

القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الموظفين

Administrative Leadership and Its Impact on Employees' Performance

M.A. Abbas Fadhil Jaber Al-Abdali
College of Administration and Economics -
Islamic Azad University

م. م. عباس فاضل جابر العبدلي
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة آزاد

تاريخ النشر: 2026/3/1 تاريخ القبول: 2026/2/9 تاريخ الإستلام: 2026/1/15
Received: 15 / 1 / 2026 Accepted: 9 / 2 / 2026 Published: 1 / 3 / 2026

على الأداء الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (١٠٠) نسخة من الاستبيان استرجع منها (٧٧) نسخة تم استبعاد (١٣) نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت (٦٤) نسخة قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي وتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات

الملخص:
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابة العاملين لتأثير القيادة الادارية

/ اداء الموظفين / فرق العمل / التحفيز.

Abstract

This study aimed to determine the impact of leadership with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) on the staff performance in the SONELGAZ Company-distribution department-in LAGHOUAT. The study aimed also to determine the effect of the personal variables (sex, age, level of education, and years of experience), on the responses of the employees regarding the leadership and its influence on the staff performance. A descriptive analytical approach was used, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as the basic research tool. The questionnaire was distributed to the study random sample that reached (100) questionnaire, (77) Questionnaires were returned, (13) of them was non-valid; only (64) questionnaires were valid for statistical analysis. The data collected were analyzed using (SPSS).

Keywords: Management leadership / Employee performance / Teamwork / Motivation

عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

لقد اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، إذ توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث: نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، على مستوى الأداء الوظيفي، فقد تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف النمط الديموقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وتبين ايضاً وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، فتحقق لنا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؟ كما تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)؟ وارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية



المقدمة

أولاً: موضوع البحث.

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، والسياسية والسوسولوجيا، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء أكان هذا الأثر ايجابياً أم سلبياً على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل، والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين: إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد، وتعطل المصالح، وتضيع الكفاءات، وتختزل الأهداف، حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة - ممثلة بصورة القائد الناجح - تستثمر في الموارد، وتنمي الكفاءات، وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

ثانياً: مشكلة البحث.

ان القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على خصائصه وسمانه الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه التحسين مستوى الأداء لديهم، كما أصبح جلياً الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم الأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف، ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرى التالي:

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين؟

- وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية.



القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً وحساساً في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعد القيادة الإدارية موضوعاً أساسياً في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس و الاجتماع.
- اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.
- السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً أمراً من الأهمية بمكان، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ وما هي اهم سبل تحسينه؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

ثالثاً: الفرضية البحث.

الفرضية العامة توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء، والفرضية الجزئية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

رابعاً: أهمية البحث.

تكمن أهمية البحث في موضوع



سادساً: مناهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

• أسلوب المسح بالعينة: نظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً، وضيقت الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة، النجف الاشرف.

• أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانياً.

سابعاً: تقسيم خطة البحث.

للخوض في غمار موضوع القيادة الإدارية واثرها على أداء الموظفين فلا بد من تقسيم هذا البحث على

في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أهداف البحث.

تهدف الدراسة حول القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

• التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

• تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات العراقية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات؛

• تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين؛

• معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

الفرع الأول

القيادة في المدارس الادارية

أن كثيراً من مدارس الفكر الاداري قد قدمت إسهامات في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية لإدارة للعالم (فردريك تايلور) الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية، من خلال عرضه لأدوار المدير^(١)، كما أشار (تايلور) إلى أهمية الحوافز المادية، وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين، وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية^(٢)، أما المدرسة العملية لإدارة فالقيادة عند مؤسسها (هنري فيول) هي الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة^(٣)، اما في المدرسة البيروقراطية لرائدها (ماكس فيبر) فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة نموذج السلطة التقليدية تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدرسية العادات والتقاليد ووفائهم لها^(٤)، ونموذج السلطة الكاريزمية، فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين^(٥)، وبالنسبة للسلطة الشرعية فتكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة

