

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان :

أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأمين SAA ولاية -ورقلة-)

27 مارس 2022

من إعداد الطالبتين:

بوليف لمياء

رحماني شيماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2022/06/12

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ:مكاوي محمد (أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ تيمجغدين نور الدين (أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ:/حليمي نبيل (أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأمين SAA ولاية -ورقلة-)

27 مارس 2022

من إعداد الطالبتين:

بوليف لمياء

رحماني شيماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ: /مكاوي محمد(أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الأستاذ: / تيمجغدين نور الدين (أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ: / حليمي نبيل(أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2021



إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من أمرنا الله عز وجل بأن نطعمهما وأن نصاحبهما في الدنيا بالمعروف والإحسان إليهما، إلى من أحمل اسمه بكل فخر له مني كل الطاعة والتقدير والاحترام "والدي الغالي".

إلى من رببيني أمي زهرة

إلى بحر الحنان التي تحت قدميها الجنان رمز المحبة والعطاء إلى دفتي البيت وسعادته "أمي الغالية" حفظهما الله وأطال الله في عمرهما وبارك فيه، إلى إخوتي وأولادهم كل باسمه "خيرة، عبد الرزاق، محمد، إيناس....".

إلى من تمنى لي النجاح "صالح بوعكاز ربي يفك أسرو"

إلى كل من جمعني بهم الصدفة في الحياة ومقاعد الدراسة أخص منهم "أم الخير، نسبية، صابرة، ملياء، رحيمة، ماجدة أشواق، أميرة، خنساء، ليلي، إلهام" وإلى كل أساتذتي إلى دفعة التخرج ماستر إدارة الموارد البشرية

رحماني شيماء





إهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة على رسول الله وعلى آله و صحبه أجمعين إلى من علمني أن لا أحميد عن المبادئ ولا أساوم بالقيم
وأن الحياة وقفة وعز وكلمة حق, إلى قدوتي ورمز التضحية والافتخار إلى العزيز

"أبي"

إلى التي سقتني بحنانها وروتني بعظمتها وحممتني بحضنها فكانت مصدر لأفراحي وشمعة تنير دربي في ظلمات الحياة، إلى الغالية
"أمي"

إلى إخوتي وأولادهم كل باسمه "رمزي ، محمد أنور، أماني، مروة، إكرام ، ازدهار ، عبد العظيم "

إلى كل من جمعني بهم الصدفة في الحياة ومقاعد الدراسة أخص منهم

"ماجدة ، رحيمة ، شيماء ، أشواق ، نجاة ، ونور الإيمان.....".

وإلى كل أساتذتي إلى دفعة التخرج ماستر إدارة الموارد البشرية

بوليف لمياء



شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"، إن الشكر والعرفان
بداية وأخير لله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم ونوره والذي منحنا ووهبنا القدرة على إنجاز هذا العمل وإتمامه،

فالحمد لله، فلا يسعني إلا التقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ المشرف

"الدكتور تمجدين نورالدين"

على حسن التوجيه والنصائح العلمية التي تم تقديمها من طرفه.

كما أتقدم بالشكر للجنة التحكيم كل من الأستاذ مكاوي محمد رئيس اللجنة وكذا الأستاذ حليمي نبيل، وجميع العاملين في
المؤسسة الوطنية للتأمين بورقلة لتعاونهم معي في تقديمهم المعلومات اللازمة

التي احتجناها خلال الدراسة الميدانية، وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة سواء من قريب أو بعيد في استكمال هذا العمل

تهدف الدراسة التعرف على أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية saa للتأمين بورقلة و التي تتوفر لدى المسؤولين والعاملين بالمؤسسة من وجهة نظرهم، ومن أجل تحقيق هدف دراسة قمننا بالاعتماد على المنهج الوصفي ودراسة حالة، ولقد تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، وقد تم توزيع هذه المعلومات على عينة عشوائية متمثلة في 50 عاملا، و قد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج Spss25 باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس وتحليل موقف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة من درجة توفر المهارات القيادية للمسؤولين، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود مهارات قيادية وسمات، وقدرات معرفية، وشخصية، وفنية.
- ✓ أن مستوى المهارات القيادية مرتفع داخل المؤسسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين المهارات القيادية بأبعادها على الأداء الوظيفي.
- ✓ تشجيع المديرين على توسيع ممارسات المهارات الفنية والتنظيمية ، وذلك لدورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للقادة والرؤساء.

الكلمات المفتاحية:

مهارة القيادة، أداء الوظيفي، قيادة، قائد، مهارة، أداء عاملين، رئيس.

Summary

The study aims to identify the impact of leadership skills on the job performance of the employees of the national insurance corporation **SAA in Ouargla** which are available to the officials and employees of the institution from their point of view.

A questionnaire was a main tool for collecting the necessary information is in the form of randomness by 50 factors, designed and a set of statistical methods were used and processed with a program using the baccarat triple scale, and the analysis of the attitude of employees in the institution under study regarding the degree of leadership skills passing

Celluloids, and their effect on general functional performance:

- The presence of leadership skills, traits, and cognitive, personal, and technical capabilities
- The level of leadership skills is high within the organization
- There is a statistical relationship between leadership skills and its dimensions on job performance
- Dimension of encouraging to expand technical and organizational skill practices this is for its role in raising the level of job performance for leaders and superiors.

Key words:

Leadership skill , job performance, leadership, leader, skill, employee performance.boss

قائمة المحتويات :

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
.I	الشكر
.II	ملخص الدراسة
.III	قائمة المحتويات
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
.VI	قائمة الملاحق
.VII	قائمة الرموز
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمهارات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة التأمين SAA - بورقلة-	
23	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
44	خلاصة الفصل
46	خاتمة
50	قائمة المراجع
53	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

رقم	العنوان	صفحة
01	الفرق بين القيادة و الإدارة	06
02	إحصائيات الاستبيانات الموزعة و الصالحة	24
03	متغيرات الدراسة	24
04	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	27
05	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني	27
06	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث	28
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	29
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	30
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	31
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	32
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	33
12	مقياس ليكرت الثلاثي	34
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	34
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	35
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	36
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	37
17	المتوسطات الحسابية لأبعاد المهارات القيادية	39
18	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	40
19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الخامسة	40
20	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية	41

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	الخصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي	01
29	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	02
30	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
31	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
32	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	05
33	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	06

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرمز
53	استمارة الاستبيان	01
56	جدول صدق المحكمين	02
57	المهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة saa	03
58	نتائج اختبار ألفاكرونيباخ	04
58	نتائج الاتساق الداخلي	05
60	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	06
61	نتائج توزيع عينة الدراسة	07
62	نتائج اختبار الفرضية الأولى	08
63	نتائج اختبار الفرضية الثانية	09
63	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	10
64	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	11
64	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	12

قائمة الرموز

الرمز	الدلالة
Spss	برنامج التحليل الاحصائي
Saa	الشركة الوطنية للتأمين

مقدمة

أ. توطئة

يعتبر موضوع القيادة محورا مهما للباحثين والمفكرين في البحث عن آفاقها في المستقبل كما تلعب دورا مهما في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة متغير أساسي في دفع الإدارة إلى الأمام، من خلال تحفيز الموظفين لأداء العمل بصورة جيدة وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة.

كما حاز موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، و الدور 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 وذلك من أجل بناء علاقات ايجابية وطيدة بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر لتسيير المؤسسة. ومؤسسات التأمين شأنها شأن المؤسسات الأخرى التي تحضر باهتمام كبير في المجتمع نظرا للخدمات والدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في تقديم خدماتها بأحسن صورة .

يعتبر العنصر البشري اليوم أحد أهم الموارد التي تمتلكها شركات التأمين 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 و التنسيق بين جهودهم للقيام بالمهام الإدارية بكفاءة وإتقان قصد تطوير الأداء الوظيفي .

ب. طرح الإشكالية:

✓ إلى أي مدى تؤثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين SAA بورقلة؟

ولالإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا إلى وضع التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى توفر المهارات القيادية في المؤسسة التأمين saa بورقلة؟

2- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة؟

4- ما هو أثر المهارات القيادية بأبعادها (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ت. الفرضيات:

بناء على التساؤلات المطروحة ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

1- مستوى توفر المهارات القيادية في مؤسسة التأمين saa مرتفع.

2- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa مرتفع.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة؟

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ث. أهمية الدراسة:

يكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة نذكر منها ما يلي:

- محاولة لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بمسألة انتهاج الأسلوب القيادي المناسب في الموقف المناسب مما ينعكس على التحسين من مستوى الأداء.
- تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيه والتي منها الأساليب القيادية المتبعة وأثرها على العمل الإداري.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة .

ج. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المهارات القيادية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها للقادة الإداريين ليقوموا بمهامهم بكفاءة وفعالية.
- التعرف على مدى تأثير الأساليب القيادية في سير العمل الإداري من خلال الأداء الوظيفي للعاملين.

ح. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة مبررات لاختيارنا لهذا الموضوع من بينها ما يلي:

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه المهارات القيادية على أداء الأفراد من اجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة المهارات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين.
- أن القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود لتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي للعاملين وعليه وجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه واهم السبل المتبعة لتحسينه.

خ. حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة من 27مارس إلى غاية 14 أبريل 2022
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الأشخاص العاملين بمؤسسة التأمين saa بورقلة- الجزائر.
- الحدود البشرية : تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة الوطنية للتأمين saa تمثلت في 50 عامل.

د. منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع الذي سنتناوله ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة استخدمنا المنهج الوصفي، وذلك بغرض الإلمام بالجوانب النظرية ودراسة حالة في الجانب التطبيقي للموضوع.

ذ. مرجعية الدراسة:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات
- المواقع الالكترونية

ر. هيكل الدراسة :

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وجب تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، لذا كان هيكل الدراسة كما يلي:

الفصل الأول يختص بدراسة الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ، وهو بدوره مقسم إلى مبحثين الأول يختص بدراسة المفاهيم المتعلقة بالمهارات القيادية من تعاريف وأهمية وغيرها وكذا الأداء الوظيفي وكل ما يتعلق به أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة حسب تصنيف المحلي والأجنبي باللغة العربية واللغة الأجنبية وتحديد ما جاء فيها باختصار من أهداف ونتائج، إضافة إلى مقارنة الدراسة الحالية مع من سبقها من دراسات في نفس التوجيه أما الفصل الثاني فتطرق إلى الدراسة الميدانية لأثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة من خلال مبحثين أيضا، بعينة وأدوات الدراسة في المبحث الأول، أما الثاني يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها مقارنة بالنتائج الدراسات السابقة ، وفي الآخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

ز. صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نجد

- طريقة الاتصال عن الأستاذ بعد فقط.
- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان من موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- تعسر عملية توزيع الاستبيان بسبب الأزمة الصحية التي تعيشها البلاد (كوفيد 19).

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر
المهارات القيادية على الأداء الوظيفي
للعاملين

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 للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة لها، والقائد هو الإنسان الذي يوجه جهوده الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً في ذلك العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانيات ومن أجل تحقيق الأهداف تفتعل 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.

بناء على مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من المهارات القيادية والأداء الوظيفي حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمهارات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمهارات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمهارات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين

سننظر في هذا المبحث للتعرف على كل من ماهية المهارات القيادية والأداء الوظيفي

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية

الفرع الأول: ماهية المهارات

إن مصطلح المهارات لا يعد حديث النشأة، إنما تم التطرق إليه من قبل أعمال فريدريك تايلور ، الذي بدوره طالب بضرورة اكتساب كل فرد مهارات معينة في مجال تخصصه .

أولاً: مفهوم المهارات:

يوجد العديد من التعريفات التي قدمها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لمصطلح المهارة كل حسب خلفيته الفلسفية وانتمائه الإيديولوجي وفيما يلي نتطرق أهم التعريفات كالتالي:

- حسب لسان العرب لابن منظور فالمهارة تعني: الحذق في الشيء والأحكام له والأداء المتقن له ويقال مهر الشيء مهارة أي حكمه وصار به حاذقا .¹ والمهارة هي الترجمة الصحيحة لمصطلح **skills**.
 - ويعرفها كوترييل **cottrell** بأنها: القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد، والمهارات أنشطة متعلمة يتم تطويرها من خلال ممارسة نشاط ما ، تدعمه التغذية الراجعة ، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارة فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على الأداء الكلي.²
 - ويعرف **G.Le Boterf** المهارات بأنها: القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الوارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.³
- يتضح من هذه التعريفات بأن المهارات حقيقية ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف.

