



العنوان

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين

دراسة ميدانية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - - جامعة المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة اعمال التجارة الدولية

الدكتورة المشرفة:

د. تاهمي نادية

إعداد الطلبة:

* جاهل موسى

* نويوة محمد

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة المسيلة

فراحتية العيد

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

تاهمي نادية

مناقشا

جامعة المسيلة

مرواني رابح

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وعرفان

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل: (لئن شكرتم لأزيدنكم) ابراهيم 07
فحمد الله حمدا كثيرا أن وفقنا لإنمام هذا البحث المتواضع، وعملا بقوله
صلى الله عليه

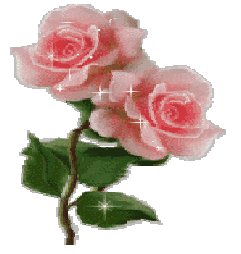
وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أنقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "الدكتورة ناهمي نادية"
على قبوله الإشراف على هذا العمل، والذي أفادتنا بتوجيهاتها ونصائحها، كما
نتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل المتواضع،
وكل من كانت له يد المساعدة العون على إنمام هذا العمل، كما لا ننسى جميع
أساندة قسم التسيير.

الطالبان جاهل موسى

نويوة محمد





الاهداء



إلى من ملأني بجانها ، وأدقأني بعطفها وغمرني بحبها اللامتناهي ، إلى من حملني
وهنا على وهن وإلى أميرة الأمهات أمي الغالية.

إلى من نسج له كلماتي ، وثنخني له أحاسيسي ، إلى السيد الذي تعب لأجل أن لا

تتعب ، إلى من تحمل مشاق السفر لأجلنا ، إلى من علمني أن الحياة كفاح والعلم سلاح

إلى أبي الحنون.

إلى سدي في هذه الحياة أخوتي وأخواتي:

إلى كل الأصدقاء

إلى كل أفراد العائلة

إلى زوجتي

جاهل موسى



فجر ريس المكنوبات

الصفحة	المحتويات
.....	شكر وتقدير
I	الإهداء
II.....	الفهرس
V.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
أ- ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: المهارات القيادية وأداء العاملين	
02.....	تمهيد
	المبحث الأول: المهارات القيادية
03.....	المطلب الأول: القيادة الإدارية
03.....	الفرع الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية
04.....	الفرع الثاني: مقومات القيادة الإدارية
05.....	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
05.....	الفرع الأول: نظرية السمات
07.....	الفرع الثاني: النظرية الموقفية
08.....	الفرع الثالث: النظرية التفاعلية
09.....	الفرع الرابع: النظرية القيادية الحديثة
11.....	المطلب الثالث: المهارات القيادية للقائد الناجح
11.....	الفرع الأول: المهارات الفنية
12.....	الفرع الثاني: المهارات الفكرية
13.....	الفرع الثالث: المهارات الإنسانية
14.....	الفرع الرابع: المهارات الذاتية
	المبحث الثاني: أداء العاملين

15.....	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
15.....	الفرع الأول: تعريف أداء العاملين
16.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
17.....	الفرع الثالث: أهداف ومحددات أداء العاملين
17.....	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
17.....	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
18.....	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
21.....	الفرع الثالث: عناصر تقييم أداء العاملين
22.....	المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين
22.....	الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
22.....	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تحسين الأداء
23.....	الفرع الثالث: فوائد وإجراءات تحسين الأداء
25.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للبحث

27.....	تمهيد
	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
28.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة
28.....	الفرع الأول: نشأة و تطور جامعة المسيلة
29.....	الفرع الثاني: أهداف الجامعة
30.....	الفرع الثالث: الهياكل الإدارية للجامعة
30.....	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
31.....	الفرع الأول: تاريخ ونشأة الكلية
32.....	الفرع الثاني: الكلية ونظامها الإداري

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

35.....	المطلب الأول: التعريف وأسباب اختيار العينة
35.....	الفرع الأول: التعريف بعينة البحث
35.....	الفرع الثاني: أسباب اختيار العينة
36.....	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات الميدانية والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل
36.....	الفرع الأول: الإستبيان
36.....	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
37.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
37.....	الفرع الأول: الصدق
38.....	الفرع الثاني: الثبات
39.....	الفرع الثالث: عرض وتحليل النتائج
49.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
49.....	الفرع الأول: خطوات اختبار الفرضيات
49.....	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

59	خاتمة
62.....	قائمة المراجع
66.....	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس	01
39	معامل ألفا- كرونباخ لمحاو المقياس	02
39	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
40	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	04
41	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	05
43	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	06
45	يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين حسب عينة الدراسة	07
75	يوضح العلاقة بين المهارات الفنية وأداء العاملين حسب عينة الدراسة	08
47	يوضح العلاقة بين المهارات الذاتية وأداء العاملين حسب عينة الدراسة	09
48	يوضح العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين حسب عينة الدراسة	10
50	تحليل الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية و أداء العاملين	11
50	معاملات الانحدار	12
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المهارات القيادية وأداء العاملين	13
53	دلالة الفروق في إجابات المهارات القيادية حسب المتغيرات الديمغرافية	14

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية	01
20	الإطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف	02
40	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
41	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	04
42	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	05
44	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	06
54	نموذج الدراسة النهائي	07

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، والدور المهم الذي تقوم به، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر. والإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام الكبير في المجتمعات المعاصرة نظرا للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة ونجاح رسالتها.

يشكل العنصر البشري اليوم أحد أهم الموارد التي تمتلكها الجامعة، وذلك لما يتمتع به من ميزات وإمكانيات تساهم في النجاح المستمر له، والمهارات القيادية تساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال وذلك من خلال تعزيز ودفع المورد على بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة، مما يعكس أهمية استخدام المهارات القيادية لمساعدة وتوجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم للقيام بالمهام الإدارية بكفاءة وإتقان قصد تطوير الأداء، فأى مؤسسة تسعى نحو التحسين الدائم والمستمر للأداء الفردي والجماعي للتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد.

أولاً: إشكالية البحث:

باعتبار القيادة عملية تأثير على المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، وان نجاح القائد يركز أساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم والذي حاولنا إسقاطه على الجانب التطبيقي. أثرنا في هذا البحث بعض الأسئلة وحاولنا الإجابة عليها وذلك كما يلي:

السؤال الرئيس:

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين من وجهة نظر

مفردات عينة البحث بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

ومن السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

- ✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟
- ✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الذاتية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المهارات القيادية على أداء العاملين تعزى إلى اختلاف البيانات الشخصية؟

ثانيا: فرضيات البحث:

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

§ الفرضية الرئيسية:

- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين من وجهة نظر عينة المستجوبين البحث بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

§ الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الذاتية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية.

ثالثا: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:

- تلعب المهارات القيادية دورا أساسيا وحساسا في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية؛

- معرفة مدى تأثير المهارات القيادية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- للمهارات القيادية أثر على أداء العاملين لأنها تهدف إلى حث الأفراد على العمل وتحقيق الهدف المنشود؛
- تعد القيادة لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية.

رابعاً أهداف البحث:

- نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين الأداء.
 - محاولة الإطلاع على أكثر المهارات القيادية توفراً لدى موظفي أقسام الكلية محل الدراسة.
 - السعي إلى التأكيد على أهمية الأداء الجيد للعاملين في تحقيق النجاح في المؤسسة محل الدراسة.
 - توضيح مدى تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون للتحسين من أداء المرؤوسين.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بالمؤسسة نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية؛
- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التجارية التي هي تخصصنا؛
- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية؛
- إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين والحفاظ على مثابرتهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.

سادساً: حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر اختيارنا على المهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات الذاتية ومحاولة تحديد

أثرها على أداء العاملين

الحدود الزمنية: باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة بفترة محددة تمت دراستنا للموضوع في السداسي الثاني

خلال سنة 2017.

الحدود المكانية: وتمثل في ميدان الدراسة مجسداً في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

سابعاً: المنهج المعتمد:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، واثبات صحة الفرضيات أو نفيها، اعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على جمع المعطيات وتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة.

ثامناً: الدراسات السابقة: اعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الدراسات السابقة وكان أهمها:

1- كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة، الجزائر، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

2- سامية بن يونس، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء الأفراد في المؤسسة.

3- عليي بسمة، علاقة المهارات القيادية بتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى المرؤوسين ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود مهارات إنسانية والمتمثلة في مهارة تشجيع الرئيس على العمل الجماعي بين المرؤوسين ومهارة حسن الاستماع وحسن الإنصات.

تاسعاً: صعوبات البحث:

- ضيق الوقت للقيام بإتمام البحث.
- قلة المراجع التي تتكلم بتوسع عن المهارات القيادية .
- قلة الدراسات التي تربط بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

عاشرا: هيكل البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، بالإضافة إلى الخاتمة والتي تضمنت النتائج، وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: المهارات القيادية وأداء العاملين حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تضمن المبحث الأول: المهارات القيادية من حيث مفهومها ونظرياتها وأهم المهارات القيادية، أما المبحث الثاني فتضمن: أداء العاملين من حيث المفهوم و التقييم وتحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني: والذي تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد:

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود المرؤوسين في المنظمات من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، متوخين في ذلك أفضل استخدام يمكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة لها، والقائد هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا في ذلك العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.¹

ومن أجل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، نحو تحقيق هدف مشترك حيث يقوم الأفراد حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة لهم في المنظمة ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المنظمة.