مطلبين: الأول لبيان الاطار النظري للقيادة الإدارية والذي سوف نقسمه على أربعة فروع: الأول لبيان القيادة في المدارس الإدارية، والثاني لبيان تعريف القيادة الإدارية، والثالث لبيان أنماط القيادة الإدارية، في حين سيكون الرابع لبيان الأداء الوظيفي وسبل تحسينه، اما المطلب الثاني فسوف نخصه لبيان الجانب التطبيقي للقيادة الإدارية، ثم ختمنا هذا البحث بخاتمة احتوت على نتائج وتوصيات املين ان نصل من خلالها الى الغاية المنشودة في بيان القيادة الإدارية واثرها على أداء الموظفين.

المطلب الاول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

للخوض في غمار الإطار النظري للقيادة الإدارية فلا بد لنا من تقسيم هذا المطلب على أربعة فروع: سنتطرق في الأول الى بيان القيادة في المدارس الإدارية، والثاني لبيان تعريف القيادة الإدارية، والثالث لبيان أنماط القيادة الإدارية، والرابع لبيان موضوعة الأداء الوظيفي وسبل تحسينه، بحسب التفصيل الآتي بيانه.



سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف^(١٢)، ويعرفها (هانت) وآخرون بأنها نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطة يستطيع الفرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه^(١٣). والقيادة الإدارية: ماهي الامتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، الا انها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة، وتعرف بانها «النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين^(١٤)، ويعرفها (عبد الكريم درويش) و(ليلي تكلا) بأنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة ينسى ما كسب من طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته^(١٥)، وتعني ايضا مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة أو القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على

من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي^(٦)، اما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها (جورج النون مايو) عالجت الجوانب الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق للمرؤوسين الرضا، كاحترام والتقدير^(٧)، من بين أساسياتها ان الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تتفعل في مكان العمل ولفهم مشكلات سير العمل، يجب اختبار تأثير هذه المشكلات على الفرد؛ وان ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة التي يعمل فيها، هناك هيكل غير رسمي والذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل^(٨)، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين... وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء^(٩).

الفرع الثاني

تعريف القيادة الإدارية

عرفها (ستوغديل) انها: «عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف»^(١٠) ويرى (تيد): بانها «القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين^(١١)، اما (نيومان) فيقول ان القيادة هي: القدرة على توجيه

مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة «^(١٦). بناءً على ما سبق من تعريفات فان التعريف الاجرائي للقيادة الادارية هو: عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة^(١٧)، ويمكن ان يحمل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات فيما يلي:

أولاً- القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، ولا يستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، ولا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد في

ذلك، والمتمثلة فيما يلي:
أ- المهارات الفنية: وهي القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، وترتكز على طرق وأساليب العمل، وامتلاكها من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب^(١٨).
ب- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم، من بينها^(١٩): مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين ومهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن للمرؤوسين، ومهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بينها.

ت- المهارات الفكرية: وتشمل قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وهي^(٢٠) القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة لتحقيق القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

ث- المهارات الشخصية: ترتبط بشخص القائد، منها^(٢١) انجاز القائد الفعال الذي تكون له القدرة على انجاز الأولويات: الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة



رابعاً: الموقف: يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، ويتكون الموقف من العناصر التالية^(٢٥): فريق العمل، طبيعة المشكلة المراد حلها، القيد الزمني ظروف المنظمة (بيئة العمل).

الفرع الثالث

أنماط القيادة الإدارية

أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي والنمط الحر.

أولاً: نمط القيادة الأوتوقراطي: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة^(٢٦)، ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات الهيئة للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل

بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك؛ الإلتقان.

ثانياً: الأتباع (المرووسين): هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص (جيمس كوزي) و(باري بوستر) إلى أن المرؤوسين ينتظرون من القادة^(٢٧): الصدق، الكفاءة، التوجه إلى المستقبل، التحفيز.