ثانيا: خصائص المهارات

كما سبق ذكره من مفاهيم للمهارة يمكن أن نلخص خصائص المهارة في جملة من النقاط أبرزها:

- تمكن المهارات الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن أن تحققة إلا من خلال مستويين من المهارات وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات بلجوء للقياس ، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.

¹ نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص42.

²Cottrell sK, **The study skills hand book**, macmillan press/L td London 1999, p21

³-philippe Lorion, **Méthodes et pratiques de la performance**, Ed organisation paris 2000 , p85

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين

- يتعلق مفهوم المهارة بالشخص لا بالمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد داخل المؤسسة.
- المهارة يمكن تعلمها واكتسابها، فهي ليست فطرية بالضرورة كالصفة أو السمة .
- المهارة هي نتاج تراكم خبرات علمية وعملية لدى الفرد عبر الزمن .
- أن المجالات التطبيقية للمهارة واسعة ومتداخلة، وهذا يعني أنه لا يمكن الجزم بأن هناك مهارة تختص بمجالات بعينها، بل الأصح أن نقول أن هناك مهارة تستخدم بدرجة أكبر في أحد المجالات دون غيرها.⁴

ثالثا: شروط اكتساب المهارة:

- هناك بعض الشروط الواجب توفرها لاكتساب المهارة , وهذه الشروط كما حددها بعضهم هي الاقتران، الطريقة الكلية أو الجزئية، التمرين المجمع والتمرين الجزأ، معرفة النتائج والتغذية الراجعة وتوجيه المتعلم وإرشاده إلى طبيعة الأداء الجيد، الإفراط في التعلم، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:⁵
- **الاقتران:** وعادة ما يشار إليه في ميدان اكتساب المهارة بمفاهيم التوقيت والتأزر والترتيب الصحيح، وهذا يعني أن المهارة تتطلب قدرا من التتابع الزمني دون إبطاء، وان كل وحدة في سلسلة تقوم بدور المثير للاستجابة التالية.
 - **الطريقة الكلية أو الجزئية:** تم إجراء العديد من الدراسات حول الدور النسبي لكل من الطريقة الكلية والجزئية في اكتساب المهارات، ويرى بعض العلماء أن تعلم المهارات بالطريقة الكلية ودون تجزئة المهارة إلى وحدات صغيرة يساعد على إدراك العلاقات بين عناصر المهارة مما يسهم في سرعة تعلمها وإتقانها.
 - **التمرين المجمع والتمرين الجزأ:** التمرين المجمع هو الذي يهتم بالتدريب على المهارة ككل دون تجزئتها عند تعليمها حتى إتقانها ، بينما التمرين الجزأ هو الذي يركز على كل مكون من مكونات المهارة على حدة حتى يتم إتقانها.
 - **معرفة النتائج والتغذية الراجعة:** أنواع التعلم لا يمكن اكتسابها وخاصة المهارات إلا بمعرفة النتائج أو بما يسمى التغذية الرجعية الإخبارية، وهنالك من الشواهد ما يدل على أن فورية التعزيز قد تكون هامة في تسيير تعلم المهارات، وقد اتضح بصفة عامة أن التغذية الراجعة التي تساعد مباشرة بعد الأداء على التعلم.
 - **المتعلم وإرشاده إلى طبيعة الأداء الجيد:** يلعب التوجيه والإرشاد التعليمي دورا هاما في عملية اكتساب المهارات بشرط أن تتوفر للمعلم معرفة كافية بطبيعة الأداء الجيد، وهذا بدوره يتطلب تحليلا للمهارة.
 - **الإفراط في التعلم:** يلعب الإفراط في التعلم أو تجويد التعلم دورا هاما في المواد التعليمية ذات طبيعة النظرية، والتي تتطلب الحفظ، ولكن يختلف دوره هذا في المواد التعليمية ذات الطبيعة العلمية والتي تتطلب اكتساب بعض المهارات حيث أن الإفراط في التعلم إذا زاد قد يؤدي إلى تعطيل وضعف الأداء.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة وأهميتها

أولا: مفهوم القيادة

قبل أن نقوم بالتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية، سنحاول بداية تسليط الضوء على مفهوم القيادة من الناحية اللغوية والاصطلاحية

⁴ بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة لاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، مناجت المنظمات، علوم التسيير العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص30.

⁵ وليد صلاح الدين، سحر الانعاف بالإحفاء، نقلا عن الموقع: <https://drwell.academy>, vue16/04/2022: شروط تعلم اكتساب المهارات،

أ- لغة: القود نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد دوماً في المقدمة، كي يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم، ومنيراً لهم الطريق وقدوة لأتباعه في سلوكه، وكونه في المقدمة يستلزم كذلك أن يكون متميزاً عن جماعتهم معرفة وجرأة وتخطيطاً وفطنة كي يتمكن من الوصول بهم لبر الأمان.⁶

ب- اصطلاحاً: إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا فضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج المرجوة وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، فبحسب وارن بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، لكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.⁷

ثانياً: مفهوم القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.⁸

ويعرف آرثر زمر القيادة على أنها: القدرة على التأثير في الآخرين، ولكنه يفرق في نفس الوقت بين المدير والمدير القائد هو الذي يملك القدرة على التأثير، بحيث يدفع المرؤوسين للتفاعل مع الموقف ويرتفعون في مستويات أدائهم إلى مستوى أعلى من الكفاءة ويقول بأن القيادة مجموعة من الصفات الحسية التي تجد صعوبة في تحديدها وتعميمها.⁹

أما بيتر داركر فيقول عن القيادة بأنها ليست مجرد عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع، وإنما يرى بأن القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد على مستويات أعلى ورفع أدائه إلى معايير اسمي وبناء شخصية الفرد إلى ما وراء حدودها الاعتيادية.¹⁰

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

تعود الأهمية الأساسية للقيادة الإدارية إلى قيامها بدور أساس يسري في جميع الجوانب العلمية الإدارية، فهي تجعل الإدارة أكثر فاعلية كما أنها أداة محركة لها لتحقيق أهدافها إذ ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى اعتبار القيادة المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة زهي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز. أي أنها المعيار الذي يتم من خلاله تحديد نجاح أي تنظيم إداري. كما تلعب القيادة الإدارية دوراً فعالاً في المنظمات المختلفة، فهي همزة وصل بين الملاك والعمال، وهي أيضاً حجر الأساس في العملية الإدارية وهي المسؤولية على تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة من قبل المستويات الإدارية العليا.¹¹

⁶ ابن منظور، لسان العرب، مجلد 5، دار المعارف، القاهرة، ص 198.

⁷ مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، طبعة 1، السعودية، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2001، ص 24.

⁸ مقيم صبري، دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم الشركة الجزائرية لإنتاج وتوزيع الحروفات سوناطراك، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة سكيكدة، ص 155.

⁹ مجموعة من المديرين، المهارات القيادية الفعالة، مركز إعداد للقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الرياض، 2014، ص 3.

¹⁰ بلال هري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

¹¹ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة 1، عمان 2010، ص 16-17.

جدول رقم(1): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
القيادة تلهم التغيير	الإدارة تدير التحول
القيادة تتطلب الرؤية	الإدارة تتطلب الإصرار
القيادة تحتاج للخيال	الإدارة تحتاج لتحديد
القيادة لديها روى مجردة	الإدارة تحتاج لبيانات ملموسة
القيادة تتطلب القدرة على التفصيل	الإدارة تتطلب القدرة على التفسير
القيادة تحتاج لموهبة البيع	الإدارة تحتاج لموهبة التعليم
القيادة تتطلب القدرة على فهم البيئة الخارجية	الإدارة تتطلب القدرة على فهم البيئة الداخلية
القيادة تتطلب المخاطرة	الإدارة تتطلب الالتزام
القيادة تتطلب الثقة في مواجهة المجهول	الإدارة تتطلب التعامل مع المعلوم
تأثير القيادة يمتد للمؤسسة بأكملها	تأثير الإدارة يقتصر على فريق عمل

المصدر : من إعداد الطالبتين

خامساً : عناصر القيادة

لكي تتحقق عملية القيادة لابد من توافر عدة عناصر وهي:¹²

- الجماعة أو الأتباع: حيث أنهم هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد أو الرئيس، والقيام بكل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح.
- القائد: يعتبر من أهم عناصر العملية القيادية لما لديه من خبرات وقدرات ومؤهلات وصفات شخصية ومهارات متنوعة لما لها من أهمية في نجاح العملية القيادية والرفي بها إلى مصاف العمليات.
- الظروف أو الموقف: يجب وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم هذا الموقف تفاعل ايجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.

¹² بلال هري، مرجع سبق ذكره، ص47

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين

- الهدف: يسعى القائد دوما نحو تحقيق هدف عن طريق الأتباع، وذلك بجنهم و التأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.
- الأنظمة والتعليمات والقواعد: فهي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابيا عن طريق الثواب والعقاب، بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهارته وقدراته و خبراته التي يمتاز بها.

الفرع الثالث: المهارات القيادية

أولا: مفهوم المهارات القيادية

قد يكون مصدر المهارة الوارثة التي تمنح لبعض الأفراد، قدرات لا تتوافر لغيرهم والتي يمكن أن يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظة أن المهارات الفطرية أقل تأثير في القيادة الإدارية إذا معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير في الأتباع هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علما وخبرة.

كما أنها تعبر عن تلك المهارات التي يحتاجها القائد لتنظيم أشخاص آخرين للوصول إلى هدف مشترك . سواء كان منصب إداري أو قيادة مشروع ما، تتطلب مهارات القيادة تحفيز الآخرين على إكمال سلسلة من المهام غالبا وفقا لجدول زمني فالقيادة ليست مجرد مهارة واحدة، بل هي منهج من عدة مهارات مختلفة تعمل معا.¹³

كما عرفت المهارات القيادية بأنها نقاط القوة، والقدرات التي يقدمها الأفراد والتي تساعد على الإشراف على العمليات، وتوجيه المبادرات وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف، مهارات القيادة هي عنصر أساسي يحتاجه المديرون التنفيذيون لاتخاذ قرارات مدروسة حول مهمة المنظمة وأهدافها، وتخصيص الموارد بشكل صحيح لتحقيق تلك التوجهات.

أما السلمية فقد عرفها بأنها: القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات.¹⁴

ومن خلال الاطلاع على تعريفات المهارة ومفاهيم القيادة ومفاهيم المهارات القيادية يمكننا أن نعرف مهارات القيادة إجرائيا وبما يتوافق مع سنسير عليه في بحثنا بأنها: ممارسات سلوكية وقدرات متخصصة تتمتع بها القيادة وهي فطرية مكتسبة يمكن تطويرها وتعلمها والتدريب عليها، وهي تتضمن الطرق و الإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد الإداري بكفاءة وفعالية عالية. خلال إحداث عملية التغيير التنظيمي في منظمته، وتتضمن مجالات مختلفة، فنية إنسانية ، وفكرية ، تنظيمية.

ثانيا: أهمية المهارات القيادية

تعد المهارة مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات، الفنية والإنسانية ، التنظيمية في المدير لكي يتمكن من أداء مهامه القيادية ببراعة وتميز. وتتجلى أهمية المهارات القيادية الإدارية فيما يلي:

¹³ بلال هري، مرجع سبق ذكره، ص50

¹⁴ ميادة حيواوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصري الرافيدين والرشيدي، النجف الاشراف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة العاشرة، جلد7، العدد30، الكوفة، 2014، ص5

- تتجلى أهمية المهارات القيادية أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي.
- إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير المنشود.
- أن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المركز الأساسي التي اتجهت إليه مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليه البلدان .
- إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك خلال تأثيره في الأداء الإداري.
- تسهم المهارات القيادية في خلق وتكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهمم والتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب.
- تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية.
- يمكن أن تساعد مهارات القيادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين كما تسمح للقائد أيضاً بالاستمتاع بالنجاح في مهمته، والمزيد من التحكم في مصيره.
- وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضاً أن توفر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة.¹⁵

ثالثاً: المهارات القيادية للقائد الناجح

1. 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 بالدراية والخبرة والتدريب¹⁶

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

✓ الأسس والتطبيقات العلمية: والتي تتمثل فيما يلي:

¹⁵ بلال هري، مرجع سبق ذكره، ص51-52.

¹⁶ خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمة التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص55.

