحمدي: إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، ط1 عمان، الأردن، 2019.
- 36- سلوى حامد العلا: دور القيادة في إدارة الأزمة، دار الكتب القطرية، ط1، قطر، 2015.
- 37- سهيلة عباس: القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر، ط1، بيروت لبنان، 2004.
- 38- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
- 39- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
- 40- صاحب عبد مرزوك الجنابي: استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- 41- صادق حقيقة، ت حسين صافي: توزيع السلطة في الفكر السياسي الشيعي (دراسة فقهية فلسفية مقارنة)، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، ط1، بيروت، 2014.
- 42- صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس: القيادة علم وفن، الناشر إي-كتب، ط1، لندن، 2017.
- 43- صلاح الدين الهبتي، نعمة عباس الخفاجي: تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 44- صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف: الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 45- ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 46- طارق عبد الرؤوف: القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، دار الكتب المصرية البارودي، ط1، مصر، 2015.
- 47- طاهر الكلالدة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018.
- 48- طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2011.
- 49- طلق عوض الله الصوت وأخرون: الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428.
- 50- عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة الحكومية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017.
- 51- عائشة يوسف الشميلي: برنامج تحسين الأداء، دار للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2017.
- 52- عبد الحميد خليل: إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 53- عبد الرحمان أحمد سيف: وظائف القائد الناجح، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2018.
- 54- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، 1996.

قائمة المصادر والمراجع

- 55- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالباه محمود سنجقا: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 56- على السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر مكتبة غريب، القاهرة، 2008.
- 57- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1985.
- 58- فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 59- فايز عبد الرحمان لفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 60- كورتوا، ت سالم العيسى: الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، ط1، دمشق، 1999.
- 61- ماهر أمين المخامرة: هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان، عمان الأردن، 2014.
- 62- محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية الرياض، 2000.
- 63- محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 64- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2018.
- 65- محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، حقوق الطباعة محفوظة للناشر، ط4، الرياض، 2015.
- 66- محمد بن دليم القحطاني: بيئة عمل الشركات نحو المنظمة صحية واحترافية وطموحة، دار الكتاب، ط1، لندن، 2019.
- 67- محمد بنال قلعه جي: لا تتمنى أبدا التغيير منهج متكامل لإدارة النفس البشرية، مؤسسة الأمة للطباعة والنشر، تركيا، 2021، ص414.
- 68- محمد داود: إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.
- 69- محمد سرحان على المحمودي: مناهج البحث العلمي، صنعاء دار الكتاب، ط3، الجمهورية اليمنية، 2019.
- 70- محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 71- محمد سرور الحريري: قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 72- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 73- محمد محمود الفاضل: المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 74- محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر.
- 75- محمود عبد الفتاح رضوان: القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2014.
- 76- مدحت أبو النصر: الإداء الإداري المتميز، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، بريطانيا، 2009.
- 77- مدحت أبو النصر: قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- 78- مصطفى محمد كمال: تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، الجيزة مصر، 2014.
- 79- مصطفى يوسف كافي: إدارة المؤسسات الطبية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2021.
- 80- معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 81- مورييس أنجرس، ت.بوزيد صحراوي، كما بوشرف وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
- 82- ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012.
- 83- ناهدة عبد زيد الدليمي: أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2016.
- 84- نبيل عبد الهادي: مقدمة في علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- 85- نبيل محمود الصالحي: استراتيجيات الإدارة المدرسية في ظل الاتجاهات المعاصرة، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 86- نزار رعوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2015.
- 87- نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، عمان الأردن، 2015.
- 88- ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 89- ناسو صالح سعيد علي: الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 90- يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 91- يوسف قطامي، منى أبو نعيم: تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق برنامج تدريبي، مركز دبيونو لتعليم التفكير عمان، دبي، 2016.
- المذكرات:**
- 1- توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 2- زرتال لطيفة: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير الميلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 3- عبد المنعم كمال الصادق محمد نور: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017.
- 4- عزة أبو شقذو ومعتز سعدي وآخرون: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010-2011.
- 5- عمر عطية الزهراني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية للاتجاهات)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 6- كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.
- 7- محمد زكي العامودي: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2013.
- 8- محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الخيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2018-2019.
- 9- مصطفى على على البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ببور سعيد، 2021.
- 10- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2013.
- 11- هديل بسام شاهر السكر: القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة الملكية الأردنية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019.

المجالات:

- 1- أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مجلة إدارة الأداء، العدد 18 سبتمبر، 2010.
- 2- أشنتيتوي محمد عبد: المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مجلد 3، عدد 1، فلسطين، 2018.
- 3- بوخلوة باديس، قمو سهيلة: أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، ورقلة، العدد 1، 2015.
- 4- جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، 2022.