ثالثاً: عملية التأثير: وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير الرسمية كما يأتي:
أ- المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في: القوة الشرعية وهي قوة تنجم عن الحق القانوني^(٢٨)، قوة منح المكافأة: مصدرها توقع الحصول على مكافأة مادية أو معنوية القوة القسرية أساسها الخوف من العقاب المادي أو المعنوي^(٢٩).

ب- المصادر غير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين.



خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته^(٢٧)، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية^(٢٨).

ثانياً: نمط القيادة الديمقراطي:
أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديموقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة، ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكلوجية «النفسية»، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها^(٢٩)، ويرى اوين ان نمط القيادة الديموقراطي هو النمط

الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة^(٣٠) ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

ثالثاً: القيادة الحرة أو الفوضوية:
ويطلق عليها أيضاً القيادة التراسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

الفرع الرابع

الأداء الوظيفي وسبل تحسينه

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية وضمان استمرارية المؤسسة



وبقائها ونذكر فيما يأتي بعض التعريفات للأداء الوظيفي:

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي: تعرف د. راوية حسن الأداء على أنه: «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد^(٣١)، اما د. عاشور فيعرف الأداء على انه: «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويعرف د. كلاود بلانش وآخرون الأداء بأنه: «مجموع المؤشرات (عادة) في شكل ارقام خاصة بنتائج شخص معين»، والتي بإمكانها توضيح الانجاز الأمثل^(٣٢)، اما غري فيرى ان الاداء هو: الفعل، بمعنى ان الأداء: عبارة عن عملية processus وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن^(٣٣)، ويرى مصطفى عشوي الأداء انه: « هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال»^(٣٤)، ويعرف الأداء ايضا بانه: «القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار

وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة»^(٣٥)، من خلال ما سبق من تعريفات نقدم التعريف الإجرائي الآتي: الأداء: «هو مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة تنجز بحسب متطلبات الوظيفة، القابل للقياس (وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة».

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

أ- الظروف المادية للعمل: تتمثل في الإضاءة، والتهوية، والضوضاء، والحرارة، والنظافة... وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لما بها من تأثير هام على الأداء الوظيفي^(٣٦).

ب- العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا ونوعية المنتج وشكله ونوعية المواد

البشرية إلى تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد»^(٤٠)، ومبادئها الأساسية^(٤١) هي: ان الفرد (المورد البشري) هو أهم العناصر في المؤسسة، ان الموارد البشرية هي في الأساس طاقة ذهنية قادرة على الابتكار والإبداع، ان الموارد البشرية المتمثلة في الجماعات والفرق التي تمارس العمل شريك في المسؤولية، ان للقوى البشرية طاقات (قدرة محتملة نحتاج إلى اكتشاف وصقل وإعداد)، وقدرات مهارات قابلة للتوظيف وتحتاج إلى التدريب، وأنماط سلوكية (سلوك فعلي «أداء»)، فالعمل يحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء (سلوك العمل الفعال المحقق للأهداف) فإدارة الموارد البشرية، قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للقوى البشرية. علاقة التخطيط المرن للموارد البشرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي: مما لا شك فيه ان المرونة أصبحت السمة المميزة لنجاح أي

المستخدمة، ويعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول من دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام»^(٣٧).

ت- العوامل الاجتماعية: تتمثل فيما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد^(٣٨).

ث- الدافعية مرتبطة الدوافع: ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه او ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط، وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة^(٣٩).

ثالثاً- سبل تحسين الأداء.