¹ - بن يونس سامية، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير عمومي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص2.

المبحث الأول: المهارات القيادية

تعد القيادة محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، تظهر الحاجة إلى مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

المطلب الأول: القيادة الإدارية

سنتطرق في هذا المطلب لعدة تعاريف عن القيادة الإدارية والمقومات التي تشمل القيادة.

الفرع الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين تأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.¹

وتعرف بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يعلمون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده.²

كما تعرف بأنها عملية تأثير متبادلة بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة ويمكن القول أنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.³

ونقصد بالقيادة القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولوياتها واختيار الوسائل الملائمة ، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، كما تعد القيادة الإدارية اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، بينما الرئاسة تقوم نتيجة النظام.⁴

¹ - السيد علوي، تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص45.

² - المرجع نفسه، ص45.

³ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص14ص15.

⁴ - أسامة خيربي، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص15.

الفرع الثاني: مقومات القيادة الإدارية

بما أن القيادة الإدارية هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" و "هدف مشترك" مطلوب بتحقيقه في إطار مواقف معينة يمارس القائد فيه "تأثيره على الجماعة"¹

أولاً: القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة، وهو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.²

ثانياً: وجود جماعة من الناس: إن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يتركز على دعمتين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً... تفاعلاً يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والحادية، وتفسير ذلك أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، سببته سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فعالية المجموعة، وسيبدلون غاية جهدهم للإبقاء على المجموعة والمحافظة على فعاليتها.³

ثالثاً: عملية التأثير: تتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول، وتثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة، تتمثل في رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم، وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة.⁴

رابعاً: تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها... فأبي من هذه الأهداف هي التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها؟ فإذا كانت أهداف القائد والجماعة والأفراد واحدة هنا يمكن أن نحقق الهدف المرغوب.⁵

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص45.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، المرجع نفسه، ص46.

³ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص99.

⁴ - المرجع نفسه، ص100.

⁵ - المرجع نفسه، ص102.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري من فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث على نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، ونستعرض فيما يلي النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها.¹

الفرع الأول: نظرية السمات

يرى أصحاب هذه النظرية أن قلة من الأشخاص من الأشخاص من يمتلكون نقص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:²

- 1- الذكاء وسرعة البديهة؛ 2- طلاقة اللسان؛ 3- السرعة في اختيار البدائل المناسبة؛
- 4- الإيمان بالقيم؛ 5- المهارة وحسن الأداء؛ 6- القدرة على التكيف؛ 7- الحزم؛ 8- الثقة بالنفس؛
- 9- المقدرة على الاقتناع والتأثير؛ 10- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية؛
- 11- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم؛
- 12- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم، وخارجه الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب الممثلة والغير ممثلة للمشكلة؛ 13- الأمانة والاستقامة؛ 14- النضج العاطفي والعقلي؛
- 15- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز؛
- 16- حب العمل والإلهام بجوانبه ونشاطاته؛ 17- القدرة على الفهم للأمور؛
- 18- المهارة الإدارية (القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم).

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه.³

¹ - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 30 ص 31.

² - أسامة خير، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص 16.

³ المرجع نفسه، ص 17.

بالرغم من أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حصر الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الإدارية، لوضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة ناجحين... بالرغم من هذا كله فإن نتائج هذه الدراسات تعرضت للكثير من أجوه النقد، كما أن هذه الدراسات من ناحية أخرى، قد وجدت من بين الباحثين من يعترف بفضلها في المساهمة في توضيح وتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة.¹

إن أكثر الدراسات التي تمت في إطار النظرية قامت أساساً على قياس السمات لمن هم في مركز القيادة، أي من أصبحوا قادة فعليين... وعلى ذلك فالسمات محل القياس قد تكون حقاً سبب نجاحهم في القيادة، ولكنها قد تكون أيضاً نتيجة ترتيب على شغل مركز القيادة... فالشجاعة مثلاً قد يتسم بها القائد نتيجة للسلطات المخولة له والتي تنمي فيه الثقة في النفس. ويضاف إلى ذلك أن هذه الدراسات لم تقدم تحديداً دقيقاً للسمات المفترضة للقيادة، ذلك أن السمة الوحيدة تختلف من شخص إلى آخر... فالشجاعة كسمة ليس لها مفهوم واحد متفق عليه، فقد تبدو الشجاعة هوراً واندفاعاً، وقد تبدو إقداماً وجرأة كما أنها تعني في بعض المواقف الهروب لتجنب خطر محقق، كما أن هذه الدراسات افترضت من السمات اللازمة للنجاح في القيادة، ولكنها لم تفسر كيف أن القائد لا يتسم ببعض هذه السمات، ومع ذلك ينجح في قيادته... فاللياقة الصحية هي من بين السمات التي تفترض أكثر هذه الدراسات أنها لازمة للنجاح في القيادة.²

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، كلية الحقوق- الجامعة الأردنية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007، ص340.
²- المرجع نفسه، ص340.

الفرع الثاني : النظرية الموقفية

وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى أن المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المتقادة، بل ترى أن هناك أبعادا متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وإفراز القيادة في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فلكل موقف -طبقا لمفهوم تلك النظرية- متطلباته القيادية، والشخص الذي يملك قدرا كبيرا من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية - سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف، ومن ثمة سوف تكون فرصته اكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة.¹

يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد. فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، ومن أبرز هذه النظريات :

أولاً: نموذج فيدلر : في هذا النموذج لا بد من قياس أمرين هما:²

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإذا ما وصفه بأنه غير جيد نقول أن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط.

الأمر الثاني: الموقف القيادي، ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

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

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

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

ثانياً: نموذج هاوس وإيفانيس: حيث أطلقا عليه تسمية (المسار والهدف)، مبينين أن المهمة الأساسية

للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظرية الحفز.³

¹ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص88.

² - بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص44.

³ - المرجع نفسه، ص45.

الفرع الثالث: النظرية التفاعلية

هناك تفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظرية السابقة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية.

أولاً: القيادة تعمل مع الأفراد ومن خلالها وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له.

هناك أربع متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض في العملية القيادية:¹

- 1- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة؛
- 2- الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم؛
- 3- العلاقة القائمة بين القائد والجماعة؛
- 4- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها.

ثانياً: تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين : السمات والمواقف؛ إذ تعتبر النظرية التفاعلية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الواقعية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها، والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تتحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف.²

ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:³

- 1- تحقيق أهداف الجماعة؛
- 2- الاهتمام بالعمل أو المهام ونعني تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقييم العمل وتنظيمه واتخاذ

القرار؛

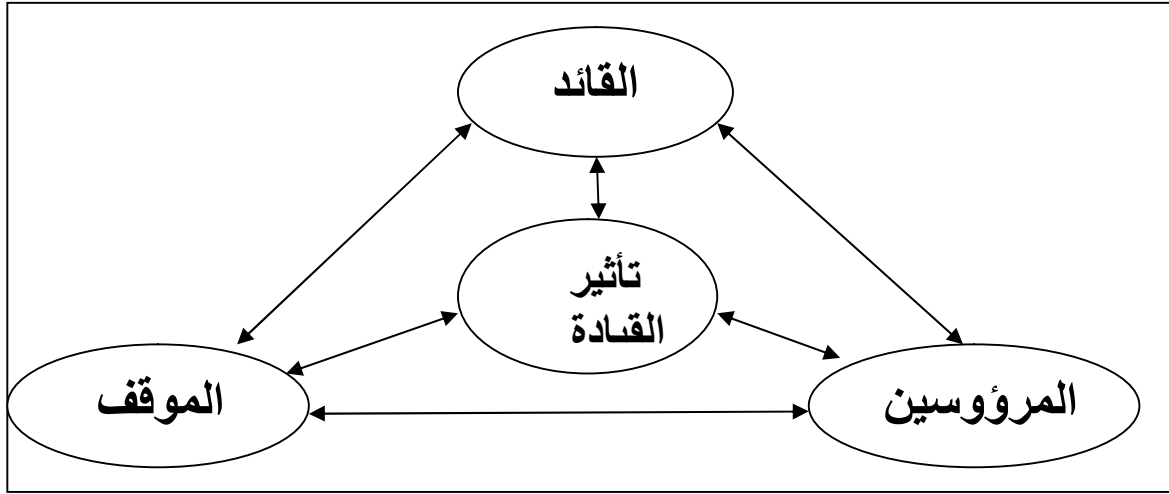
- 3- المحافظة على العضوية؛
- 4- التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم؛
- 5- ترشيد سلوكه الخاص حتى يكون قدوة للعاملين معه.

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 69.

² - المرجع نفسه، ص 69.

³ - علاء محمد سيد فنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 55.

الشكل رقم(1): نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية.



المصدر: صلاح مهدي محسن العمري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص471.

الفرع الرابع: النظريات القيادية الحديثة.