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.¹⁷

2. المهارات الإنسانية:

هذه المهارة يقصد بها 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 وإفراح 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 جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.¹⁸

وتشمل جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع المعلمين والمجتمع الخارجي، والتفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسين مشكلاتهم ونزاعاتهم ، 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. وبشكل عام ينقسم العاملين الذين يتعامل معهم القائد ويعتمد عليهم إلى ثلاثة أنواع:¹⁹

أ- **الإيجابيون المتعاونون:** الذين يستجيبون ويلبون نداءه للقائد ويعملون وفق توجيهاته، ويحققون الأهداف الموجودة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود.

ب- **المتجنبون:** مجموعة ليس لها أي دور داخل الجماعة ولا يشتركون في اتخاذ القرار وليس لهم أي دخل، ولا يبذلون أي جهد، ولا يبتكرون أي فكرة.

ت- **المعوقون ومثيرو المشكلات:** هناك بعض الجماعات التي تتعمد خلق المشكلات ويتسبب في تعطيل الأداء، ويعود ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل، أو استعدادهم للعمل، ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء، وخلق المواقف التي تعوق العمل والابتعاد عن الأهداف.

3. المهارات التنظيمية :

لو تكلمنا عن النظام في حد ذاته فلا بد أن نقول أنه لا يمكن لأي عمل من الأعمال أن ينجح دون وجود نظام، لذا فأول صفة نخبرنا بنجاح الشخص في أن يكون قائد متميزا هي أن يتمتع بقدرات تنظيمية كبيرة، هذه القدر تشمل القدرة على تنظيم الوقت بدقة، وتحقيق النظام من حوله من حيث دقة مواعيد العمل ومعرفة كل الأجزاء الخاصة بالعمل ووضعها في مكانها الصحيح.

وكذا هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة .

¹⁷ علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الادارية وادارة الابتكار، الطبعة 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2012، ص69.

¹⁸ أسامة خيري، القيادة الادارية، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص18.

¹⁹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، طبعة 1، مرجع سبق ذكره، ص69

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للتربط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي تحدث في أي أجزائه وقدرته على تصور وعلاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية .

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

ازدادت أهمية الموارد البشرية بشكل كبير مع بداية القرن الحادي والعشرين، باعتبار أن القوى البشرية هي أفضل الموارد التنظيمية التي تحقيق الميزة التنافسية، للمنظمات المعاصرة وأساس الأداء المتميز لهذه المنظمات.

فالأداء الوظيفي لكل موظف يتم قياسه أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها ويجب على الموظف أن يسعى لتطوير من نفسه لأن عملية التطور مهمة بالنسبة للموظف في اكتساب أساليب جديدة يبني بها القاعدة المتمثلة في الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي أهميته وخصائص

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي نقوم أولاً بتعريف الأداء بمفهومه العام والذي يمكن أن نوضحه من خلال مجموعة من التعاريف لمجموعة من المؤلفين كما يلي :

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل كالتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضاً بأنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبده الفرد في عمله من مجهودات بدنية وذهنية".²⁰

بينما أن الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام التي تبنى عليه الوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالب ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي قام الفرد بتحقيقها.²¹

وكذا يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يتملك الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادة بمستوى الأداء عادة ما يتجاوز اهتمام الموظفين .

²⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر 1998، ص267.

²¹ راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص233.

وعليه فيمكننا القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين، فحسب بل يعتبر انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وتعود أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما ذلك يتوقف على مستويات الأداء.²²

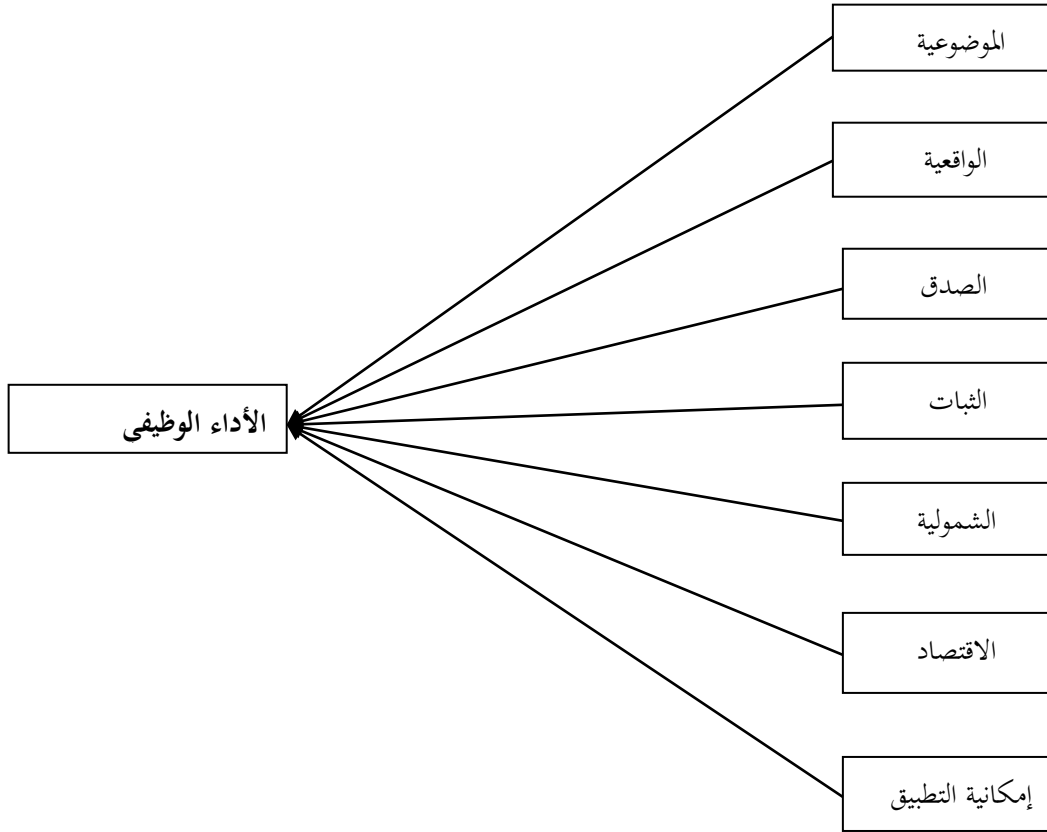
ثالثاً: خصائص الأداء الوظيفي

هناك العديد من الخصائص التي يتصف بها الأداء الوظيفي ومن هنا فإنه يمكن الاستناد إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي²³ وهي:

- (1) الموضوعية: بمعنى أن البعد عن التحيز والأهواء الشخصية بحيث يكون الأداء في ضوء تحقيق معايير فعلية.
- (2) الواقعية: وهو أن يكون الفعل مطابقاً للواقع وما يتطلبه طبيعة أداء نشاط المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف
- (3) الصدق: ويقصد به أن يقيس الشيء الذي يفترض قياسه
- (4) الشمول: ونقصد بها أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقويمها.
- (5) الثبات: ويعني اتساق النتائج طالما الظروف واحدة.
- (6) الاقتصاد: ويعني أن لا يكون مكلفاً وان يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية، مثل الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى انه لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير
- (7) إمكانية التطبيق: يقصد بها سهولة وإمكانية تطبيقه وألا يكون من المستحيل تطبيقه ويوضح الشكل التالي الخصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي.

²² طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

²³ حسين علي حمد الساعدي، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2006-2007، ص 61.



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: عناصر و محددات الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

سنترك من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي، وكذلك محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جداً لتعمق في فهم الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:²⁴

1-نوعية العمل : والتي تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ وذلك دون الوقوع في الأخطاء.

2-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: والتي تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة المرتبطة بها.

²⁴ أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص34

3- المناورة والثوق: وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤوسين.

4- كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل وكذا مقدار سرعة هذا الإنجاز.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي:

يبني أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيتبعه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد توصلوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية²⁵:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك.}$$

1- الدافعية: وتعرف بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة له، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام الموكلة إليه".

2- القدرات: وهي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستعملها الفرد العامل في أداء أعماله، كالقدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له و القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بطريق صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب والتعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

3- الدعم التنظيمي: يرمز الدعم التنظيمي إلى القدر الذي يتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة وإنصاف، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات وصعوبات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام بالقيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم المقدم إليه.

4- الإدراك: ويرمز الإدراك إلى: "العملية المعرفية الرئيسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد وذلك تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين و لذلك فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يستوعب أو أن يتعلم، وتشير الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

الفرع الثالث: أنماط وطرق تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنماط الأداء الوظيفي

لقد شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي:²⁶

²⁵ زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص97-101.

²⁶ زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص91-97.

1-1-أداء المهمة: وتعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء والإتقان و الكفاءة والوقت المحدد للإنجاز، و قد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات التي تهتم بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة و الالتزام الوظيفي والإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ وحسن إصدار الأحكام والقرارات المتعلقة بالوظيفة.

1-2-الأداء السياقي: ويسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها بشكل مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في إطار العمل وبشكل غير مباشر فبتعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وكذا تصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد التي من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة وهي (العمل الشاق،التطوع،الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية). بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد مثل(التعاون،مساعدة الآخرين).

2-الأداء السليبي والأداء المتكيف:

1-2-الأداء السليبي: و يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السليبي، بحيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والملل بنفسه عن وظيفته و عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون أي عذر وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

2-2-الأداء المتكيف: لقد أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناتج عن الابتكارات التكنولوجية و الاندماج و إعادة الهيكلة، تقلص حجم المنظمة و الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد لكي يكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر

ثانياً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى قسمين هما: طرق التقييم التقليدية والطرق الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:²⁷

1-طرق التقييم التقليدية :

- **طريقة الترتيب البسيط:** وتعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء والتي تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين لديه، أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة، و بعدها اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة

²⁷ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دارالوارق، الأردن، 2006، ص 240-248.

- من بين هؤلاء هو الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة.
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون لهم أيضا للتقييم في المجموعة ذاتها، مثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة لكل موظف ولكل موظف في المنظمة، وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم التعرف من هو الأفضل بينهم.
 - **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.
 - **طريقة التدرج البياني:** وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا، والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين كنوعية الأداء وكمية الأداء وبعدها يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:
- 1- ضعيف، 2، مقبول، 3 جيد، 4 جيد جدا، 5 ممتاز.
- **طريقة قوائم المراجعة:** هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم إما نعم أولا وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميته
 - **الطريقة المراجعة الميدانية:** وتتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدرء الإدارات العاملة في المنظمة للاستعلام عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية، على أن يجهز قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدرء لمراجعتها وإضافة تعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أن تتوخى الحيادية والتحيز في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين، قد يثير حفيظة المدرء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمتا طويلا.
 - **طريقة الاختبار الإجباري:** إن الهدف الرئيسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي، وذلك عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة، والتي على العامل إظهارها وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون في غاية السرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.
 - **طريقة المواقف الحرجة:** وتعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء، حيث تكتب فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه، يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضعده، إذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل التي نذكرها في سجل أدائه.
 - **طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين، وذلك بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة تواصلت الجهود في تطوير الطرق والأساليب الجديدة ،لتقييم أداء الأفراد إلى التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن بين هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها نذكر منها ما يلي²⁸:

- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:**وتعد هذه الطريقة من بين الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع ،طبقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ،ويتم وضع و صف كامل لكل درجة من هذه الدرجات وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك مثل أن يكون أداء متميزا أوجيد أو ضعيف وهذا ما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم،وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية ، بحيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة والتي بدورها تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.
- **طريقة التقييم السري:**تبعاً لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين على تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ،وقد تم تصميم مجموعة نماذج تحتوي على مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عنها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير،وبعدها يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.
- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل .ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط تتركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** لقد انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص،نتيجة العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السابق ذكرها،فهذه الفلسفة الإدارية طرحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر " Drucker Peter " سنة 1957م، و تعرف كذلك بالإدارة بالأهداف على أن"عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندها يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

ثالثا:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الفرد في عمله بالعديد من العوامل منها²⁹:

- (1) أنماط القيادة السائدة بالمنظمة وأدوارها المختلفة وتوجهاتها .
- (2) الظروف الاقتصادية والشخصية التي يعيشها الفرد ويتأثر بها .

²⁸ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 249- 253

²⁹ حسين علي حمد الساعدي،المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي،مرجع سبق ذكره،ص64.