تسعى المؤسسات الى وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء، ومن بين الأساليب المتبعة في تحسين الأداء كما يأتي:

أ- أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية: يشير تخطيط الموارد



نشاط في العصر الحديث والتطورات في بيئة العمل تفرض على مديري الموارد البشرية توفير درجات عالية من المرونة خاصة عند تخطيط القوى العاملة في منظماتهم، وتهدف إلى ما يلي^(٤٢): جعل العمل أكثر مرونة، وتحسين الاستفادة من الموظفين والقوى العاملة في تخفيض تكاليف العمل المساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة أكثر سهولة، وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، وعليه فإن استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة يلعب دورا هاما في زيادة قدرة الأفراد على التكيف، والعمل بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة، وهناك من المؤسسات من رأت ان الطريقة الأنجح لتحسين اداء أفرادها هو اعتمادها على خصائص العاملين المتفوقين لديها أو ما يعرف بنموذج الجدارة» .

ب- نموذج الجدارة لتحسين الأداء:

١- الجدارة: يعرف كل من لوسيا وليسينغر نموذج الجدارة على أنه:

«وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية»^(٤٣)، وفي مؤتمر بجوهانسبرج سنة ١٩٩٥م تم تعريف الجدارة: بأنها «السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية تفوق المعدلات الحالية»، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين^(٤٤)، اما ميرابيل فيعرف الجدارة: على أنها: «مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يملكها أصحاب الأداء المتميز»، وتعرف ايضا على انها: «خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة»^(٤٥)، وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير في المواقف المختلفة، اما العلاقة السببية فان الجدارة هي مسببة الأداء المتميز الذي يعتبر في الأخير معيارا مرجعيا للتقويم بين الأشخاص.

٢- تصميم نماذج الجدارة الوظيفية: كثيراً ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعاً لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع وظيفي على خريطة تنظيم الهيكل التنظيمي وهذه الخطوات العملية^(٤٦) هي:

الخطوة الأولى: تحديد معايير فعالية الأداء: أن أول وأهم خطوة في تقويم الجدارة وهي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة وتشكل القياسات المادية للنتائج معياراً مثالياً مثل: بيانات المبيعات والأرباح لمديري الأعمال أو براءة الاختراعات ومنشورات العلماء للأبحاث، ذلك أن لكل فرد وحتى المدير- تحيزهم الشخصي الذي يؤثر على جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعي المدير أن فلاناً ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناءً على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي، فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو العملاء والزبائن، وتشير الأبحاث

إلى أن تقديرات الزملاء لها من مصداقية معيارية عالية بمعنى إنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة، وتستخدم هذه الخطوة للتعرف على مجموعة واضحة من ذوي الأداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوي الأداء المتوسط. ان تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية، فلذلك إذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد على شهرة الشخص بدلاً من أدائه فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

الخطوة الثانية التعرف على العينة: المعيارية تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى مهمة جداً في التعرف على عينة معيارية جيدة من ذوي الاداء المتفوق.

الخطوة الثالثة جمع البيانات: يتم جمع البيانات وفقاً لنوع نموذج الجدارة المستخدم أي ما يتناسب والوظيفة المراد تحسينها، وتستخدم هذه البيانات في إعداد نموذج الجدارة.

الخطوة الرابعة تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة: في هذه



درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة. وتظهر العلاقة جلياً بين الجدارة ومستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة، حيث تبرز أهمية الجدارة في ما يأتي^(٤٧):

• الاختيار والتعيين حيث تعتمد القرارات على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

• الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة، وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيها.

• التدريب والتطوير: يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

• إدارة الأداء: تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير من الجدل حول تقويم الأداء وذلك عن طريق

الخطوة التي يتم تحليل البيانات فيها للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوي الأداء المتفوق وذوي الأداء المتوسط من الدوافع أو المهارات أو أي جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ولا تظهر لدى المتوسطين لتكوين نموذج الجدارة.

الخطوة الخامسة التحقق من نموذج الجدارة: يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة وذلك بتدريب مجموعة من الأفراد على استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلاً أداء أفضل في المستقبل أم لا؟

الخطوة السادسة تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة: بمجرد الإقرار بصلاحيّة نموذج الجدارة فإنه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة، حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختبارات والاختبارات ومراكز التقويم للاختيار والمسار الوظيفي وتقويم الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

٣- العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء: هناك علاقة سببية قوية بين

وتعمل في ادنى مستوى اداري حتى تصل الى اعلى مستوى^(٥٠)، والأهداف هي كما يقول سايمون على انها: «مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على متخذي القرارات، والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل»^(٥١)، وتتضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل انواع النشاط الإنساني، ذلك بانها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل وانها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة - وأنها تساعد في تقويم الأداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة^(٥٢).