لم تتوقف نظريات القيادة بالظهور بل تطورت وواصلت تطورها بواسطة مساهمات وإبداعات كبار الباحثين والرواد آخذة بعين الاعتبار متغيرات ومحددات جديدة لشرح القيادة ومن هنا ظهور رؤى حديثة لتفسير وشرح عمل فاعلية القيادة ومن أبرزها القيادة التحويلية.¹

أولاً: مفهوم نظرية القيادة التحويلية: تعد نظرية القيادة التحويلية إطاراً فكرياً جيداً وهي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير المحول أو نمط القيادة التحويلية وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جداً والتي مازالت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتها ظهرت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين.²

بنيت على النظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أنماط وأبعاد قيادية هي:³

1- الجاذبية (التأثير المثالي): وتعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطر بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والإحساس بالمهمة والثقة والتفاؤل وامتلاك الرؤية الواضحة والأهداف المحددة.

¹- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 44.

²- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأثير، روابط العلاقات العامة، تدريسه في معهد إعداد المعلمين، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010، ص117، 10.35 2017/02/25.h

³- المرجع نفسه، ص117.

2- الحافز الإلهامي: وهنا يعمل القائد كنموذج للمرؤوسين يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي.

3- الاستشارة العقلية أو الفكرية: وهنا يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويعمل على البحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية من قبل المرؤوسين.¹

4- الاعتبارات الفردية: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بلطف ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.

ثانيا: صفات القائد التحويلي:

1- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة؛

2- وظيفة حضارية، ينقل الناس من حوله نقلة حضارية؛

3- أهدافه عالية ومعايير مرتفعة؛

4- يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه؛²

5- ذو جاذبية خاصة في شخصيته؛

6- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات؛

7- يتصف بالديمقراطية.³

ثالثا: وظائف ومهام القائد التحويلي:

1- إدراك الحاجة للتغيير؛

2- صياغة الرؤية والرسالة؛

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته؛

4- تكوين الإستراتيجية الجديدة؛

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة؛

6- إدارة المرحلة الانتقالية.⁴

¹ - خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص78ص79.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص89، ص90.

³ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص89.

⁴ - أسامة خيربي، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص98، ص99.

المطلب الثالث: المهارات القيادية للقائد الناجح.

الفرع الأول: المهارات الفنية

وهي المهارات التي تتعلق بتجويد القائد، وإتقانه لعمله، وإلمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.¹

كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال التي تتخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة.²

والمهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج في المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، وتشتمل المهارات الفنية في:³

الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في: رسم السياسة والتخطيط والإشراف وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وكذلك استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية.

إن المزيج الملائم بين هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد، فإن نسبة المهارات الفنية تقل كلما ارتفع القائد في المستوى الإداري حيث تزيد المهارة الفكرية، من هنا نجد أن المهارات الفنية والفكرية تختلفان باختلاف مستويات القيادة، فالقاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية، على اعتبار القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.⁴

¹ - خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، مرجع سابق، ص55.
² - على أحمد عبد الرحمان عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص106.
³ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص68.
⁴ - المرجع نفسه، ص69.

الفرع الثاني: المهارات الفكرية

أولاً: وهي قرة المدير على التفكير والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية.¹

ثانياً: كما يقصد بها قدرة القائد على التفكير الجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، وإلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة، وتعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة.²

كما أن المهارات الفكرية هي القدرة على ابتكار أفكار والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى الحلول الإبتكارية، لذلك فإن القائد يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات.³

ثالثاً: وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم إلى يقوده وفهمه للترابط بين إجراءاته وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لا بد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية والتي تتمثل في الآتي:⁴

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافئة والخبرة، الشخصية؛

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل؛

3- تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى جميع العاملين فيها

لبلوغه.

¹ - مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002، ص34.

² - المرجع نفسه، ص34.

³ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص68.

⁴ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص70.

الفرع الثالث: المهارات الإنسانية

هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.¹

وتشمل جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع المعلمين والمجتمع الخارجي، والتفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسين مشكلاتهم، وتقبل النقد والآراء المخالفة، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة والتعبير عن مشاعر والآراء، والتعرف على ميول واتجاهات العاملين ومستوى رضاهم والبحث عن الوسائل التي تحقق إشباعها كالتفويض، والعمل الجماعي، وقيادة اللجان.²

وبشكل عام ينقسم العاملين الذين يتعامل معهم القائد ويعتمد عليهم إلى ثلاثة أنواع:³
أولاً: الإيجابيون المتعاونون: الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجهاته، ويحققون الأهداف الموجودة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود؛

ثانياً: المتجنبون: وهي مجموعة ليس لها أي دور داخل الجماعة ولا يشتركون في اتخاذ القرار ولا يبذلون أي جهد، ولا يبتكرون أي فكرة؛

ثالثاً: المعوقون ومثيرو المشكلات: فهناك بعض الجماعات التي تعتمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء، ويرجع ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل، أو استعدادهم للعمل، ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء، وخلق المواقف التي تعوق العمل والابتعاد عن الأهداف.

¹ - أسامة خيربي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص18.
² - محمد صبيح الرشيدة، مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص51.
³ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص69.

الفرع الرابع: المهارة الذاتية.

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.¹
تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة
منها:²

أولاً: السمات الجسمية: تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدوا أنها تتصل بالناحية
الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق، كالصحة الجسمية والنفسية.
ثانياً: القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية
والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء
من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة كما أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة
للقيادة.

ثالثاً: المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء
وسبقاً للغير... وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل
موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحن عزميتهم على أداء العمل... والقائد
الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره
التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه.

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

¹- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 69.
²- نواف كنعان ، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 319 ص 320 ص 323 ص 326.

المبحث الثاني: أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك أن أداء العاملين يعتبر حر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها، فيستخدم أرباب العمل أو الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع من المهارات في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية في أيضا تلجأ إلى هذه الوسيلة.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

تمكننا في هذا المطلب من جمع عدة تعاريف فيما يخص ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

أولاً: تعريف رواية حسن: عرف الأداء على أنه قدرة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث فيقاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.¹

ثانياً: يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.²

ثالثاً: كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.³

¹ - كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015، ص59.

² - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص14.

³ - أنس عيد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص22 ص23.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يغري بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي¹، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.²

ثالثاً: مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.³

رابعاً: التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.⁴

خامساً: اختلاف مستويات الإدارة: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.⁵

¹ - قرماش وهيبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتورة، تخصص إدارة و تسيير رياضي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص90.

² - قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص29.

³ - روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص46.

⁴ - المرجع نفسه، ص47.

⁵ - المرجع نفسه، ص47.

الفرع الثالث: أهداف ومحددات أداء العاملين

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

أولاً: أهداف أداء العاملين: لأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- 1- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد؛
 - 2- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها؛
 - 3- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين؛
 - 4- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب؛
 - 5- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.
- ثانياً: محددات أداء العاملين: إن أداء العاملين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:²

- 1- الجهد: يشير إلى النتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأدائه عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهد يقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه؛
 - 2- القرارات: فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.
 - 3- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور
- الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك "حيث أن الدافعية هي: قوى تنشيط وتوجيه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

¹ - قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، مرجع سابق، ص25.
² - المرجع نفسه، ص26.

ثانياً: كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.¹

ثالثاً: ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:²

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية

أخرى

2- أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية "أي في الوقت الحاضر" من ناحية

وعلى احكم على مدى نجاح وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

رابعاً: بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى

تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة.³

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه

الطرق، حيث من الممكن تحديد طرائق تقييم الأداء إلى مجموعتين المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة والمجموعة الثانية الطرائق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرائق التقليدية.

أولاً: طرائق التقييم التقليدية: تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي

لرؤساء على أداء مرؤوسيههم وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرائق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ولمقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقالية وأدناه شرح لبعض الطرق:⁴

1- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على

ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضح المقدم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى الأسوأ

¹ - نظمي شحادة وآخرون، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص75.

² - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص25.

³ - محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص753.

⁴ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص248 ص249.

أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقا لهذا الترتيب لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ويأتي قدر ما هي درجة الأفضلية، كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة وتأثيرات شخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين؛

2- طريقة المقارنة المزدوجة: ويقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين يخضعوا هم أيضا للتقييم في مجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ب) و(د) و(ه) لمعرفة أنهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

3- طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء الغير مرضي والأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

ثانيا: طرائق تقييم الأداء الحديثة: تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي:¹