- 3) العدالة التنظيمية ومكوناتها وأهدافها ورؤية الفرد لها.
- 4) المواطنة التنظيمية وسلوكياتها التي يمارسها الأفراد.
- 5) النظم والسياسات التي تتبعها المنظمة والخاصة بسياسات الموارد البشرية وأساليب التحفيز ونظم الأجور وإجراءات ولوائح العمل.
- 6) مدى التزام الفرد في عمله والمعلومات المتوفرة لأدائه للعمل.
- 7) مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات وإمكانات الفرد.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي

بعد ما قمنا في الجانب المفاهيمي بالتطرق لمتغيرات الدراسة وتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالمهارات القيادية والأداء الوظيفي، فلا بد علينا القيام بالاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية، بحيث سنقوم بعرضها بحسب دراسات محلية ودراسات أجنبية .

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1- دراسة الرشودي 2002: "المهارات القيادية لي ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي" وقد قامت بدراسة مقارنة بين كل

من مدينتي الرياض والرباط و الدمام وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة ما أهمية كل من المهارات القيادية الذاتية والمهارات القيادية الفنية ، المهارات القيادية الإنسانية وكذا الإدارية والتي وجب توفرها لدى ضباط الشرطة والذي بلغ عددهم 235 ضابطا من بينهم 205 ضابط من الرياض ،30 من الدمام وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجمعة من النتائج منها:

- ✓ أن المهارات القيادية الفنية من أهم المهارات المهمة جدا جدا أما بالنسبة للمهارات الذاتية والإنسانية والإدارية فتعتبر من بين المهارات المتوسطة الأهمية.
- ✓ أن من بين أكثر أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة هي برامج التدريب التأهيلية والتخصصية والممارسة العلمية وبرامج التعليم الذاتي.
- ✓ اعتبار مهارة تقدير الآخرين وبناء وتشكيل فرق العمل من بين المهارات الإنسانية المهمة جدا³⁰.

2- دراسة أحمد الشدايدة 2006: "دراسة تحليلية لمستوى المهارات القيادية للعاملين في الإرشاد الزراعي الحكومي في الأردن والعلاقة

ببعض من الخصائص الشخصية والتي تهدف إلى تحديد مستوى المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين وهذا من خلال تحديد كل من مستوى مهارتهم كل من الفنية والسياسية الزراعية والإنسانية، وقد تضمن مجتمع الدراسة جميع المرشدين في الإرشاد الزراعي والذي يبلغ عددهم 115 مرشد زراعي، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لتجميع البيانات ، ومن خلال هذا توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- ✓ تضمنت جود انخفاض أو ضعف على المستوى العام للمهارات القيادية للمرشدين الزراعيين الذين يعملون في مختلف أقسام الإرشاد الزراعي في محافظات المملكة وولاياتها .
- ✓ تمنح مدة الخدمة للأفراد وأدائهم نفس الأعمال التي يقومون بها أغلبهم ، من المعارف والمهارات وذلك لكثرة عدد الدورات التدريبية التي يشارك فيها هذه المجموعة من الأفراد إضافة إلى الخبرات العلمية والميدانية التي يحصلون عليها.
- ✓ تناقص مستوى المهارات الفنية للمرشدين الزراعيين في جوانب محاصيل الخضار و المحاصيل الحقلية وإعداد البرامج الإرشادية³¹.

³⁰الرشودي ، "المهارات القيادية لي ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي" ، 2002 .

3- دراسة طلال عبد المالك الشريف بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء العاملين" 2002 2003 رسالة ماجستير تهدف هذه الدراسة إلى منهجية انتقاء الأنماط القيادية الملائمة لظروف أي منظمة والنتيجة التي تحدثها هذه الأنماط على الأداء الوظيفي إيجابا وسلبا، وفق الإجابة على التساؤلات الفرعية التي مفادها الأنماط القيادية السابقة، وما مدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين وما علاقة الأنماط القيادية السائدة، إذ بلغت لبعض النتائج من بينها:

✓ انه يوجد عوامل ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي

✓ في حين وجود علاقة ذات علاقة إحصائية سلبية عند كل النمط الحر والنمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي³².

4- دراسة أبو جزر 2019 بعنوان "المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بدوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

تهدف الدراسة للتعرف على علاقة المهارات الإدارية بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بدوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية وقد استعانة الباحثون بالاستبانة كأداة لجمع بيانات مستعملين المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لعدد 38 جمعية وتمكنت الدراسة من الوصول إلى أن درجة تطبيق المهارات القيادية لدى الجمعيات دوي الإعاقة كانت مرتفعة كما أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعا أيضا وإن المهارات القيادية الذاتية والإنسانية دالة إحصائية في أداء العاملين كما أنه يوجد علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتوصلت إلى جملة من التوصيات من أبرزها:

✓ تعزيز أخلاقيات المهنة بين العاملين، والعمل بنظام الحوافز وربط ذلك الانجاز وتعزيز مهارة حل المشاكل باستخدام التحليل الذهني للمشكلة واستعمال الأساليب الحديثة لحل المشاكل³³.

5- دراسة موسى ومحمد 2017 بعنوان "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية جامعة المسيلة"

هدفت الدراسة إلى أهمية مختلف المهارات الإدارية في تحسين الأداء وإظهار المهارات القيادية الأكثر انتشارا في مجتمع الدراسة، والتركيز على تحقيق النجاح للمؤسسة بالأداء الجيد والى أي حد يؤثر القائد على المرؤوسين، وركزت الدراسة على المهارات الإنسانية، الفنية، الذاتية وأثرها على أداء العاملين واتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات واستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

✓ أن أهم المهارات الإنسانية التي يمارسها الرؤساء هي مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه بينما كانت مهارة تميز الرئيس بالعدل بين مرؤوسيه اقل المهارات الإنسانية أهمية، وقيام الرؤساء بتقديم توجيه للمرؤوسين لحل المشاكل أثناء القيام بالعمل من أهم المهارات الفنية التي يتميز بها القادة بينما الاعتماد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات من اقل المهارات الفنية ممارسة، وتحصلت المهارات الإنسانية على الدرجة الأعلى من بين المهارات الأخرى³⁴

6- دراسة nartea, et. al, 2016 بعنوان "Impact of Leadership skills on the orjanizational performance of stedents on campus at the university pop-Parañaque campus", s.yImpact

³¹ أحمد الشدايدة، "دراسة تحليلية لمستوى المهارات القيادية للعاملين في الإرشاد الزراعي الحكومي في الأردن، 2006.

³² طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد الثامن، 2017.

³³ أبو جزر، المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بدوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 2، العدد 1، 2019.

³⁴ موسى ومحمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 2، العدد 1، 2017.

وتهدف الدراسة إلى تحديد تأثير مهارات القيادة على الأداء التنظيمي للطلاب في جامعة pop-Parañaque خلال الفترة الممتدة بين 2015-2016, ووضحت الدراسة العلاقة بين مستويات مهارات القيادة وتأثيرها على أعضاء المنظمة الطلابية وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات وتم اختيار العينة بشكل عشوائي فبينت الدراسة أن القادة الذين يمتلكون مهارات الصدق والنزاهة والرغبة في القيادة وصنع القرار يكون لديهم إنجاز فائق ويتميزون بمستوى عال من المهارات القيادية, و أن هناك علاقة ايجابية قوية بين مستوى مهارات القيادة لدى القادة وتأثيرهم, وانه كلما زاد مستوى المهارات القيادية لدى القادة زاد تأثيرهم على أعضائهم, وأن هناك علاقة ايجابية معتدلة بين مستوى المهارات القيادية لدى القادة والأداء العام للمنظمة الطلابية³⁵.

7-دراسة (kalargyrou,2009) بعنوان "leadership skills and challenges in hospitality management education"

وتطرقت الدراسة إلى التحديات التي تواجه قيادة تعليم إدارة الضيافة في ظل البيئة التنافسية ودائمة التغير, وان المدخل الأساسي للقيادة الفعالة هو تنفيذ المهارات القيادية الضرورية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بالمهارات القيادية الفعالة ودراسة التحديات التي يواجهها مسئولو إدارة الضيافة واستكشاف محاسن وعيوب تعيين المدراء محترفين من عمداء ورؤساء أقسام في مناصب قيادية أكاديمية واستعانت الدراسة بالأسلوب المسحي وتوصلت إلى أن مهارات العمل تعد من أهم مهارات القيادة التي تليها المهارات المعرفية والشخصية والإستراتيجية وان مهارات الاتصال تتركز على الجمهور ومضمون الرسالة ويجب على القيادة أن تكون قادرة على فهم أعضاء هيئة التدريس للعدالة وعادة يرغب المشاركون في دراسة القيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام أكثر من القيادات الإدارية بسبب التفرد بالثقافة الأكاديمية³⁶.

8-دراسة Cansoy,2017 بعنوان "effective leadership skills development program for higher education students"

وكان الهدف من الدراسة هو دراسة فعالية برنامج تعليم مهارات القيادة لطلاب التعليم العالي من خلال تسطير الأهداف وتحسين التعليم وقد اعتمدت الدراسة على مهارات التواصل والمهارات الجماعية و حل المشكلات و صنع القرار ومهارات التفكير والوعي القيادي والوعي بالمسؤولية وتم استعمال الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتطويرها باستخدام النموذج التجريبي قبل الاختبار وبعد الاختبار وفحص مستوى التمايز في درجات الاختبار القبلي والبعدي حيث توصلت إلى تحسين مستويات المهارات القيادية ومهارات التواصل والمهارات الجماعية و حل المشكلات و صنع القرار والوعي بالمسؤولية لدى الطلاب الذين شاركوا في برنامج تنمية المهارات وذلك بشكل كبير.

وكانت أهم التوصيات للدراسة هو تدريب الشباب على المهارات القيادية حتى يتمكنوا من التكيف مع الحياة بعد التخرج ووضع السياسات البرمجية للتعليم المهارات القيادية على مستوى السلطات العليا³⁷.

³⁵ ,nartea,et.al "Impact of Leadership skills on the organizational performance of stedents on campus at the university"

, Impact , campus at the university , pop-Parañaque campus s.y 2016 .

1-³⁶ kalargyrou, "leadership skills and challenges in hospitality management education", مجلة جامعة

البيضاء, المجلد2, العدد1, 2009

³⁷ Cansoy, "higher education studentseffective leadership skills development program for", مجلة جامعة

البيضاء, المجلد2, العدد1, 2017

بعد ما قمنا باستعراض الدراسات السابقة سنبادر من هذا المطلب عرض كل من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية التي نقوم بدراستها،بالإضافة إلى الاستفادة التي تحصلنا عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتي سنستعرضها كما يلي :

الفرع الأول:أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

بعدما تطرقنا للدراسات السابقة التي تم إجراؤها فنجد أن هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف في العديد من الجوانب والتي يمكن استعراضها كما يلي :

من حيث الهدف:لقد اختلفت أهداف الدراسات السابقة بين دراسات هدفت إلى معرفة أهمية مختلف المهارات القيادية التي يجب توفرها وأكثر الأساليب تنمية لهذه المهارات ،ودراسات أخرى هدفت لتحديد مستوى المهارات القيادية للعاملين وأخرى تناولت الأنماط القيادية الملائمة ومدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين ودراسات أخرى هدفت للتعرف على علاقة المهارات الإدارية بأداء العاملين، ودراسة أخرى تحدد تأثير المهارات القيادية على الأداء التنظيمي لتوضيح العلاقة بين مستويات المهارات القيادية ،أما دراسة أخرى تطرقت إلى التحديات التي تواجه قيادة تعليم إدارة الضيافة وأخرى دراسة فعالية برامج تنمية المهارات القيادية ،بينما كانت أهدافنا من الدراسة هو الإلمام بأثر المهارات القيادية الإنسانية والتنظيمية والفنية منها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للتأمين saa بورقلة.

من حيث العينة والمجتمع:بالنسبة للدراسات السابقة فقد اختلفت العينة من دراسة إلى أخرى باختلاف القطاع منها من اعتمدت على ضباط شرطة وأخرى مرشدين زراعيين ومنها من اتخذت جمعيات ذو الإعاقة وأخرى الرؤساء والمرؤوسين والعاملين،ومنها منظمات طلابية ، وكذا مديرين محترفين وعمداء ورؤساء أقسام،غير أن الدراسة الحالية سلطنا الضوء ، فيها على عينة من رؤساء الأقسام ورؤساء مصلحة وموظفين وغيرهم بمؤسسة التأمين saa بورقلة .