٢- دور الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: يظهر دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسن مستوى اداء الأفراد والمؤسسة من خلال^(٥٣) دقة الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف ويدفع الفرد لبذل اقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتاح لهم هذه الفرصة، كما يتم التركيز على الأداء

وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرّج تسلسلي يصعب الجدل حوله. وبصفة عامة يمكن تحديد أثر تميز الأداء الوظيفي (اثر الجدارة) على أداء المؤسسة في زيادة قدرتها التنافسية، اذ إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لم تعد محل جدال، وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المنظمة التنافسية^(٥٤).

ج- الإدارة بالأهداف:

١- مفهوم الإدارة بالأهداف: الأهداف هي النهايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة. وتعرف على انها: «منهج وأسلوب في الإدارة يتمثل في تطبيق مبادئ وأسس ديناميكيات الجماعة في مجالات الإدارة، وله صور عدة... وهي تعرف بمصطلح «البرمجة لتحسين الأداء»^(٥٥)، وتعرف ايضا على انها: «النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول اليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية افضل استغلال ممكن»، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات،



وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح عبارة عن قادة، اما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا نسبيا مقارنة بعدد القادة، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية مراعية لشروط العينة السليمة، فتكونت من (١٠٠) موظف، وقد تم توزيع (٢٥) من الاستبيانات من أفراد العينة بغية التعرف على صدق المحكمين والاتساق الداخلي للأداة الذي بلغ (٠,٨٧) وكذا ثباتها وبلغت قيمته ألفا كرونباخ (٠,٩٦٤)، وبعد توزيع الاستبانات على عينة الدراسة تم استرجاع (٦٤) استبانة قابلة للتفريغ بنسبة (٦٤%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي تعد نسبة قابلة لتعميم النتائج.

التحليل الوصفي لخصائص العينة:

وليس على السمات الشخصية، ويتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

المطلب الثاني

الجانب التطبيقي

ان طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، والهدف من الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية والاداء الوظيفي للعاملين، وكل ذلك جعل الباحث ملزم في استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الامثل لهذا النوع من الدراسة.

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في موظفي مؤسسة معينة، وتضم ثلاثة مقاطعات ومجموع الأيدي العاملة قدرت ب(٣٢٢) عامل،

الجدول (٠١) التوزيع الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية النسقية.

النسبة %	التكرار	المتغيرات الديموغرافية	
٧٨	٥٠	ذكر	الجنس
٢٢	١٤	انثى	
١٠٠	٦٤	المجموع	
١٣	٨	اقل من ٣٠ سنة	السن
٦٤	٤١	من ٣٠ الى ٤٠ سنة	
٢٠	١٣	من ٤٠ الى ٥٠ سنة	
٣	٢	اكثر من ٥٠ سنة	
١٠٠	٦٤	المجموع	
١٧	١١	ثانوي	المستوى التعليمي
٥٣	٣٤	جامعي	
٣	٢	ما بعد التدرج	
٢٧	١٧	اخر	
١٠٠	٦٤	المجموع	
١٧	١١	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
١٤	٩	من ٥ الى ١٠ سنة	
٤٧	٣٠	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
٢٢	١٤	اكثر من ٢٠ سنة	
١٠٠	٦٤	المجموع	



الأوتوقراطي، أما بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديمقراطي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين (٣,٠٣ - ٣,٦١) بأهمية نسبية مرتفعة وبالانحراف المعياري بين (٠,٨٢١-١,٠٤١)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة، وتميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديمقراطي، مما سبق من تحليل لاستجابات افراد العينة حول بعد الاشراف، فإنها توحى بأن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.