1- مقياس التدرج على أساليب السلوكي؛

2- مقياس الملاحظات السلوكية؛

3- الإدارة بالأهداف؛

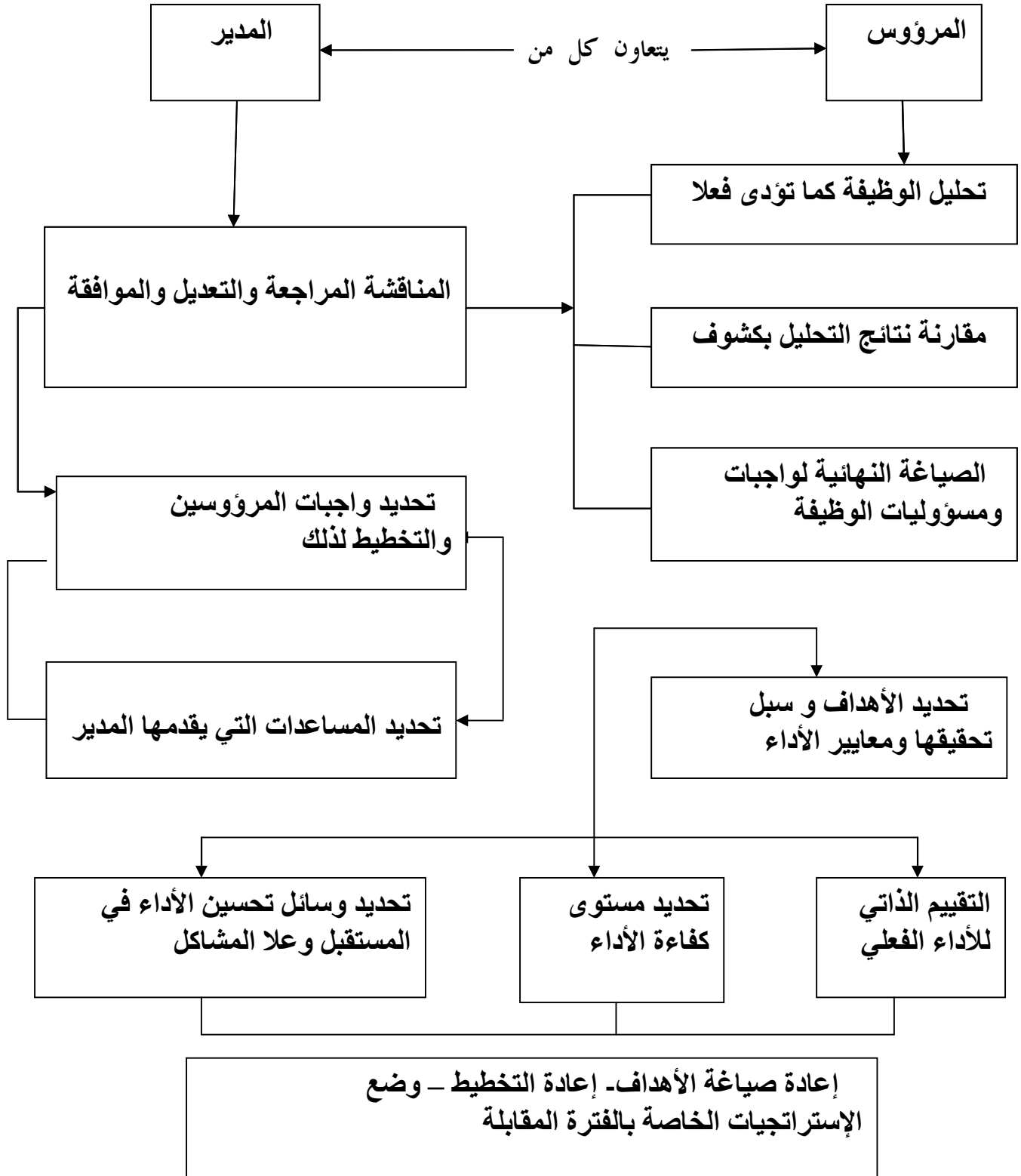
4- مركز التقييم.

وفيما يلي نستعرض طريقة الإدارة بالأهداف:²

طريقة الإدارة بالأهداف: إن الطرق السابقة لتقييم كفاءة العاملين تعتمد على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير القياس وعن الحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشرك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعايره في الماضي والمستقبل، والشكل التالي يوضح الإطار العام لهذه الطريقة.

¹ - نظمي شحادة وآخرون، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 78 ص 79.
² - أنس عيد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 280.

الشكل رقم (2): الإطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص281.

الفرع الثالث: عناصر تقييم أداء العاملين

يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء ومنها:¹

أولاً: المشرف المباشر: الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكه، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو لأدري بجوانب القوة والضعف في الأداء، المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.

ثانياً: تقييمات الأفراد: ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال وهي:²

- 1- طريقة الترتيب: وتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ؛
- 2- طريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير؛
- 3- طريقة التشريعات: حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصية، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

ثالثاً: من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الأفراد العاملين ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم.

أما وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقسيمات دورية هدفها تعديل الأداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور أو الترقيات، كما وأنه من الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين.³

¹ - مؤيد سعيد سالم وعادل حرجوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 120 ص 121.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 414.

³ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 26 ص 27.

رابعاً: إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تمهمم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم .¹

خامساً: المقيمون الخارجيون: يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة "خبراء" يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لغرض ترقيته في منظمة معينة، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة.²

المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين.

أولاً: يعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثمة تتجه عملياً تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء.³

ثانياً: هي عملية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن.⁴

ثالثاً: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية "الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة" لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل، إدارة التحسين الشامل.⁵

الفرع الثاني: "أهمية وأهداف تحسين الأداء"

أولاً: "أهمية تحسين الأداء" تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية:⁶

1- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛

2- تقوم عمليات تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات؛

¹ - نظمي شحادة وآخرون، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 87.
² - وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 88.
³ - قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، مرجع سابق، ص 30.
⁴ - المرجع نفسه، ص 31.
⁵ - قرماش وهيبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 99.
⁶ - قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، مرجع نفسه، ص 32.

- 3- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء؛
- 4- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- 5- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- 6- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

ثانياً: "أهداف تحسين الأداء" تكمن أهداف تحسين الأداء في تحقيق الأتي:¹

- 1- تخطيط آراء العامل؛
- 2- وضع الأهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية؛
- 3- وضع توقعات الأداء؛
- 4- قياس الأداء الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب؛
- 5- توفير الأسس لتمييز أداء العامل؛
- 6- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- 7- توجيه وتبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء؛
- 8- تنمية المهارات والقدرات الذهنية للأفراد.

الفرع الثالث: "فوائد وإجراءات تحسين الأداء"

أولاً: "القائد من تحسين الأداء" تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عناصر من أهمها:²

- 1- التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى؛
- 2- استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهل؛
- 3- يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم؛
- 4- تطوير أداء العاملين يساعدك على اختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم؛
- 5- يعمل تحسين الأداء على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطوير في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها؛
- 6- تحسين الأداء بالعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل؛
- 7- تحسين الأداء بالعمل على توفير الوقت المهدور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية.

¹- قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، مرجع سابق، ص33.
²- المرجع نفسه، ص34.

ثانياً: "إجراءات تحسين الأداء" إن واحد من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء هي تحسينه من خلال إتباع الإجراءات التالية:¹

- 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء والتقليل من الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض أداءه؛
- 2- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء؛
- 3- الاتصال المباشر: إن الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأتماط الاتصال المناسبة.

¹ - قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، مرجع سابق، ص35.

خلاصة الفصل:

بالنظر للأهمية التي تلعبها القيادة الإدارية في المؤسسات والإدارات باعتبارها المسؤولة عن التأثير والتوجيه على أداء العاملين من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة، ومن أَل تحديد طبيعة الظاهرة القيادية سعى الفكر الإداري إلى تقديم مجموعة من النظريات، منها نظرية السمات والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية ومع كل هذا واصل الفكر الإداري نحو إيجاد نظريات أخرى ذات رؤى مستقبلية.

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل، بعضها ينتج عن الفرد، وبعضها الآخر خارج عن سيطرته يخضع لتحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها، بعضها يؤثر على إدراكه الوظيفي كغموض وتعارض الدور، وبعضها يؤثر على قدرته كالتعليم، التدريب والخبرات، والبعض الآخر يؤثر على دافعيته، كنظم المكافآت والترقية، أسلوب القيادة، إلى غير ذلك من العوامل، ولا يوجد عامل أهم من آخر، فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري والمهارات القيادية التي يستحسن أن تستخدم للتأثير في مرؤوسيه لدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم تنتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأساليب والسمات القيادية في القادة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، لذلك خصصنا هذا الفصل لدراسة أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في إحدى الكليات بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- وقد وقع اختيارنا على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

كما اعتمدنا في دراستنا على استجواب الموظفين الإداريين من خلال إعداد استبيان الذي تم توزيعه على الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة وتم الحصول على إجاباتهم.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** التعريف بميدان الدراسة.
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

سنقوم خلال هذا المبحث بتقديم لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة والهيكل التنظيمية والبيداغوجية لرئاسة الجامعة والأمانة العامة من خلال المطلب الأول ومن ثم نتطرق بأسطر على الكلية محل الدراسة في عدة أسطر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم في بضعة أسطر حول نشأتها وتطورها.

الفرع الأول: نشأة و تطور جامعة المسيلة¹.**أولاً: تعريف بالجامعة:**

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقاً لأحكام المادة: 38 من قانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمتتم الذي عرف الجامعة كما يلي:

الجامعة المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

§ الموقع والمساحة:

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية (المسيلة) في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم: 60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة، وتتربع على المساحة التالية:

أ- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها بـ: 53 هكتار.

ب- القطب الجامعي وتقدر مساحته بـ: 105 هكتار.

¹ - <http://www.univ-msila.dz/umvfr/> le 03/05/2017

ثانيا: نشأة وتطور جامعة المسيلة:¹

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية.

وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

الفرع الثاني: أهداف الجامعة

أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:²

أولاً: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

أ- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛

ب- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم و المعارف وتحصيلها وتطويرها؛

ج- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛

د- المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانياً: كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص في

ما يلي:

أ- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

ب- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

ج- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها؛

د- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

¹ - <http://www.univ-msila.dz/umvfr/> le 04/05/2017.