قائمة المصادر والمراجع

- 5- جهاد أحمد عبد الرؤوف رزاق نعييرات: العوامل المؤثرة في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل، 2022.
 - 6- زرنوح أمحمد: الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 3، ديسمبر، 2017.
 - 7- زهرة مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 2، تيسمسيلت، 2014.
 - 8- زهير عبد أحجر، هادفي يسرى: النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 15، جوان، 2018.
 - 9- الشيخ داوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010.
 - 10- قصير بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسستي بوههران SNU و simap)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، الجزائر، 2017.
 - 11- مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 2، 30-06-2018.
- المراجع باللغة الأجنبية:

Livres:

- 1- Jean Michel: théories du leadership, Edition du centre français, paris, 2015.
- 2- Line Blackburn, Stéphanie Bonaventure: lexercice du leadership, édition Guylaine Boucher, Canada, 2013.

Mémoire:

- 1- isabelle Bonneau : le développement du leadership partage Dans les équipes des proget, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en Administration, université du québec à monteréal, 2015.
- 2- Manon Bernard: l'effet des pratiques de ressource humaines surle performance sociale des employés dans un contexte de cultare nationale, thèse de doctorat ès sciences de gestion, école de Management Strasbourg, université de Strasbourg, paris, 2009.

Journal:

- 1- Amina saoussany, malika Asbayou : la performance Individuelle au travail : ses Determinants et sa mesure Individual Job performance : Its Determinants and Its measurment, revue du contrcele de la comptabilité et de l'audit, N6, 2010.
- 2- M.sait sins: organizational commitment components and job performance: mediating Role of job satisfaction ،Vol 11.pakistan, 2017.

Séminaire:

- 1- cilles Dessprit: leadership Managérial entre pensée et action Réflexion partagées colloque soignant 23-24 novembre 2017.



الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

استمارة بحث حول:

تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين

الأستاذة المشرفة:

د. ورناني فوزية

إعداد الطلبة:

بوشريط أسماء

عقون نادية

باعتباركم أحد إطارات وعمال المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة على الأسئلة المرفقة لهذا الإستبيان بصدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا.

السنة الجامعية: 2023/2022

الملاحق

أ- المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- أخرى تذكر:

- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنة من 11 سنة إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 20 سنة أكثر من 20

ب- المحور الثاني: يتصف القائد بمجموعة من الصفات الشخصية والمهنية تساهم في تحسين أداء العاملين:
صفات شخصية:

- 5- حسب رأيك هل ترى أن القائد الفعال تتوفر فيه صفة العدالة؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

- 6- حسب رأيك هل يمتلك القائد صفة الشجاعة في تحمله كافة النتائج؟
 نعم لا

- 7- حسب هل يمتلك القائد صفة الذكاء الإجتماعي والتواصل مع العاملين؟
 نعم لا

- 8- حسب رأيك هل ترى أن القائد تتوفر فيه صفة الثقافة ومعرفة عالية؟
 نعم لا

صفات مهنية:

- 9- حسب رأيك هل ترى أن القائد تتوفر فيه صفة النشاط العالي الذي يؤدي إلى قيامه بالوظائف المهمة وإشرافه عليها؟

الملاحق

نعم لا

10- حسب رأيك هل القائد يمتلك صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير؟

نعم لا

11- حسب رأيك هل يمتلك القائد صفة الإلتزام بالواجبات وإعطاء أهمية كبيرة لعمله؟

نعم لا

12- حسب رأيك هل ترى أن القائد تتوفر فيه صفة مساعدة العمال من أجل تطوير مهاراتهم

وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

.....

ت- المحور الثالث: تؤثر مهارات القائد بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين

مهارات فنية:

13- هل يحدد القائد طبيعة الأعمال التي يؤديها كل عامل بهدف أداء العمل المطلوب على

أكمل وجه؟

نعم لا

14- هل يتحمل القائد مسؤولية إتخاذ قراراته مما يسهل على أداء العمل بصورة أفضل؟

نعم لا

15- هل يعمل القائد على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة

عالية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم في ما تتمثل هذه الوسائل؟

.....