متغيرات الدراسة: اتضح لنا من الدراسات السابقة أنها ناقشت المهارات القيادية (الأهمية ،الأهداف الهيكل التنظيمي ،القيادة ،برامج التنمية...) كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة هناك من اتخذها كلها وهناك ما اتخذ بعض منها ،ومنها من اتجه لدراسة الأداء الوظيفي حيث يوجد العديد من الاختلافات ،مقارنة مع الدراسة الحالية فقد شملت مجموعة من المهارات القيادية التي من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بطريقة لم تطرح ضمن الدراسات السابقة .

من حيث القطاع: اختلفت الدراسات السابقة من حيث الميادين من مؤسسات عسكرية وأخرى جمعيات ذو إعاقة أي خدمية وأخرى اقتصادية ومنها منظمات طلابية ومنها جامعات ، حيث كانت دراستنا على مؤسسة saa للتأمين بورقلة وهي مؤسسة عمومية تعمل في قطاع التأمين (الخدمات).

من حيث أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:من حيث أداة الدراسة وأساليب المعالجة فشأن الدراسة الحالية كالدراسات السابقة والتي اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة والتي سيتم معالجتها ببرنامج SPSS، من خلال مجموعة من الاختبارات الضرورية واللازمة من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين جميع المتغيرات بمختلفها ،بالإضافة إلى المقابلة والملاحظات كدعم لدراسة وتحليل ، وتختلف الدراسة الحالية بطبيعة الحال طبعاً عن ما سبقها من الدراسات الأخرى في المجال المكاني والزمني

قمنا من خلال هذا الفصل عرض كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة من أدبيات نظرية وتطبيقية حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم المهارات القيادية وأهميتها وأهداف وبعض المصطلحات الخاصة كالقيادة والمهارات وغيرها ، كما خصصنا مطلب للأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته وعناصره وطرق تقييمه و العوامل المؤثرة فيه .

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد أشرنا إليها وعرضناها في المبحث الثاني باعتماد دراسات محلية وأجنبية ، حيث تبين لنا وجود اهتمام من طرف الباحثين لدراسة العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ، كما أنها تختلف من دراسة إلى أخرى، هذا ما أكد وجود علاقة بين متغيرات الدراسة والذي سيتم اختبارها من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دراسة أثر المهارات القيادية على الأداء

الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للتأمين

saa بورقلة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي بالمهارات القيادية والأداء الوظيفي كذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتأمين، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون، وبعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياس دور قياسا كميا باعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الباحث التالية:

- المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

المطلب الأول: عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج عملية حول إشكالية البحث المقترحة قد تم تمثيل مجتمع الدراسة في المؤسسة الوطنية للتأمين saa بورقلة والتي تعتبر من بين المؤسسات الهامة والناجحة.

1. تعريف المؤسسة محل الدراسة

تأسست الشركة الوطنية للتأمين SAA بموجب قرار 12 ديسمبر 1963 على أساس القطاع المختلط و ذلك بالتعاون مع الإطارات المصرية، لعدم وجود إطارات جزائرية مؤهلة آنذاك، و كانت قيمة الرأس مال المصري 39% من رأس المال العام للشركة. بتاريخ 27 ماي 1966 وقع تأميمها وذلك بصدور قانون 66/127 في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين الخاص والقانون 66/129 المتعلق بتأميم الشركة الجزائرية للتأمين لتصبح جزائرية 100%، و قد عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا منذ ذلك الحين، وفي 21 ماي 1976 و في نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار و الحرفيين.

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الأفراد العاملين بمؤسسة التأمين بورقلة من الإداريين وعاملين بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع 50 استبيان ورقيا، وتم استرجاع 40 إستبئانة مع رفض 10 منها، وبالتالي تم معالجة 40 استبيانه وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة وبالتالي الجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات:

جدول رقم(2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة
العدد	50	50	10	40
النسبة المئوية	%100	%100	%4	%96

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

ثالثا: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع بحثنا قمنا بتحديد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل وكل المتغيرات تم الاعتماد في تحليلها على معطيات المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم(3) يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
المتغير المستقل	المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، وجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث، من أجل الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية.

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على الحصول على فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة ذات مصداقية .

ثانيا: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة اعتمدنا على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات والأطروحات، البحوث، التي تنوعت بين العربية والأجنبية .
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات التوفر على مجموعة من الأدوات البحثية المناسبة والوسائل التي نستخدمها لجمع البيانات والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث من خلالها يستطيع معرفة واقع ميدان الدراسة .

ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة ، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

1. الاستبيان:

من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 37 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **المهارات القيادية** والذي احتوى على (21) عبارة تم تقسيمه ثلاثة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** المهارات القيادية الفنية.
- **البعد الثاني:** المهارات القيادية الإنسانية.
- **البعد الثالث:** المهارات القيادية التنظيمية.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **الأداء الوظيفي** والذي احتوى على (16) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** إنجاز العمل.
- **البعد الثاني:** الدقة في إنجاز المهام.
- **البعد الثالث:** العمل بروح الفريق.
- **البعد الرابع:** وضوح المسؤوليات.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel 2007 والاستعانة ببرنامج spss 25 للمعالجة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
 - **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
 - **معامل الانحدار البسيط:** معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا.
- تحليل التباين: ANOVA لاختبار فرضية الفروق .

كما استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي لتقييم إجابات العاملين حيث أننا أعطينا رقم لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية المعالجة:

✓ غير موافق(1)

✓ محايد(2)

✓ موافق(3)

ثانياً: الأساليب الوصفية

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

الفرع الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي:

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة .

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
37	0.976

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.976 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثاً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك.

1. الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: المهارات القيادية

الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.951**	البعد الأول: المهارات القيادية الفنية
0.000	0.981**	البعد الثاني: المهارات ال قيادية الإنسانية
0.000	0.976**	البعد الثالث: المهارات القيادية التنظيمية
0.000	0.982**	المحور الأول: المهارات القيادية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور المهارات القيادية بالمؤسسة من خلال أبعاد (المهارات القيادية الفنية، المهارات القيادية الإنسانية، المهارات القيادية التنظيمية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول المهارات القيادية بالمؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (06): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث

الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.866**	البعد الأول: إنجاز العمل
0.000	0.873**	البعد الثاني: الدقة في إنجاز المهام
0.000	0.868**	البعد الثالث: العمل بروح الفريق
0.000	0.853**	البعد الرابع: وضوح المسؤوليات
0.000	0.831**	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأداء الوظيفي للموارد البشرية من خلال أبعاد (إنجاز العمل، الدقة في إنجاز المهام، العمل بروح الفريق، وضوح المسؤوليات) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي بالمؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس؛ السن؛ المستوى التعليمي؛ الوظيفة، سنوات الخبرة، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي:

أولاً: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن المستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

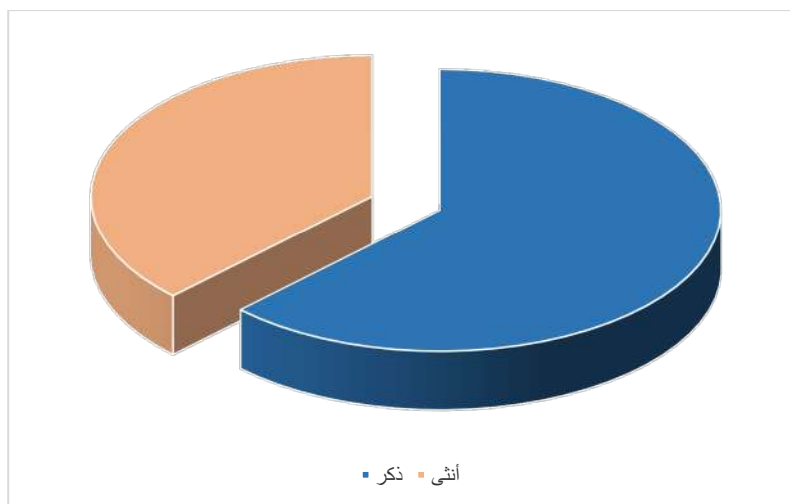
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
62,5	25	ذكر
37,5	15	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 62.5% لصالح الذكور في حين 37.5% لصالح الإناث نفسر هذه النسب المتقاربة على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

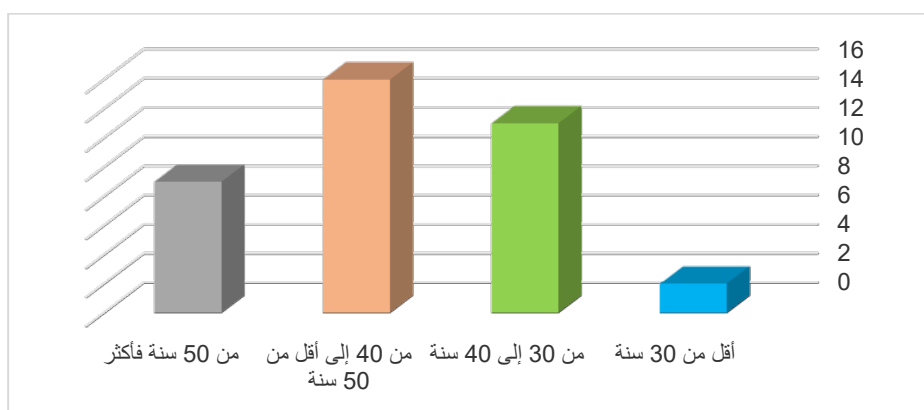
الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	2	5,0
من 30 إلى 40 سنة	13	32,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	40
من 50 سنة فأكثر	9	22,5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بعدد 16 ونسبة 40%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 13 ونسبة 32.5%، في حين الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بعدد 9 أفراد ونسبة 22.5%، أما الفئة أقل من 30 سنة بعدد 2 ونسبة 5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

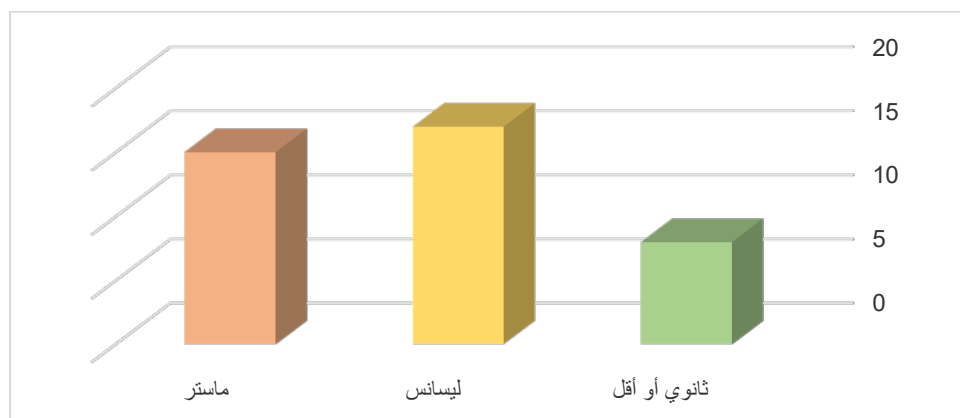
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20,0	8	ثانوي أو أقل
42,5	17	ليسانس
37,5	15	ماستر
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال إجابات عينة الدراسة على أنه تتوزع بأغلبية مستوى ليسانس بعدد 17 ونسبة 42.5% تليها المستوى التعليمي ماستر بعدد 15 ونسبة 37.5% في حين ثانوي فأقل بعدد 8 ونسبة 20% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

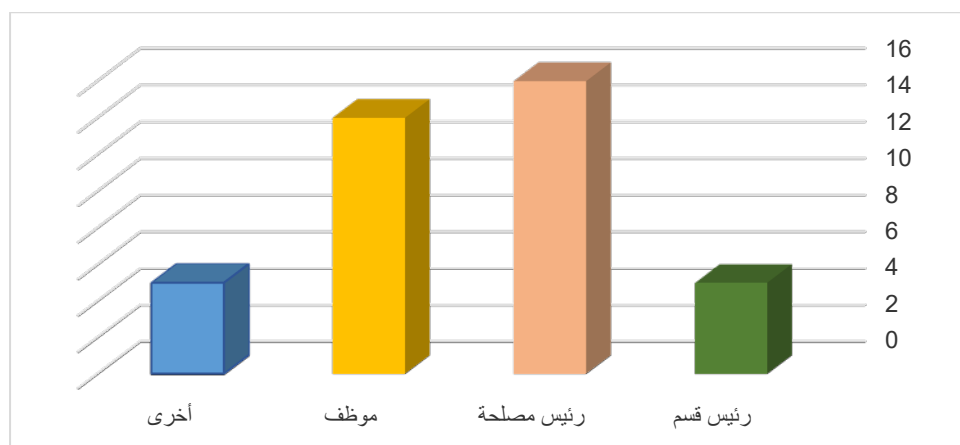
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12,5	5	رئيس قسم
40,0	16	رئيس مصلحة
35,0	14	موظف
12,5	5	أخرى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة من فئة رئيس قسم بعدد 16 ونسبة 40% تليها فئة موظف بعدد 15 ونسبة 35% في حين فئة رئيس قسم ووظائف أخرى بنسبة متساوية على التوالي: 12.5% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