² - <http://www.univ-msila.dz/umvfr/> le 04/05/2017.

الفرع الثالث: الهياكل الإدارية للجامعة¹

حيث تنقسم الجامعة إلى عدة هياكل وكليات وأقسام ونذكرها كما يلي:

أولاً: رئاسة الجامعة.

ثانياً: الأمانة العامة.

ثالثاً: المكتبة المركزية للجامعة.

رابعاً: الكليات والمعاهد.

وتتضمن جامعة المسيلة 07 كليات وهي:

أ- كلية العلوم.

ب- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.

ج- كلية التكنولوجيا.

د- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

هـ- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ذ- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

معاهد الجامعة: وتتضمن جامعة المسيلة معهدين وهما:

أ- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية.

ب- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ستتطرق خلال هذا المطلب إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي

تتكون منها الكلية.

¹ - http://www.univ-msila.dz/umvfr/le_04/05/2017.

الفرع الأول: تاريخ ونشأة الكلية¹

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق ل: 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل: 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولاسيما المادة الأولى منه التي تحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة محمد بوضياف المسيلة.

وتعتبر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من ضمن كليات وهيكل جامعة المسيلة تسعى إلى تأطير الطلبة وتشجيع المعرفة والبحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويعود تاريخ إنشاء الكلية إلى النواة الأولى وهي معهد الخدمة الاجتماعية الذي أفتتح سنة 1996، وفي عام 2001 تحول المعهد إلى قسم علم الاجتماع ضمن أقسام كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بعد ترقية المركز الجامعي بالمسيلة إلى جامعة.

وبعد صدور المرسوم رقم 12-361 بتاريخ 08 أكتوبر 2012 تم بموجبه إلغاء كلية الآداب والعلوم الاجتماعية لتنبثق عنها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

إن هذه المسيرة من التطور للكلية تظهر مدى أهمية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإقبال الكبير عليها من طرف الطلبة والباحثين، ودورها في خدمة الفرد وتنمية المجتمع.

كما لها عدة أقسام وهي كالتالي:

- قسم التاريخ.
- قسم علوم الإعلام والاتصال.
- قسم العلوم الإسلامية.
- قسم علم الاجتماع .
- قسم علم النفس.
- قسم الفلسفة.

¹ - وثيقة تعريفية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الفرع الثاني: الكلية ونظامها الإداري¹

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد لتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة فإن الكلية " هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة " . وهي تنهض على الخصوص بالمهام الآتية:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج؛
- نشاطات البحث العلمي؛
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.
- وتشكل من أقسام ومكتبة كما تزود بمجلس الكلية ومجلس علمي.

عميد الكلية: يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة؛
 - يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
 - يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛
 - يحضر اجتماعات مجلس الكلية؛
 - يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
 - يساعده نائبان وأمين عام للكلية ومستول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** فهو يتكفل بما يلي:
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج؛
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد؛
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة؛
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: فهو يتكفل بما يلي:

¹ - <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/> le 05/05/2017.

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج؛
- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج؛
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلومتهم؛
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

الأمين العام للكلية: هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه؛
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها؛
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

مسئول مكتبة للكلية: وهو مكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة؛
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

رئيس القسم: رئيس القسم مسئول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

ويساعده رئيسا القسم المساعدان:

مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ويقوم بالمهام الآتية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في التدرج؛

- السهر على السير الحسن للتعليم؛

- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ويقوم بالمهام الآتية:

- السهر على سير التعليم في ما بعد التدرج؛

- ضمان متابعة أنشطة البحث؛

- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم.

الأمانة العامة: طبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2004، والحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية

والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن الأمانة العامة للكلية تتكفل بما يأتي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمنان تنفيذه؛

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمنان تنفيذه؛

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛

- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها؛

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وللتمكن من تنفيذ مهامها، فإن الأمانة العامة للكلية تتضمن عدة مصالح، هي:

- مصلحة المستخدمين؛

- فرع الأساتذة؛

- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛

- فرع الميزانية؛

- فرع المحاسبة.

- مصلحة الوسائل والصيانة؛

- فرع الوسائل؛
- فرع الصيانة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعمق في الجانب التطبيقي وهذا من خلال تحديد عينة البحث التي تلازم موضوعنا.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بمفردات عينة البحث وأسباب اختيارها ومعرفة كيفية جمع المعلومات الميدانية.

المطلب الأول: التعريف وأسباب اختيار العينة

الفرع الأول: التعريف بعينة البحث

وتمثلت هذه العينة في الموظفين الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما تم استهداف الموظفين الإداريين لمعرفة وجهة نظرهم في أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، حيث بلغ عدد الإجمالي للموظفين بالكلية 55 موظف إداري، وكانت هذه العينة قصدية، كما حاولنا إجراء حصر شامل نظرا لمحدودية المجتمع فتم توزيع أكبر عدد من الاستبيانات بطريقة مباشرة، وكانت عدد الاستبيانات النهائية الصالحة للتحليل 35 استبيان.

الفرع الثاني: أسباب اختيار العينة

- توافق العينة مع موضع البحث
- هذه العينة تتناسب مع طبيعة الموضوع
- معرفة كيف ينظر المرؤوسين إلى رؤسائهم في الكلية

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات الميدانية والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

كانت طرق جمع البيانات من خلال البحث الميداني عن طريق توزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الطريقة التي صمم بها الاستبيان والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

الفرع الأول: الاستبيان

قائمة الأسئلة أو الاستبيان وسيلة ضرورية لأراء عملية التحقق من خلال سبر الآراء، هذا الأخير يهدف إلى التعرف على آراء المستقصى منهم، واقتراحاتهم، أو وجهات نظرهم حول موضوع معين، أو اتجاه مسألة ما. ولقد قمنا بتصميم هذا الاستبيان وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة ولقد تضمن الأجزاء التالية:

• الجزء الأول: وتضمن المتغيرات الديمغرافية وهي كالتالي:

- الجنس
- المستوى التعليمي
- الوضيفة المشغولة
- الخبرة المهنية

• الجزء الثاني: وتضمن المحاور التالية:

- ü المحور الأول: (1-5) يحتوي على المهارات القيادية الإنسانية.
- ü المحور الثاني: (6-9) يحتوي على المهارات القيادية الفنية.
- ü المحور الثالث: (10-13) يحتوي على المهارات القيادية الذاتية.

• الجزء الثالث: يتضمن ما يلي:

ü أداء العاملين (14-21).

رتبت العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

- ü الدرجة الأولى: غير موافق بشدة
- ü الدرجة الثانية: غير موافق
- ü الدرجة الثالثة: محايد
- ü الدرجة الرابعة: موافق
- ü الدرجة الخامسة: موافق بشدة

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 22، فبعد ترميز البيانات وإدخالها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قد تكون مناسبة لأهداف الدراسة وتمثل هذه الأدوات في:

أولاً: اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة

للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة تمثلها بصدق، وجب فحص صدق الأداة وثباتها.

1- اختبار صدق أداة الدراسة:

التحقق من أن الإستبانة تكون صادقة من خلال السمات الأولية لها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في: إدارة الأعمال
وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصيغة اللغوية للفقرات، مدى وضوحها، ومدى ملائمتها للمحاور، تمت الاستجابة لتوجيهاتهم وتصويباتهم، وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي.

2- ثبات أداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات ألفا-كرونباخ كأهم معامل لقياس مدى ثبات أدوات القياس من الناحية الاتساق الداخلي لعبارات، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالثبات والصدق، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0.60، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على الثبات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: الصدق

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

المهارات القيادية							
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
*0.33	13	**0.50	09	**0.64	05	**0.66	01
		**0.53	10	**0.66	06	**0.52	02
		*0.36	11	0.35	07	**0.54	03
		*0.45	12	*0.29	08	*0.30	04
أداء العاملين							
**0.69	07	*0.45	05	*0.36	03	**0.57	01
*0.49	08	**0.70	06	**0.50	04	**0.63	02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

** دال عند $(\alpha=0.01)$ ، * دال عند $(\alpha=0.05)$

يتضح من الجدول رقم (01): أن جميع معاملات ارتباط الأسئلة بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ و $(\alpha=0.05)$ ، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس

الفرع الثاني: الثبات

ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا- كرونباخ القائمة على أساس تقدير

معدل الارتباطات بين الأسئلة والدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (02): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
المهارات القيادية	0.975
أداء العاملين	0.933

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات بلغت (0.975)، لمقياس المهارات

القيادية وبلغت (0.933) لأداء العاملين وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل النتائج