مهارات إنسانية:

16- هل يحترم القائد مشاعر مرؤوسيه ودوافعهم مما يشجعهم ذلك على تحسين أدائهم؟

نعم لا

17- هل يشجع القائد العمال على العمل الجماعي مما يؤدي ذلك إلى إرتفاع مستوى أداء

العمال؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

سرعة إنجاز العمل إتقان العمل توضيح العمل

الملاحق

18- هل يوفر القائد جو ملائم لأداء العاملين من:

التفاهم الإحترام التعاون
أخرى تذكر

مهارات تنظيمية:

19- هل يهتم القائد بتنسيق مجهودات العمال وفق أساليب العمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة

مستوى الأداء الوظيفي للعمال؟
نعم لا

20- هل يقوم القائد بتحديد أهداف المؤسسة ويكلف العمال بتنفيذها مما يؤدي ذلك إلى إنجاز

أدائهم في الوقت المطلوب؟
نعم لا

مهارات فكرية:

21- هل يتمتع القائد بمهارة التخطيط والتنظيم الجيد للمؤسسة مما يساهم ذلك في إتقان العمال

لأدائهم؟
نعم لا

22- هل يسعى القائد لإتخاذ القرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي ذلك إلى تحفيز العمال

على أداء مهامهم؟
نعم لا

ث- المحور الرابع: تؤثر أنماط القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين

23- ما هو النمط القيادي السائد داخل المؤسسة؟

- الأوتوقراطي (هو النمط الذي يكون فيه القائد مستبد ومتحكم في كل القرارات).
 الديمقراطي (هو النمط الذي يشارك فيه القائد العمال في إتخاذ القرارات).
 الفوضوي (هو النمط الذي يقدم فيه القائد الحرية للعمال في تحديد المهام).

24- هل يعتمد القائد أسلوب القسوة مع العمال وإجبارهم على تنفيذ الأوامر يجعلهم ذلك يبذلون

جهد في إتمام أدائهم الوظيفي؟
نعم لا

25- هل يتخذ القائد القرارات بنفسه دون مشاركة العمال وإبداء رأيهم يدفعهم ذلك إلى أداء

عملهم بإتقان؟
نعم لا

الملاحق

26- هل يستشير القائد العمال في وضع الخطط والأهداف مما يؤدي إلى زيادة العمل بكفاءة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يكون ذلك؟

التبليغ الكتابي الاستدعاء إلى الإجتماع عن طريق ممثلي العمال

27- هل يشجع القائد العمال على إقامة العلاقات الإنسانية الحسنة بينهم مما يساهم ذلك في

تسهيل أداء العمل؟

نعم لا

28- هل يحفز القائد العمال على الإبتكار والإبداع وتنمية مهاراتهم مما يزيد من مستوى

الأداء؟

نعم لا

29- هل يتساهل القائد مع العمال ويترك لهم الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات

مما يدفعهم ذلك الإرتقاء بأدائهم الوظيفي؟

نعم لا

30- هل يسمح القائد للعمال بتوظيف مبادراتهم ومواهبهم مما يشجعهم ذلك في تحسين أدائهم؟

نعم لا

31- هل يعتبر النمط القيادي السائد داخل المؤسسة حافز لترقية الأداء الوظيفي؟

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تاريخ: 2023/03/14

إلى السيد: مدير مركز سونلغاز

من السيد: رئيس قسم علم الاجتماع

الموضوع: طلب إجراء تربص تطبيقي

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على قبول الطلبة الأتية أسمائهم من أجل أداء تربص تطبيقي بمؤسستكم