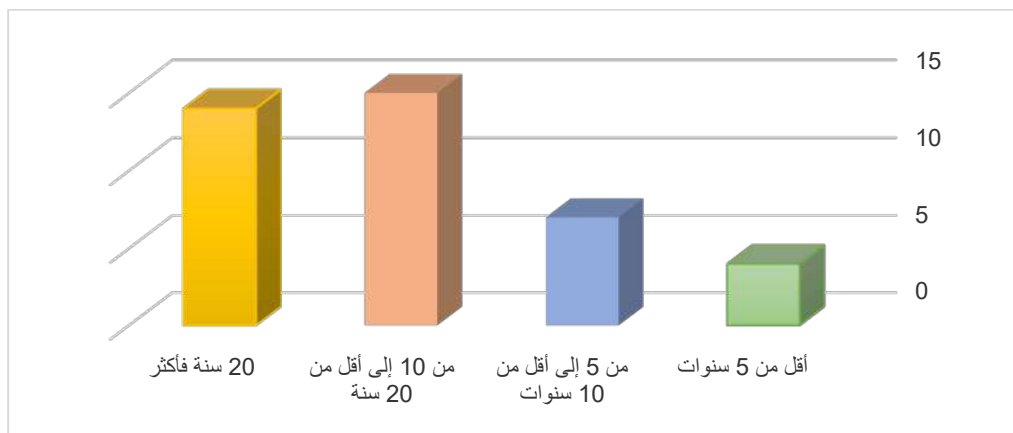
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
10,0	4	أقل من 5 سنوات
17,5	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
37,5	15	من 10 إلى أقل من 20 سنة
35,0	14	20 سنة فأكثر
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية من 10 إلى أقل من 20 سنة بعدد 15 ونسبة 37.5% تليها الخبرة المهنية 20 سنة فأكثر أما الخبرة المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 7 ونسبة 17.5% في حين أقل من 5 سنوات بعدد 4 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أولاً: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي لشتى لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (12): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعيينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض]1.60 - 1]
متوسط]2.33 - 1.61]
مرتفع]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22. سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات التمكين بالمؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1. البعد الأول: المهارات القيادية الفنية

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الاتجاه العام للعيينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,6670	2,62	1. يتميز رئيسي المباشر برؤية ثابتة متطلعة للتغيير الجوهرى للوضع الحالى
مرتفع	0,5880	2,75	2. يتصف رئيسي المباشر بقوة شخصية مستمدة من الخبرة المكتسبة
مرتفع	0,6070	2,70	3. يتبع رئيسي المباشر أساليب علمية ومنهجية في إنجاز الأعمال
مرتفع	0,4630	2,87	4. يستخدم رئيسي المباشر الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة في مجال التخصص
مرتفع	5,570	2,77	5. يمتلك رئيسي المباشر إلمام بالجانب الفني للعمل في مجال التخصص
مرتفع	6,570	2,77	6. يستعمل رئيسي المباشر عبارات واضحة للاتصال بالموظفين
مرتفع	7,570	2,77	7. ينصح رئيسي المباشر فريق العمل من أجل ربط أعمالهم مع استراتيجيات المؤسسة
مرتفع	0,4790	2,75	البعد الأول: المهارات القيادية الفنية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول المهارات القيادية الفنية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,75) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,62 - 2,87) حيث "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2,87) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة علماً باستخدام رئيسي المباشر الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة في مجال التخصص، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,77) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي امتلاك الرئيس المباشر إلمام بالجانب الفني للعمل في مجال التخصص. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "يستعمل رئيسي المباشر عبارات واضحة للاتصال بالموظفين" بمتوسط حسابي (2,77)، تليها العبارة رقم 07 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,77) ما يدل على نصح الرئيس المباشر فريق العمل من أجل ربط أعمالهم مع استراتيجيات المؤسسة،

وأخيراً نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2,62) أيتيمز الرئيس المباشر برؤية ثابتة متطلعة للتغيير الجوهرى للوضع الحالى .

2. البعد الثاني: المهارات القيادية الإنسانية

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,607	2,70	8. يعمل رئيسي المباشر على زرع روح الفريق بين أعضائه وإشراكهم في الإعداد لتنفيذ مهمة الفريق
مرتفع	0,464	2,80	9. يتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لا إنجاز الأعمال
مرتفع	0,404	2,87	10. يقتصر اتصال رئيسي المباشر على المرتبطين به مباشرة
مرتفع	0,530	2,77	11. يتمتع رئيسي المباشر بالطلاقة في الحديث وبالعلاقات الطيبة مع الآخرين في محيط العمل والقدرة على نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح
مرتفع	0,576	2,77	12. يعمل رئيسي المباشر على تحسين بيئة العمل كالأثاث والتكييف الجيد
مرتفع	0,531	2,77	13. يعمل رئيسي المباشر على مساعدة الموظفين في تطوير وتحسين قدراتهم باستمرار وتحفيزهم
مرتفع	0,598	2,72	14. يسهر رئيسي المباشر على توجيه أعضاء فريق العمل لتحقيق التواصل بفعالية وفق قواعد السلوك المناسب
مرتفع	0,457	2,77	البعد الثاني: المهارات القيادية الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني المهارات القيادية الإنسانية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,77) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,70- 2,87) حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2,87) أي أنه يقتصر اتصال الرئيس المباشر على المرتبطين به مباشرة، أما "العبارة رقم 09" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,80) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أن فريق العمل يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لا إنجاز الأعمال ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يتمتع رئيسي المباشر بالطلاقة في الحديث وبالعلاقات الطيبة مع الآخرين في محيط العمل والقدرة على نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح " بمتوسط حسابي (2,77) ، تليها العبارة رقم 13 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,77) ما يدل على أنه يعمل الرئيس المباشر على مساعدة الموظفين في تطوير وتحسين قدراتهم باستمرار وتحفيزهم.وأخيراً نجد العبارة رقم 08 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2,70) أي يعمل الرئيس المباشر على زرع روح الفريق بين أعضائه وإشراكهم في الإعداد لتنفيذ مهمة الفريق.

البعد الثالث: المهارات القيادية التنظيمية

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,5430	2,75	15. يسعى رئيسي المباشر إلى تبني ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها والتشجيع على ذلك
مرتفع	0,5300	2,77	16. لدى رئيسي المباشر الكثير والعديد من الحلول لأي مشكلة يمكن أن تواجهها
مرتفع	0,5880	2,75	17. يسعى رئيسي المباشر إلى تهيئة الإدارة والعاملين للتغيير وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة
مرتفع	0,3610	2,85	18. يعتمد رئيسي المباشر على نفسه في إنجاز الأعمال والخدمات دون تفويضها لأي شخص
مرتفع	0,6550	2,67	19. يسعى رئيسي المباشر إلى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات
مرتفع	0,5630	2,70	20. يعمل رئيسي المباشر على تفويض الصلاحيات للشخص الأكثر خبرة في التعامل مع الأفراد
مرتفع	0,6990	2,65	21. يقدم رئيسي المباشر بوضع قائمة بالحلول الممكنة وتقييمها واختيار أفضلها ثم اتخاذ القرار
مرتفع	0,4990	2,73	البعد الثالث: المهارات القيادية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث المهارات القيادية التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,73) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,73- 2,85) حيث "العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,85) أي أهيئتمد رئيسي المباشر على نفسه في إنجاز الأعمال والخدمات دون تفويضها لأي شخص ، أما"العبارة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,77) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أن لدى الرئيس المباشر الكثير والعديد من الحلول لأي مشكلة يمكن أن تواجهها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يسعى رئيسي المباشر إلى تبني ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها والتشجيع على ذلك" بمتوسط حسابي (2,75) ، تليها العبارة رقم 17 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,75) ما يدل على أنه يسعى الرئيس المباشر إلى تهيئة الإدارة والعاملين للتغيير وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة. وأخيراً نجد العبارة رقم 21 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2,73) أييقوم الرئيس المباشر بوضع قائمة بالحلول الممكنة وتقييمها واختيار أفضلها ثم اتخاذ القرار.

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور الأداء الوظيفي بالمؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	مرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	<u>4</u>	0,3030	2,90	22 احرص على تقديم المبررات التي تساهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي
مرتفع	<u>1</u>	0,3160	2,95	23 احرص على انجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم
مرتفع	<u>3</u>	0,3490	2,92	24 اتبع القيم والسلوكيات المشجعة على انجاز المهام
مرتفع	<u>2</u>	7,310	2,95	25 قدرتي في الانجاز تتوافق مع العمل المطلوب مني
مرتفع	<u>1</u>	0,2260	2,93	البعد الأول: انجاز العمل
مرتفع	<u>1</u>	0,0000	3,00	26 أحاول دائما معرفة وفهم مضمون العمل
مرتفع	<u>2</u>	0,1580	2,97	27 أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان
مرتفع	<u>3</u>	0,4460	2,82	28 هناك تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لا لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان
مرتفع	<u>4</u>	0,4930	2,75	29 يعتمد فريق عملي على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله
مرتفع	<u>3</u>	0,2330	2,88	البعد الثاني: الدقة في إنجاز المهام
مرتفع	<u>2</u>	0,4260	2,85	30 أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل
مرتفع	<u>3</u>	7,420	2,85	31 يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من أجل تحسين أدائي
مرتفع	<u>1</u>	0,4040	2,87	32 أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق عملي
مرتفع	<u>4</u>	0,5300	2,77	33 يعد فريق عملي دافع لبذل مزيد من الجهد
مرتفع	<u>4</u>	0,4100	2,83	البعد الثالث: العمل بروح الفريق
مرتفع	<u>4</u>	0,4630	2,87	34 تتوافق مهامتي مع معارفي ومهاراتي
مرتفع	<u>1</u>	0,1580	2,97	35 أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي
مرتفع	<u>2</u>	9,150	2,97	36 امتلك القدرة على تحمل مسؤولياتي
مرتفع	<u>3</u>	0,3780	2,90	37 تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات
مرتفع	<u>2</u>	0,2530	2,93	البعد الرابع: وضوح المسؤوليات
مرتفع		0,2420	2,89	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى الأداء الوظيفي حسب عينة الدراسة بلغ (2,89) وبالانحراف المعياري قدر به: (0,242) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد

وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأداء الوظيفي محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: إنجاز العمل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2,93) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.90-2.95) حيث أن "العبرة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2,95) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على الحرص على إنجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم، أما "العبرة رقم 25" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,95) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي القدرة على الانجاز تتوافق مع العمل المطلوب، كما نجد رقم 24 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,92) ما يدل على اتباع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام، وأخيرا العبرة رقم 22 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,90) ما يدل على الحرص على تقديم المبررات التي تساهم في تحسين الأداء ضمن فريق العمل.

بالنسبة البعد الثاني الدقة في إنجاز المهام وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2,88) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,75-3,00) حيث أن "العبرة رقم 26 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3,00) أي المحاوله دائما معرفة وفهم مضمون العمل، أما "العبرة رقم 27" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,97) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أداء الواجبات الوظيفية بدقة وإتقان، كما نجد العبرة " هناك تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لا لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,82)، و أخيرا العبرة رقم 07 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2,75) ما يدل على إتمام فريق العمل على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.

بالنسبة البعد الثالث: العمل بروح الفريق وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2,83) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,77-2,87) حيث أن "العبرة رقم 32 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2,87) أي القيام بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق العمل مع الزملاء، أما "العبرة رقم 30" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,85) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي القيام بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل، كما نجد العبرة " يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من أجل تحسين أدائي " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,82)، و أخيرا العبرة رقم 33 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2,77) ما يدل على أن فريق العمل يعد دافع لبذل مزيد من الجهد.