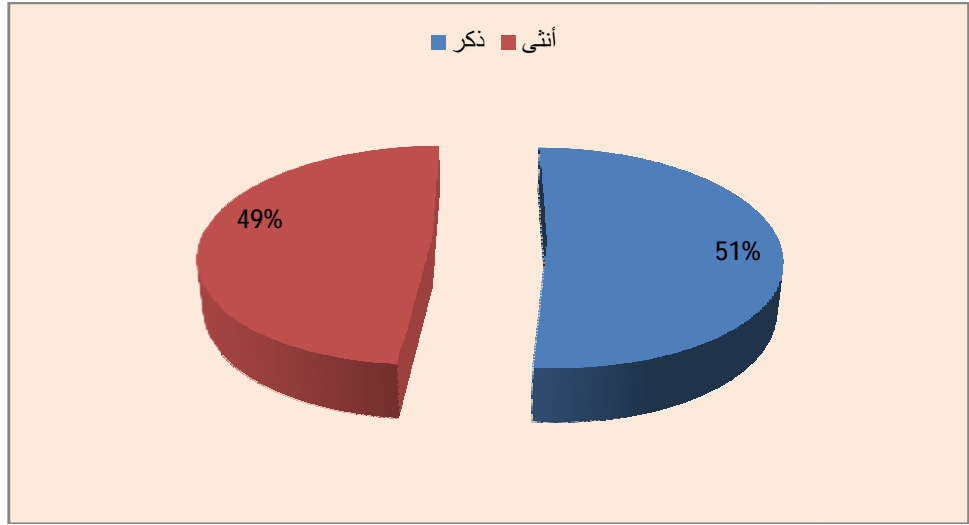
1- تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51.4%	18	ذكر
48.6%	17	أنثى
%100	35	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرد،

نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 18 فرد أي بنسبة 51.4 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر

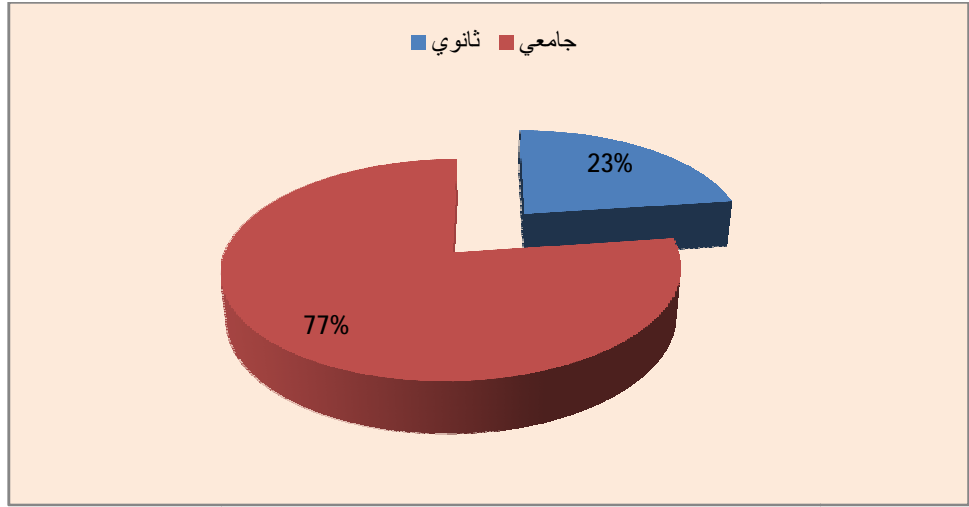
بـ 17 فرد أي ما نسبته 48.6 % ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	08	22.9%
جامعي	27	77.1%
الإجمالي	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرد،

نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي قدر بـ 08 أفراد بنسبة 22.9%، في حين نلاحظ أن

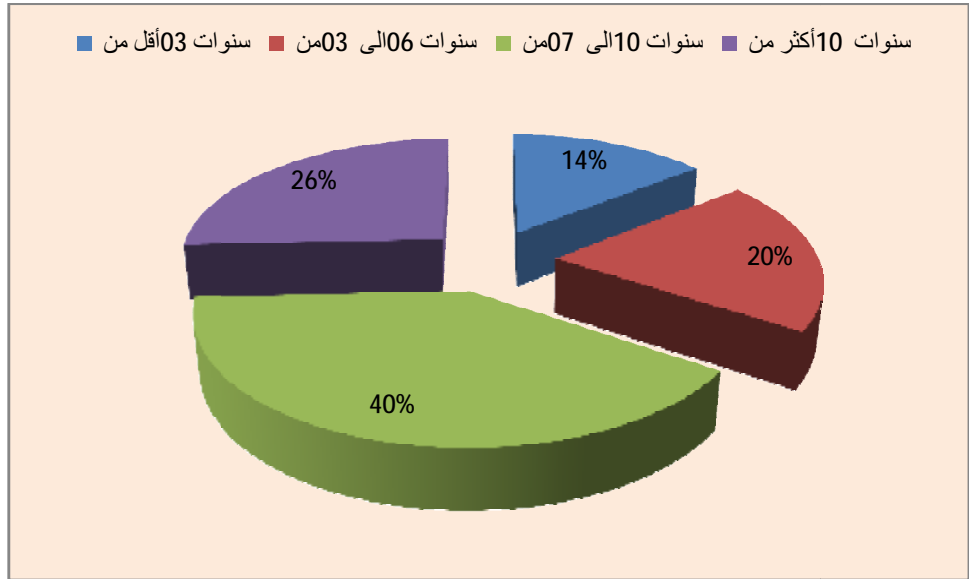
عدد الأفراد ذوي المستوى الجامعي قدر بـ 27 فرد أي ما نسبته 77.1% .

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 03 سنوات	05	14.3%
من 03 الى 06 سنوات	07	20%
من 07 الى 10 سنوات	14	40%
أكثر من 10 سنوات	09	25.7%
الإجمالي	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

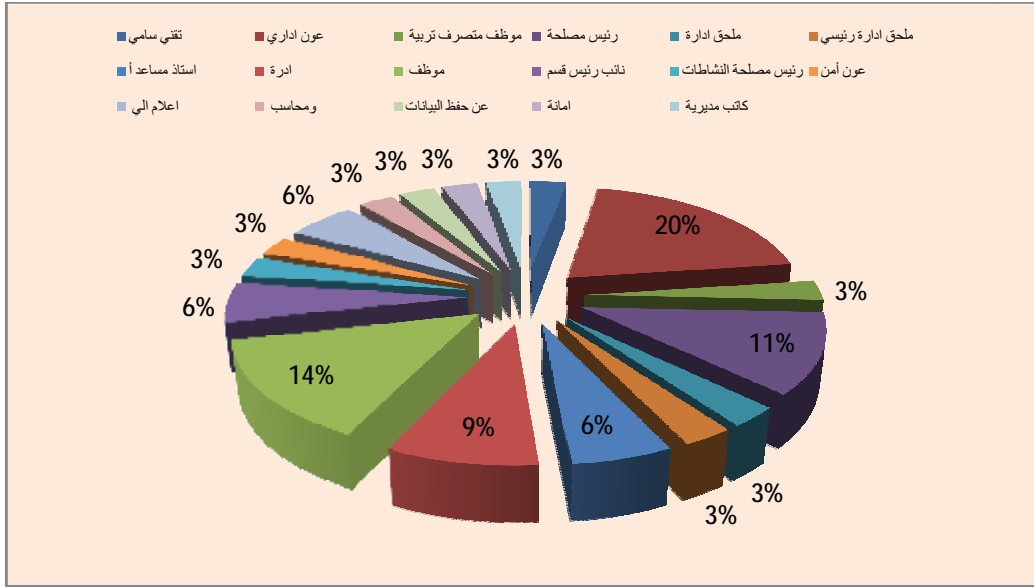
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة المهنية لديهم عن 03 سنوات قدر بـ 05 أفراد بنسبة 14.3 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 03 إلى 06 سنوات قدر بـ 07 أفراد أي ما نسبته 20 %، في حين الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 07 إلى 10 سنوات قدر عددهم بـ 14 فرد بنسبة بلغت 40 % وأخيراً الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية 10 سنوات قدر عددهم بـ 09 أفراد بنسبة مئوية بلغت 25.7 %.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	01	2.9%
عون اداري	07	20%
موظف متصرف تربية	01	2.9%
رئيس مصلحة	04	11.4%
ملحق ادارة	01	2.9%
ملحق ادارة رئيسي	01	2.9%
استاذ مساعد أ	02	5.7%
ادري	03	8.6%
موظف	05	14.3%
نائب رئيس قسم	02	5.7%
رئيس مصلحة النشاطات	01	2.9%
عون أمن	01	2.9%
اعلام الى	02	5.7%
محاسب	01	2.9%
عن حفظ البيانات	01	2.9%
امانة	01	2.9%
كاتب مديرية	01	2.9%
الإجمالي	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول يتضح لنا أن عينة الدراسة اشتملت على 17 فئة، حيث تشكل وظيفة عون إداري النسبة الأعلى بنسبة (20%) وموظف بنسبة (14.3%)، تليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة (11.4%) ثم إداري بنسبة (8.6%) ثم تليهم بقية الوظائف بنسب متفاوتة تتراوح بين (2.9%) إلى غاية (5.7%)

2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارات الإنسانية على أداء العاملين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين		
أداء العاملين		
**0.968	معامل الارتباط	المهارات الإنسانية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول رقم (07): أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.96) بين المهارات الإنسانية وأداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الإنسانية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود أثر للمهارات الإنسانية على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارة الفنية على أداء العاملين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين المهارات الفنية وأداء العاملين		
أداء العاملين		
**0.871	معامل الارتباط	المهارات الفنية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.87) بين المهارات الفنية و أداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الفنية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثانية القائلة بوجود " أثر للمهارات الفنية على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارات الذاتية على أداء العاملين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المهارات الذاتية وأداء العاملين		
أداء العاملين		
**0.941	معامل الارتباط	المهارات الذاتية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.94) بين المهارات الذاتية و أداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات الذاتية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثالثة القائلة بوجود أثر للمهارات الذاتية على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر للمهارة القيادية على أداء العاملين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين		
أداء العاملين		
**0.966	معامل الارتباط	المهارات القيادية
0.00	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.96) بين المهارات القيادية وأداء العاملين وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المهارات القيادية كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بوجود أثر للمهارات الإنسانية على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

الفرع الأول: خطوات اختبار الفرضيات

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة للبرنامج SPSS 22، وفي ضوء فرضيات الدراسة التي نود اختبارها تحصلنا على النتائج التالية .