▪ الطالبة: أسماء بوشريط

▪ الطالبة: عقون نادية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

وذلك لإعداد بحث سوسيولوجي تحت إطار مذكرة تخرج قصد نيل شهادة الماستر

بعنوان: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين

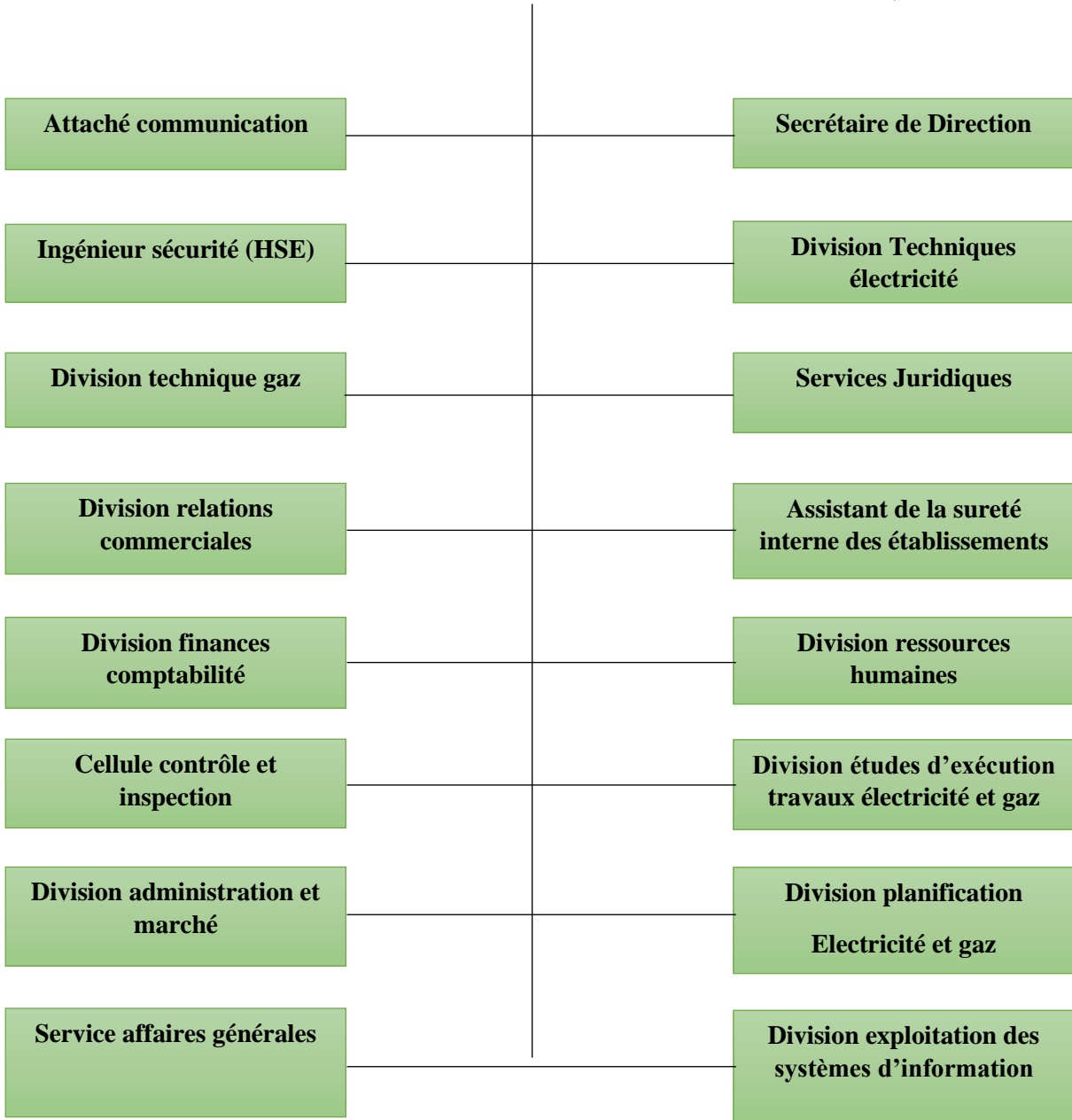
رئيس قسم علم الاجتماع

رد الجهة المستقبلية



الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قائمة



المصدر: وثائق المؤسسة

الملخص:

تتضمن هذه الدراسة توضيح تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز-التوزيع سونلغاز قالمة وللوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري:

تطرقنا فيه إلى إطار الفكري والمفاهيمي للدراسة، ماهية القيادة، ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة.

الجانب التطبيقي:

تضمن إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتمثل في مؤسسة الكهرباء والغاز-التوزيع قالمة، بغية الوقوف على كيفية تأثير القيادة على الأداء الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من 519 عامل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية بواقع (100) مفردة، واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم الإستعانة بالوثائق والسجلات والإستمارة كأدوات للدراسة، حيث تم توزيع 100 نسخة من الإستمارّة واسترجع منها 86 نسخة.

ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القيادة تؤثر بطريقة إيجابية في مؤسسة الكهرباء والغاز-التوزيع سونلغاز على الأداء الوظيفي لدى العاملين، كما قدمنا العديد من التوصيات في ضوء تلك النتائج.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القائد الإداري، الأداء الوظيفي.

abstract:

This study includes clarifying the impact of leadership on the job performance of employees in the electricity and gaz Distribution Corporation Sonelagaz Guelma, and to reach that, we were exposed in this study to two sides: a theoretical part and a practical part.

Theoretical part: We touched on the intellectual and conceptual framework of the study, the nature of leadership, the nature of job performance and its relationship to leadership.

the practical part: it included conducting a field study on one of the Algerian economic institution, a service instition represented in the electricity and gaz distribution corporation Geulma , in order to determine how leadership affects job performance, the study population consisted of 519 workers, while the study sample was selected by random method by (100) single, and we relied in the study on the form were used as tools for the study, were 100 copies of the form were distributed and 86 copies were retrived.

The study concluded that leadership positively affects sonelgaz on employee s job performance, and we have mde several recommendation in light of these findings.

Key words:

Leadership, administrative leader, job performance