بالنسبة البعد الرابع: وضوح المسؤوليات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2,93) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,87-2,97) حيث أن

"العبارة رقم 35 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) أي القدرة على إنجاز المهام الموكلة للعامل، أما "العبارة رقم 36" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2,97) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي امتلاك القدرة على تحمل المسؤوليات، كما نجد العبارة " تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.90)، و أخيرا العبارة رقم 34 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2,87) ما يدل على أن المهام تتوافق مع المعارف والمهارات.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: مستوى توفر المهارات القيادية في مؤسسة

ولاختبار هذه الفرضيات يجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية لأبعاد المهارات القيادية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
المهارات الفنية	2.75	0.479	مرتفع
المهارات الإنسانية	2.77	0.457	مرتفع
المهارات التنظيمية	2.73	0.499	مرتفع
محور المهارات القيادية	2.75	0.464	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع المجال مرتفع لجل أبعاد، حيث نجد بعد المهارات الإنسانية أكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري قدر ب (0.457) يليها بعد المهارات الفنية بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.479) ، ثم بعد المهارات التنظيمية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.499).

■ وعليه نقبل الفرضية الأولى مستوى توفر المهارات القيادية في مؤسسة التأمين SAA ورقلة

1. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

ولاختبار هذه الفرضيات يجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية لأبعاد المهارات القيادية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
---------	-----------------	-------------------	-------

الموافقة			
مرتفع	0.226	2.93	البعد الأول: إنجاز العمل؛
مرتفع	0.233	2.88	البعد الثاني: الدقة في إنجاز المهام؛
مرتفع	0.410	2.83	البعد الثالث: العمل بروح الفريق؛
مرتفع	0.253	2.93	البعد الرابع: وضوح المسؤوليات
مرتفع	0.242	2.89	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع المجال مرتفع لجل أبعاد الأداء الوظيفي، حيث نجد بعد إنجاز المهام أكثر تطبيقاً بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري قدر بـ (0.226) يليها بعد وضوح المسؤوليات بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.253)، ثم بعد الدقة في إنجاز المهام بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.233). أما البعد الثالث: العمل بروح الفريق بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.410).

■ وعليه نقبل الفرضية الثانية مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دخل مؤسسة التأمين SAA ورقلة

2. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

الجدول رقم (19): اختبار بيرسون الارتباط الخطي

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
المهارات القيادية	0.982**	0.000	قبول الفرضية
الأداء الوظيفي	0.931**		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط قيمة 0.845 يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة

لمعرفة مدى تأثير أبعاد المهارات القيادية على (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation factor - VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل؛ والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الخامسة

المتغير	التباين المسموح	معامل التضخم	المعاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	//	//	1,599	0,108	//	1,836	0,000
المهارات الفنية	0,200	4.988	0,471	0,079	0,930	1,963	0,000
المهارات الانسانية	0,062	6.120	0,517	0,149	0,408	1,456	0,000
المهارات التنظيمية	0,072	3.866	0,619	0,126	0,451	1,735	0,001
معامل التفسير (R^2): 0.825							
معامل الارتباط (R): 0.908							
مستوى الدلالة (F): 56.381							
مستوى المعنوية الكلية: 0.000							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات V25SPSS (أنظر إلى الملحق رقم "00")

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) جميع أبعاد المتغير المستقل أبعاد المهارات القيادية على (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) تقل عن (10) حيث قدرت بـ (4.988)، (6.120)، (3.866) على التوالي أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.200)، (0.062)، (0.072) لكل من البعد المهارات الفنية وبعد المهارات الإنسانية وبعد المهارات التنظيمية على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد المهارات القيادية" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد المهارات القيادية على الأداء الوظيفي.

ما تشير معطيات الجدول أعلاه على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=56.381)، وهي دالة عند مستوى معنوية (*0,000)؛ كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.825$) مما يشير إلى أن أبعاد المهارات القيادية تفسر ما قيمته (82.5%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي لموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (البعد المهارات الفنية وبعد المهارات الإنسانية وبعد المهارات التنظيمية) على الأداء الوظيفي حيث أن قيم مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: نقبل نص الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة

6. نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	0.058	0.974	0.330
	خلال المجموعات	2.244		
السن	بين المجموعات	0.164	0.922	0.440
	خلال المجموعات	2.137		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.127	0.703	0.557
	خلال المجموعات	2.174		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.359	2.218	0.103
	خلال المجموعات	1.942		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.132	0.730	0.541
	خلال المجموعات	2.169		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص

الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول مدى مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية:نقبل نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa على مستوى ولاية ورقلة حيث تم تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها و أهم وكالاتها وتقسيمات هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.



الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا تبين لنا أن المهارات القيادية تلعب دور مهم وهي المحور الرئيسي الذي تقوم عليه مجموع النشاطات والأعمال داخل المنظمات بجميع أنواعها، وهذا ما جعل الدراسات والبحوث تقوم بالبحث في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري وهذا من أجل الاعتماد على الأسس التي يتبعها القادة الإداريون ، للتأثير بطريقة إيجابية في سلوك الأفراد العاملين وتنسيق الجهود و توجيههم و ذلك عن طريق الإقناع الشخصي .

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالاطلاع العملي و العلمي فيما يخص تأثير المهارات القيادية على الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال ما درسته في الجزء النظري والذي تطرقنا فيه مختلف المفاهيم والأهمية والأهداف وغيرها للمهارات القيادية والأداء الوظيفي للعاملين ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم ذلك عن طريق دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أن الرؤساء والقادة بالمؤسسة يتصفون بمجموعة من المهارات القيادية المختلفة والمتنوعة ولكل نوع من أنواع هذه المهارات لديه أهمية ومكانة داخل المؤسسة ومن أجل زيادة الأداء الوظيفي للمؤسسة لابد من توفر ووجود مختلف هذه المهارات القيادية من أجل نجاح نشاط المؤسسة ، وتوصلنا في نهاية الجانب التطبيقي على مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

أولاً: النتائج التطبيقية

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى توفر المهارات القيادية في مؤسسة التأمين saa مرتفع.
- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa مرتفع.
- أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.
- أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة.
- أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

تم قبول الفرضية ، ما هو مستوى توفر المهارات القيادية في مؤسسة التأمين saa ورقلة والتأكد من صحة الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المهارات القيادية ولاحظنا المهارات تقع مجال مرتفع بحيث وجدنا أن البعد الإنساني أكثر تطابقاً

الفرضية الثانية:

تمت قبول الفرضية , هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين والتأكد من صحة الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفيتين بأنه مرتفع لجل أبعاد الأداء الوظيفي حيث تبين أن بعد إنجاز المهام أكثر تطابق للمؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثالثة:

بعد اختيار الفرضية تبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ذات معنوية بين متغيرات التي تم دراستها وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص ,توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين .

الفرضية الرابعة:

تم قبول الفرضية ,أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها (الفنية، الإنسانية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة التأمين saa بورقلة؛من خلال مدى تأثير أبعاد المهارات القيادية على(الفنية، الإنسانية، التنظيمية) وقبل على الأداء استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وإجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation factor Variance – VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل

الفرضية الخامسة:

تم قبول الفرضية التي أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك من خلال جدول التحليل الأحادي (ANOVA) (One-way) لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حسب متغير الجنس، السن والمستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

التوصيات والاقتراحات:

على الضوء النتائج المتوصل إليها يمكن طرح بعض التوصيات:

- القيام بالتوسع في ممارسة المهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية حتى تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للرؤساء والقادة .
- جلب واستخدام التقنيات المتطورة والحديثة في المؤسسات موضوع الدراسة، ذلك لأنها تساعد على الدقة في القيام بالمهام وواجبات الرؤساء والقادة.
- إسهام وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار وإبداء الرأي وزيادة التفاعل معهم ،وقبول اقتراحاتهم وتفهم مشاعرهم واحترام مشاعرهم وتلبية احتياجاتهم.
- يجب على الإدارات أن تهتم في الشركات الصناعية العامة بكل من المهارات الإنسانية ، الفنية ، التنظيمية من أجل نجاح القيادة.

آفاق الدراسة

من خلال تحليلنا لجوانب الموضوع تبين لنا وجود بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة تتيح للغير البحث والتوسع فيها وهي كالتالي:

- القيام بمجموعة دراسات للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة والاقتصادية.
- القيام بدراسة مختلف أنماط القيادة الإدارية ومختلف التحديات التي قد تواجهها.
- القيام بدراسة المهارات القيادية من أجل تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات .
- دور المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- المهارات القيادية ودورها في رفع الأداء الوظيفي في المؤسسات التجارية.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع بالعربية

أ. الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، مجلد 5، دار المعارف، القاهرة، ص 3770، 1998.
2. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18.
3. خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 55.
4. رابحة حسين، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.
5. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 69.
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص 267.
7. مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير، طبعة 1، السعودية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2001، ص 24.
8. مجموعة من المديرين، المهارات القيادية الفعالة، مركز إعداد للقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الرياض، 2014، ص 3.
9. مجموعة من المديرين، المهارات القيادية الفعالة، مركز إعداد للقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الرياض، 2014، ص 3.
10. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة 1، عمان 2010، ص 16-17.
11. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الواروق، الأردن، 2006، ص ص 240-248.

ب. الأطروحات والمذكرات:

1. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 34.
2. بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة لاقصادية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، مناقشت المنظمات، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص 30.
3. حسين على حمد الساعدي، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2006-2007، ص 61.
4. زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص 97-101.
5. طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.
6. نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص 42.

ت. المجالات:

1. مقيم صبري، دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم الشركة الجزائرية لإنتاج وتوزيع المحروقات سونا طراك، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة سكيكدة، ص 155.
2. ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والشيد، النجف الإشراف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 7، العدد 30، الكوفة، 2014، ص 5.

ث. مواقع الانترنت:

1. شروط تعلم اكتساب vue16/04/2022 وليد صلاح الدين، سحر الإقناع بالإحاء، نقلًا عن الموقع <https://drwell.academy>، المهارة،

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. Cansoy", **higher education studentseffective Leadership skills development program for "**
2. Cottrell s ،**The study skills handbook**،macmillan press/L td London 1999، p21
3. kalargyrou،**leadership skills and challenjes in hospitality manajemnt education"**
4. nartea,et.al ،**Impact of ieadership skills on the orjanizational performance of stedents on campus at the university**
5. Philippe Lorion ،**Méthodes et pratiques de la performance**، Ed organisation paris 2000، p85



الملاحق

الملحق رقم (01)

المحور الأول:

المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ليسانس ماجستير
- المستوى الوظيفي: رئيس قسم رئيس مصلحة موظف أخرى

المحور الثاني: المهارات القيادية

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
المهارات القيادية الفنية				
1	يتميز رئيسي المباشر برؤية ثابتة متطلعة للتغيير الجوهري للوضع الحالي			
2	يتصف رئيسي المباشر بقوة شخصية مستمدة من الخبرة المكتسبة			
3	يتبع رئيسي المباشر أساليب علمية ومنهجية في إنجاز الأعمال			
4	يستخدم رئيسي المباشر الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة في مجال التخصص			
5	يملك رئيسي المباشر إلمام بالجانب الفني للعمل في مجال التخصص			
6	يستعمل رئيسي المباشر عبارات واضحة للاتصال بالموظفين			
7	ينصح رئيسي المباشر فريق العمل من أجل ربط أعمالهم مع استراتيجيات المؤسسة			
المهارات القيادية الإنسانية				

			يعمل رئيسي المباشر على زرع روح الفريق بين أعضائه وإشراكهم في الإعداد لتنفيذ مهمة الفريق	8
			يتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لا إنجاز الأعمال	9
			يقتصر اتصال رئيسي المباشر على المرتبطين به مباشرة	10
			يتمتع رئيسي المباشر بالطلاقة في الحديث وبالعلاقات الطيبة مع الآخرين في محيط العمل والقدرة على نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح	11
			يعمل رئيسي المباشر على تحسين بيئة العمل كالأثاث والتكليف الجيد	12
			يعمل رئيسي المباشر على مساعدة الموظفين في تطوير وتحسين قدراتهم باستمرار وتحفيزهم	13
			يسهر رئيسي المباشر على توجيه أعضاء فريق العمل لتحقيق التواصل بفعالية وفق قواعد السلوك المناسب	14
المهارات القيادية التنظيمية				
			يسعى رئيسي المباشر إلى تبني ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها والتشجيع على ذلك	15
			لدى رئيسي المباشر الكثير والعديد من الحلول لأي مشكلة يمكن أن تواجهها	16
			يسعى رئيسي المباشر إلى تهيئة الإدارة والعاملين للتغيير وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة	17
			يعتمد رئيسي المباشر على نفسه في إنجاز الأعمال والخدمات دون تفويضها لأي شخص	18
			يسعى رئيسي المباشر إلى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	19
			يعمل رئيسي المباشر على تفويض الصلاحيات للشخص الأكثر خبرة في التعامل مع الأفراد	20
			يقدم رئيسي المباشر بوضع قائمة بالحلول الممكنة وتقييمها واختيار أفضلها ثم اتخاذ القرار	21