اعتمدنا في اختبار الفرضيات الرئيسة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F- statistiques ، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم H_0 : وتنص على انعدام وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية وأداء العاملين X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية وأداء العاملين .

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

قمنا بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين محاور المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع ، ثم في مرحلة ثانية تم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر العوامل المستقلة منفردة على المتغير التابع . وكانت قاعدة قرار رفض أو قبول الفرضية كما يلي:

- تكون العلاقة قيد الدراسة معنوية، إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية **Sig** المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المحددة (**Sig = 0.05**) وكانت قيمة إحصائية (**F**) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وتكون غير معنوية بخلاف ذلك .

من جهة ثانية تم الاستعانة بمعامل التحديد R^2 الذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماما إما القيمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة للمتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع، وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كالتالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية وبين أداء العاملين.

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية وبين أداء العاملين.

وقد كانت نتيجة الاختبار مثلما هو مبين في الجدول التالي :
ولمعرفة هذا الاختلاف يتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، واختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغير المستقل: المهارات القيادية على المتغير التابع: أداء العاملين.

جدول رقم (11): تحليل الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية و أداء العاملين

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,676 ^a	,485	,422	,38232	,485	18,776	2	34	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mode_libre, mode_auto, mode_demo

المصدر: من مخرجات SPSS

جدول رقم (12): معاملات الانحدار

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,413	,294		11,609	,000
	المهارة الإنسانية	,191	,044	,406	4,164	,001
	المهارة الفنية	,202	,062	,366	3,249	,003
	المهارة الذاتية	,125	,053	,283	2,150	,038

a. Variable dépendante : HR_perform

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن: قيمة (Sig=0.000) مما يدل على صلاحية النموذج المستخدم، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة قوية بين المهارات القيادية وأداء العاملين، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.676)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.485$) تعني أن المهارات القيادية يفسر ما قيمته (48.5%) من الأداء في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

من خلال الجدول رقم (12) يمكننا استنتاج: أن كل المهارات القيادية الإدارية لها علاقة تأثير معنوي على مستوى الأداء حيث بلغت قيمة (Sig) (0.001)، (0.003)، (0.038) للمهارات الإنسانية، الفنية والذاتية على الترتيب، كما تشير قيمة B (معامل الانحدار) إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرات مستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمتها (0.406) بالنسبة للمهارات الإنسانية ما يعني وجود علاقة طردية ما بين المهارة

الإنسانية والأداء، كما بلغت قيمتها بالنسبة للمهارة الفنية (0.366) مما يعني أن العلاقة طردية بين المهارة الفنية والأداء، كما بلغت أيضا قيمتها بالنسبة للمهارة الذاتية (0.283) مما يعني أن هناك علاقة طردية بين المهارة الذاتية وأداء العاملين، وإجمالاً ويمكن تفسير النتائج السابقة كما يلي، كل زيادة بوحدة واحدة في أحد المحاور المتغير المستقل تؤدي إلى:

- التغير في المهارة الإنسانية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين ب(19.1%)

- التغير في المهارة الفنية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين ب(20.2%) .

- التغير في المهارة الذاتية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين ب(12.5%) .

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة (H_1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية: وذلك من خلال الانحدار البسيط بين كل مهارة من المهارات القيادة منفرد كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها كالتالي:

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الإنسانية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الإنسانية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الفنية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الفنية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الذاتية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارة الذاتية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

وقد كانت نتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig
المهارة الإنسانية	0.583	0.261	0.289	26.973	0.000
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الإنسانية وأداء العاملين				
المهارة الفنية	0.535	0.256	0.312	24.593	0.000
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الفنية وأداء العاملين				
المهارة الذاتية	0.397	0.199	0.164	9.093	0.010
	توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الذاتية وأداء العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

يتبين لنا من الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمد، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁.

• اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

✓ H₀: لا توجد فروق ذات دلالة دلالة إحصائية لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية عند مستوى دلالة (0.05).

✓ H₁: توجد فروق ذات دلالة دلالة إحصائية لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين تعود إلى اختلاف الخصائص الشخصية عند مستوى دلالة (0.05).

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

جدول رقم (14): دلالة الفروق في إجابات المهارات القيادية حسب المتغيرات الديمغرافية

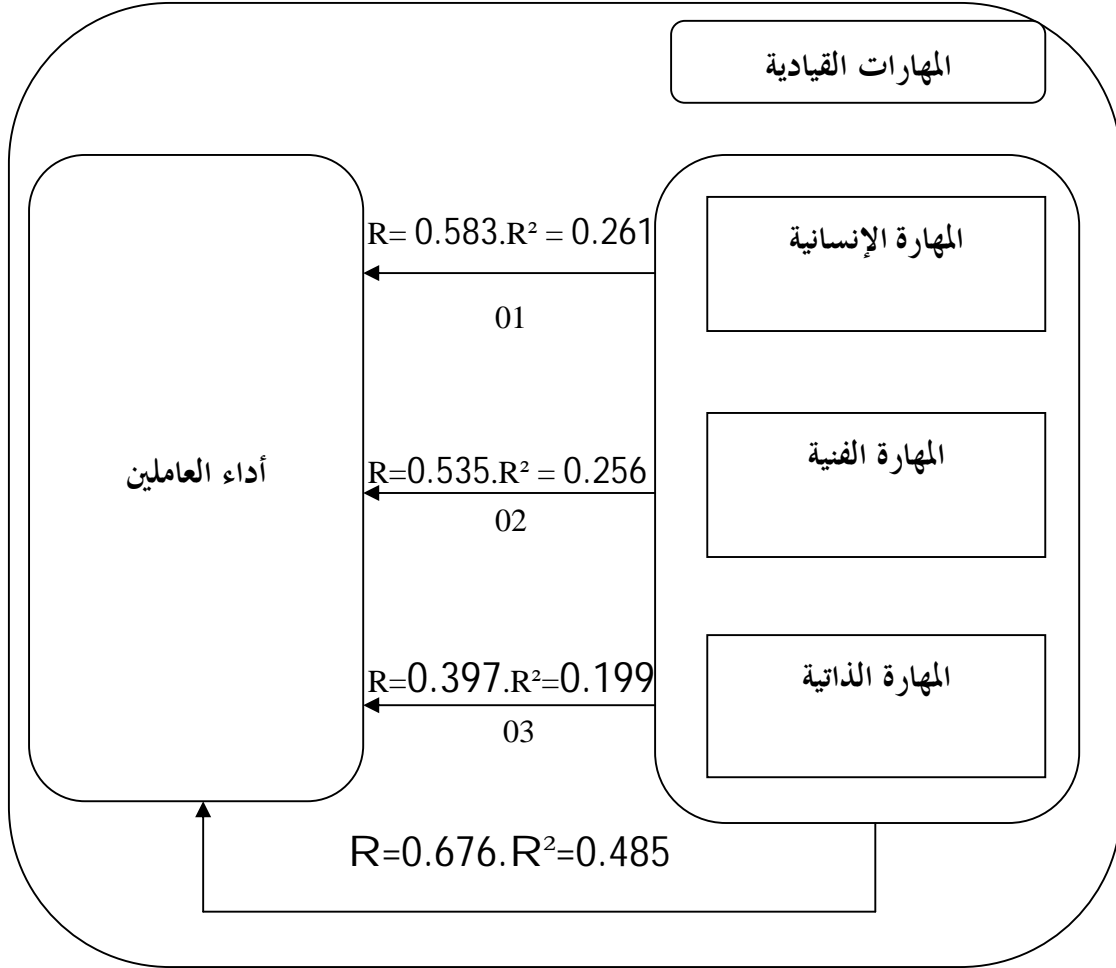
المتغير	المهارة الإنسانية	المهارة الفنية	المهارة الذاتية	الفروق
الجنس	0.732	0.589	0.698	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	0.887	0.781	0.406	لا توجد فروق
الوظيفة المشغولة	0.357	0.265	0.843	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	0.343	0.197	0.345	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات الدلالة لجميع المتغيرات هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة ($Sig=0.05$) لجميع المهارات، مما يشير إلى انعدام الفرق في إجابات أفراد العينة حول المهارات القيادية السائدة في المؤسسة التي تعزي للمتغيرات الشخصية. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم ووظيفتهم ومستواهم التعليمي بالإضافة إلى عدد سنوات خبرتهم، لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه المهارات القيادية على أداء العاملين، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على أنه إذا توفرت مهارة قيادية حكيمة ومؤهلة علمياً وعملياً فإنها ستؤثر على الأداء وبذلك تتحقق أهداف الفرد والمؤسسة معاً.