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: إنجاز العمل				
1	احرص على تقديم المبررات التي تساهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي			

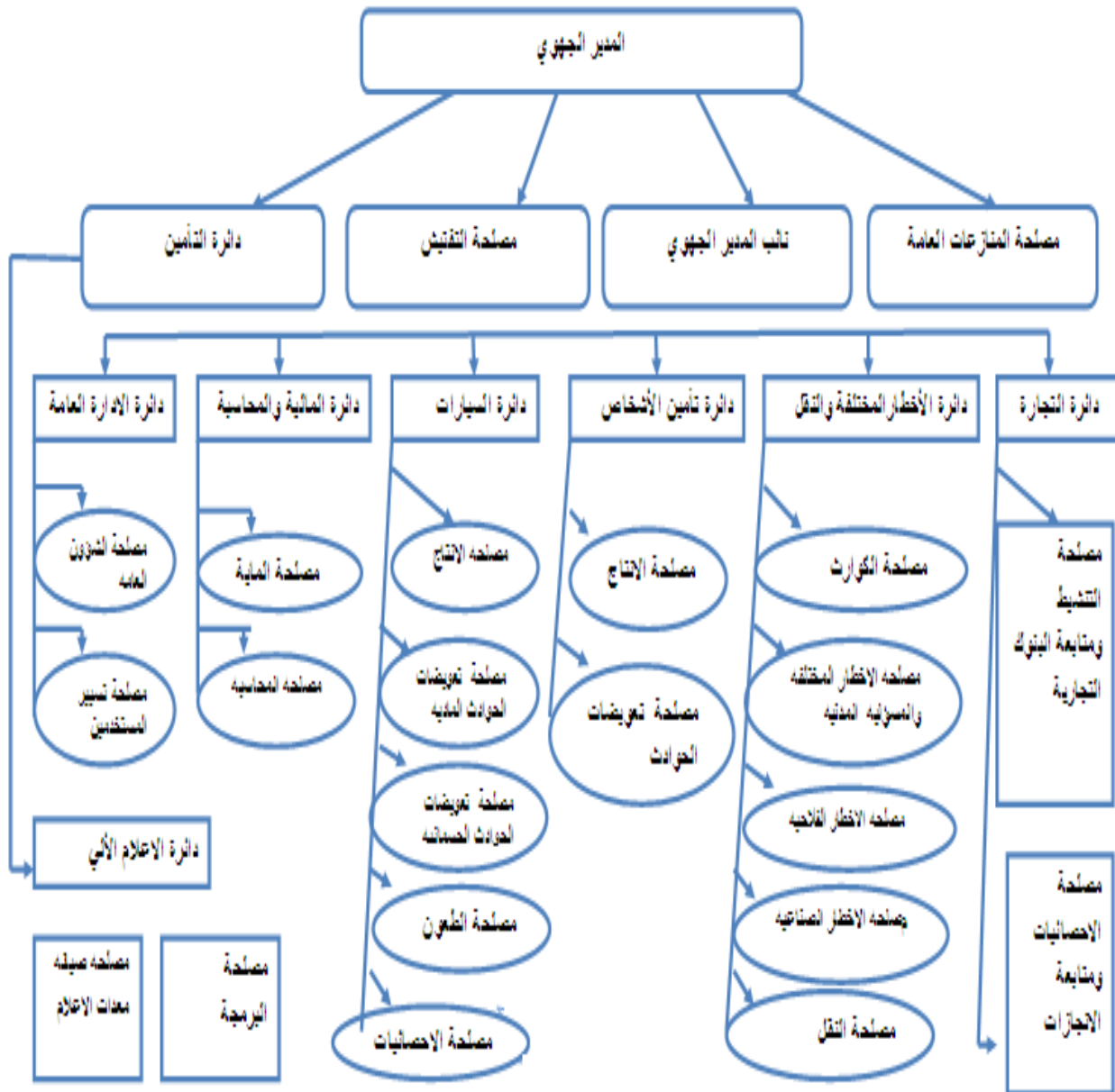
			2	احرص على انجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم
			3	اتبع القيم والسلوكيات المشجعة على انجاز المهام
			4	قدرتي في الانجاز تتوافق مع العمل المطلوب مني
البعد الثاني : الدقة في إنجاز المهام				
			5	أحاول دائما معرفة وفهم مضمون العمل
			6	أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان
			7	هناك تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لا لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان
			8	يعتمد فريق عملي على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله
البعد الثالث: العمل بروح الفريق				
			9	أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل
			10	يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من أجل تحسين أدائي
			11	أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق عملي
			12	يعد فريق عملي دافع لبذل مزيد من الجهد
البعد الرابع: وضوح المسؤوليات				
			13	تتوافق مهامي مع معارفي ومهاراتي
			14	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي
			15	امتلك القدرة على تحمل مسؤولياتي
			16	تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات

"شكرا على حسن تعاونكم معنا"

الملحق رقم(02): الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	التخصص	الأستاذ	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير	أستاذ محاضرة أ	موارد بشرية	طواهير عبد الجليل	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير	أستاذة محاضرة أ	موارد بشرية	أسماء يوسف	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير	أستاذ محاضرة أ	موارد بشرية	مناصرية رشيد	03
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير		إدارة أعمال	تيمجغدين نور الدين	04
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير	أستاذ حاضرة أ		عراية الحاج	05

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة SAA



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,976	37

الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		ZZZ1	ZZZ2	ZZZ3	ZZZZ1
ZZZ1	Pearson Correlation	1	,893**	,874**	,951**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
ZZZ2	Pearson Correlation	,893**	1	,963**	,981**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
ZZZ3	Pearson Correlation	,874**	,963**	1	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
ZZZZ1	Pearson Correlation	,951**	,981**	,976**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMM1	MMM2	MMM3	MMM4	MMMM2
MMM1	Pearson Correlation	1	,639**	,549**	,950**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
MMM2	Pearson Correlation	,639**	1	,759**	,626**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
MMM3	Pearson Correlation	,549**	,759**	1	,522**	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40	40
MMM4	Pearson Correlation	,950**	,626**	,522**	1	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	40	40	40	40	40
MMMM2	Pearson Correlation	,866**	,873**	,868**	,853**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		ZZZZ1	MMMM2	TOTAL
ZZZZ1	Pearson Correlation	1	,845**	,982**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
MMMM2	Pearson Correlation	,845**	1	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	40	40	40
TOTAL	Pearson Correlation	,982**	,931**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	40	2,6250	,66747
X2	40	2,7500	,58835
X3	40	2,7000	,60764
X4	40	2,8750	,46340
X5	40	2,7750	,57679
X6	40	2,7750	,57679
X7	40	2,7750	,57679
ZZZ1	40	2,7536	,47983
X8	40	2,7000	,60764
X9	40	2,8000	,46410
X10	40	2,8750	,40430
X11	40	2,7750	,53048
X12	40	2,7750	,57679
X13	40	2,7750	,53048
X14	40	2,7250	,59861
ZZZ2	40	2,7750	,45738
X15	40	2,7500	,54302
X16	40	2,7750	,53048
X17	40	2,7500	,58835
X18	40	2,8500	,36162
X19	40	2,6750	,65584
X20	40	2,7000	,56387
X21	40	2,6500	,69982
ZZZ3	40	2,7357	,49966
ZZZZ1	40	2,7548	,46426
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	40	2,9000	,30382
F2	40	2,9500	,31623
F3	40	2,9250	,34991

F4	40	2,9500	,31623
MMM1	40	2,9312	,22637
F5	40	3,0000	,00000
F6	40	2,9750	,15811
F7	40	2,8250	,44650
F8	40	2,7500	,49355
MMM2	40	2,8875	,23308
F9	40	2,8500	,42667
F10	40	2,8500	,42667
F11	40	2,8750	,40430
F12	40	2,7750	,53048
MMM3	40	2,8375	,41040
F13	40	2,8750	,46340
F14	40	2,9750	,15811
F15	40	2,9750	,15811
F16	40	2,9000	,37893
MMM4	40	2,9313	,25311
MMMM2	40	2,8969	,24291
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم (06): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	62,5	62,5	62,5
	أنثى	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 أقل من	2	5,0	5,0	5,0
	سنة 40 إلى 30 من	13	32,5	32,5	37,5
	سنة 50 إلى أقل من 40 من	16	40,0	40,0	77,5
	سنة فأكثر 50 من	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنية.الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 أقل من	4	10,0	10,0	10,0
سنوات 10 إلى أقل من 5 من	7	17,5	17,5	27,5
سنة 20 إلى أقل من 10 من	15	37,5	37,5	65,0
سنة فأكثر 20	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التعليمي.المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	8	20,0	20,0	20,0
ليسانس	17	42,5	42,5	62,5
ماستر	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي.المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس قسم	5	12,5	12,5	12,5
رئيس مصلحة	16	40,0	40,0	52,5
موظف	14	35,0	35,0	87,5
أخرى	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ZZZ1	40	2,7536	,47983
ZZZ2	40	2,7750	,45738
ZZZ3	40	2,7357	,49966
ZZZZ1	40	2,7548	,46426
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثانية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
ZZZZ1	,352	40	,115	,608	40	,123
MMMM2	,389	40	,094	,495	40	,102

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ZZZZ1	40	2,7548	,46426	,07341

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ZZZZ1	-3,341	39	,002	-,24524	-,3937	-,0968

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMM2	40	2,8969	,24291	,03841

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMMM2	-2,685	39	,011	-,10312	-,1808	-,0254

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Correlations

		ZZZZ1	MMMM2	TOTAL
ZZZZ1	Pearson Correlation	1	,845**	,982**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
MMMM2	Pearson Correlation	,845**	1	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	40	40	40
TOTAL	Pearson Correlation	,982**	,931**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,908 ^a	,825	,810	,10591

a. Predictors: (Constant), ZZZ3, ZZZ1, ZZZ2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,897	3	,632	56,381	,000 ^b
	Residual	,404	36	,011		
	Total	2,301	39			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), ZZZ3, ZZZ1, ZZZ2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,599	,108		1,836	,000		
	ZZZ1	,471	,079	,930	1,963	,000	,200	4,988

ZZZ2	,517	,149	,408	1,456	,000	,062	6,120
ZZZ3	,619	,126	,451	1,735	,001	,072	3,866

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية السادسة

ANOVA

MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,058	1	,058	,974	,330
Within Groups	2,244	38	,059		
Total	2,301	39			

ANOVA

MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,164	3	,055	,922	,440
Within Groups	2,137	36	,059		
Total	2,301	39			

ANOVA

MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,127	3	,042	,703	,557
Within Groups	2,174	36	,060		
Total	2,301	39			

ANOVA

MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,359	3	,120	2,218	,103
Within Groups	1,942	36	,054		
Total	2,301	39			

ANOVA

MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,132	3	,044	,730	,541
Within Groups	2,169	36	,060		

Total	2,301	39		
-------	-------	----	--	--

الفهرس

الصفحة	الفهرس
أ	الإهداء
.I	الشكر
.II	الملخص
.III	قائمة المحتويات
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
.VI	قائمة الملاحق
.VII	قائمة الرموز
ب	مقدمة
-	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمهارات القيادية والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية
03	الفرع الأول: ماهية المهارات
04	الفرع الثاني: مفهوم القيادة وأهميتها
07	الفرع الثالث: المهارات القيادية
10	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي
10	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي أهميته وخصائصه
12	الفرع الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

13	الفرع الثالث: أنماط وطرق تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمهارات القيادية والأداء الوظيفي
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة
20	المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
20	الفرع الأول: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: دراسة أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للتأمين saa
23	تمهيد
23	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
23	المطلب الأول: عينة الدراسة
23	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
24	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
25	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
25	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
25	الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية
26	الفرع الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
28	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
28	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
28	الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة
39	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
44	خلاصة الفصل

46	خاتمة
50	قائمة المراجع
53	قائمة الملاحق