ثالثا: نموذج الدراسة النهائي

شكل رقم (07): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في المهارات القيادية بأنواعها المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين. حيث كان تأثير المهارات القيادية واضحا من خلال قيمة معامل الارتباط والتحديد الموضحين في النموذج، كما كان تأثير المهارة الإنسانية في أداء العاملين في المرتبة الأولى ثم يليه تأثير المهارة الفنية في المرتبة الثانية وأخيرا تأثير المهارة الذاتية في المرتبة الثالثة.

رابعاً: تفسير نتائج الفرضيات

● تفسير الفرضية العامة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية بين المهارات القيادية وأداء العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، وكانت النتائج متفقة تماماً مع الفرض العام المتعلق بطبيعة وقوة تأثير كل مهارة، حيث كان إيجابياً بالنسب للمهارات الثلاث، وتفسير ذلك يظهر بصورة أدق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل على حدى.

● تفسير نتيجة الفرضية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المهارة الإنسانية وأداء العاملين وذلك وهو ما يتماشى مع الفرض العام القائل بوجود أثر طردي ومن خلال الدراسات الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة يمكن تفسير ذلك من خلال:

- وجود بعض الممارسات المرتبطة بالمهارات الإنسانية في المؤسسة مما ساعد في تحسين الأداء؛
- كان تأثير المهارة الإنسانية واضحاً في المؤسسة بالنظر لطبيعة المستوى التعليمي للعينة المدروسة والتي تشكل نسبة الجامعيين والثانويين النسبة الأكبر منها، وهو بدوره ما يتماشى مع شخصيات الكفاءة في التنظيم؛
- لجوء بعض القادة إلى سياسة التحفيز الإيجابي مما جعل دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بشكل متمن وبذل أقصى جهدهم في العمل.

● تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المهارة الفنية وأداء العاملين وذلك راجع إلى :

- سيطرة المهارة الفنية في المؤسسة مما ساهم في رفع مستوى أداء العاملين؛ وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي يقر بوجود أثر إيجابي للمهارة الفنية على الأداء.
- اعتماد أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات بين القائد ومرؤوسيه في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس، مما انعكس إيجاباً على أدائهم؛
- وجود نظام تحفيزي يعمل على إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية (نظام الخدمات الاجتماعية) مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة والسعي وراء تحقيق الهدف.

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أثبت اختبار الفرضية الثالثة عن وجود أثر بين المهارة الذاتية وأداء العاملين، والمتمثل في وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المهارة الذاتية وأداء العاملين، وهو ما يتماشى مع الفرض العام حيث يمكن تفسير ذلك إلى:

- قلة الممارسات المرتبطة بهذه المهارة في المؤسسة؛

- ظهور الأثر الايجابي لهذه المهارة كون العينة المدروسة شملت في اغلبها أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية؛ وهو ما يتماشى مع الفرض العام الذي ينص على وجود الأثر الإيجابي لهذه المهارة في حالة تطبيقها على أداء العاملين.

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أثبت نتائج اختبار الفرضية الرابعة أنه لا يوجد فرق معنوي في تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين يعود إلى اختلاف المتغيرات الشخصية.

خلاصة:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على ميدان الدراسة وتقديم مجموعة من الأهداف المرجوة من إعدادها، ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج حيث أكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، وبأنه توجد علاقة إيجابية بين المهارات القيادية (الإنسانية والفنية والذاتية) وأداء العاملين، حيث أن المرؤوسين يسعون نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التفاني في العمل والإتقان.

حائزہ عالمہ

خاتمة عامة:

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

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالإطلاع العلمي والعملي على تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين من خلال دراستنا بالجزء النظري والذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم والأسس النظرية للمهارات القيادية وأداء العاملين، أما تطبيقيا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أن الرؤساء بالكلية لديهم مجموعة من المهارات القيادية المتنوعة، ولكل نوع من أنواع المهارات له أهمية ومكانة داخل المنظمة ولزيادة الأداء في الكلية لابد من توافر هذه المهارات القيادية وقد تحصلنا في نهاية الجزء التطبيقي إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها، وبعد التحليل نصل في الأخير إلى الكشف عن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة بـ: أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، والتي يمكن أن نلخص نتائجها كالتالي:

1- بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه، كما يجب على الرئيس بث الثقة العالية بمرؤوسيه وتشجيعهم على العمل الجماعي، وأن أقل المهارات القيادية الإنسانية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تمييز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز ثم تليها اهتمام الرئيس بحقوق مرؤوسيه.

2- بينت النتائج أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كما يتحمل الرئيس

مسؤولية قراراته، وإن أقل المهارات الفنية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: اعتماد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ثم تليها تحديد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية.

3- أما بالنسبة للمهارات الذاتية بينت النتائج أن من أهم المهارات الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين وأن أقل المهارات ذاتية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل وكذا تميزه بالقدرة العالية على التأثير على الآخرين.

4- فيما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال.

5- كما أن المهارات الإنسانية تحتل الدرجة العالية تأثيراً على العاملين من المهارات (الفنية، الذاتية).

اقتراحات: لرؤساء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وما شابهها من كليات:

ü يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.

ü الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

ü يجب على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام كل على تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.

ü الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم.

ü تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيه.

آفاق البحث:

من خلال دراستنا لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر وتوسيع مجال الدراسة إلى المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- دراسة المهارات القيادية على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- دراسة أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها.
- دراسة المهارات القيادية للتحسين من أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- إبراهيم محمد محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- الزيدان خالد عبد الوهاب، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- السكارنه بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- العلق بشير، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- الفاضل علي أحمد عبد الرحمان عياصرة محمد محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007.
- الرشيدة محمد صبيح، مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
- كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، كلية الحقوق - الجامعة الأردنية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

- سالم مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002.
- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- خيرى أسامة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

- وهيبه قرماش، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
- سامية بن يونس، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير عمومي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
- عائشة قديري، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

- عمار كيدر، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، الجزائر، 2015.
- عفاف روان، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.
- شهاب شهرزاد محمد، القيادة الإدارية ودورها في تأثير، روابط العلاقات العامة، تدريسه في معهد إعداد المعلمين، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- <http://www.univ-msila.dz/umvfr>

أَلِهَةٌ حَقٌّ

الملحق رقم 01 استبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر بعنوان: **أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة**، وباعتباركم أحد إطارات وعمال المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة على الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان بصدق وموضوعية، علماً أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. وستكونون أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل ... وشكراً.

إعداد :

إشراف الأستاذة :

تاھمي نادية

- جاهل موسى

- نويوة محمد

تظهِلًا: يروض علامه (X) أماجابة المختارة.

المحورول: البيانات الصية

البيانات الصية:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

أخرى :

3- الوظيفة المشغولة :

4- الخبرة المهنية : أقل من 3 سنوات من 3- 6 سنوات من 7 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحورالثاني: المارات القيادية

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المهارات الإنسانية							
01	يبث الرئيس بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب						
02	يشارك الرئيس النجاح مع مرؤوسيه						
03	يشجع الرئيس العمل الجماعي بين المرؤوسين						
04	يهتم الرئيس بحقوق مرؤوسيه						
05	يتميز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز						
المهارات الفنية							
06	يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية						
07	يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات						
08	يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراراته						
09	يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل						

					المهارات الذاتية
					10 يهتم الرئيس بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين
					11 يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير على الآخرين
					12 يتعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل
					13 يشجع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة

المحو الثالث: أداء العاملن

الرقم	العبرة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
14	أقوم بأداء المهام الموكلة إلي بحماسة شديدة						
15	ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب						
16	أحرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل						
17	أقدم مساعدات إلى زملائي العاملين من أجل تسهيل الأعمال						
18	أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية الأعمال						
19	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل						
20	ألتزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة						
21	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة						

الملحق رقم 02

قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم المحكم	الرتبة
01	حوحو مصطفى	أستاذ مساعد
02	بن تومي سارة	أستاذ مساعد
03	بتقة صونية	أستاذة محاضرة (ب)
04	زريق عمر	أستاذ مساعد

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة والبالغ عددهم 55 موظفاً، والتعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في رؤساء الكلية وقد توصلنا إلى أن أكثر المهارات توفراً في هؤلاء هي المهارات الإنسانية وأهمها حسن الإنصات وحسن الاستماع.

كما توصلنا إلى إثبات الفرضيات الفرعية و الرئيسية

وفي الأخير قدمنا في البحث مجموعة من الاقتراحات والتي من شأنها الرفع من مستوى المهارات القيادية في الكلية ولعل من أهمها الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.
الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية – أداء العاملين.

Résumé :

Cette étude vise à tester l'effet des compétences en leadership sur la performance des employés au sein de la faculté des sciences humaines et sociales de l'université de M'sila et dont le nombre dépasse les 55 employés, et identifier les différentes compétences en leadership disponibles chez les responsables de cette faculté et nous avons constaté que les compétences les plus disponibles chez eux sont les compétences humaines et surtout la bonne écoute.

Nous avons fini également par confirmer les hypothèses périphériques et principales.

Enfin nous avons présenté dans la recherche un ensemble de suggestions qui vise à augmenter le niveau des compétences en leadership au sein de la faculté et la plus importante est peut-être le fait de veiller à l'augmentation de l'esprit moral entre les présidés et inculquer l'esprit du travail collaboratif.

Mots clés : Les compétences en leadership - La performance des employés.