اما بعد فريق العمل: فقد كانت نتائج انتخابات بعد بناء فريق العمل بأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,٢٢) وانحراف المعياري إجمالي قدر ب(٠,٦٤٣)، وهذا يدل على أن كلاً من القائد «المدير» والمرؤوسين يدركون أهمية فريق العمل في نشاط المؤسسة، حيث تراوحت متوسطات العبارات بين (٣,٠٣ - ٣,٤٤)، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي.

بعد الرضا عن الحوافز بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,١٠) بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري

وتقدم هي بعد الاشراف، وبعد فريق العمل، وبعد الرضا عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي: بعد الاشراف: قد اقتصرنا في دراستنا على النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي لأنهما الأكثر شيوعاً خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي، حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح، وبالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر تسيبي، وذلك نظراً لحساسية القطاع وأهميته، كون ان هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع، وبغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد، تم تفريغ معطيات الاستبانة في برنامج SPSS، ونشير إلى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (٢,٥٠ - ٢,٦٧) بأهمية نسبية منخفضة وبالانحراف المعياري بين (٠,٨٥٤-١,١١١)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى رفض محتوى العبارات الدالة على النمط

إجمالي قدر ب(٠,٤١٧)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة اتسمت بالرضا عموماً على نظام عن الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية. وبالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ونصها: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي». وتم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول نمط الإشراف من المحور الثاني (القيادة الادارية والذي تبين بحسب نتيجة الدراسة أن نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٠٢) معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد (الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي.

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية
نمط القيادة السائد (ديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي	.٥٤٧	.٢٩٩	٠,٠٠**

الارتباط الدالة احصائياً عند مستوى الدلالة $a = ٠,٠١$.

الادارية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد فكانت قيمته ٠,٣ وهذا يعني بأن القيادة الإدارية تؤثر باستعمالها لنمط الاشراف كوسيلة في التأثير على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (٣٠٪)، وفي هذه الحالة النمط السائد هو النمط الديمقراطي. ونتيجة لما تقدم فانه يتم قبول

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادي السائد وهو النمط الديموقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة يساوي (٠,٥٤٧)، (وأن القيمة الاحتمالية) Sig. تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة



الوظيفية» تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني بناء فرق العمل من المحور الثاني (القيادة الادارية)، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى ونصها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديموقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي» اختبار الفرضية الفرعية الثانية ونصها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء

الجدول (٠٣) معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R ²	معامل للارتباط R	المجال
0.00**	261.	511.	بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ a.

باستعمالها لوسيلة بناء فرق العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج - دراسة سالم بن بركة براك القيادي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين، (٢٠١٠).

وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ونصها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي» اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ونصها» توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.»

لقد تم اختبار هذه الفرضية من

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق ومستوى الأداء الوظيفي لدى افراد العينة يساوي (٠,٥١١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)- وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (٠,٢٦) فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (٢٦%)

خلال فقرات البعد الثاني والتحفيز وفقرات المحور الثالث (الأداء من المحور الثاني والقيادة الادارية، الوظيفي)، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٠٤) معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R ²	معامل للارتباط R	المجال
0.00**	259.	509.	بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = ٠,٠١$.

طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز المستخدم في هذه المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته (٠,٢٦) فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (٢٦%) باستعمالها لوسيلة التحفيز.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام التحفيز ومدى الرضا على الحوافز المقدمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى افراد العينة يساوي (٠,٥٠٩)، وأن القيمة الاحتمالية (١) تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)- وهذا فيه دلالة على وجود علاقة

الجدول (٠٥) معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة الثابت SPSS من A	قيمة B من SPSS	معامل التحديد R ²	معامل للارتباط R	المجال
0.00**	1.785	534.	347.	589.	محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = ٠,٠١$.



وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وبناءً على ما سبق، فإن معامل التحديد بين متغيري الدراسة الرئيسيين بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي كما هو مبين:

الجدول (٥٦) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس.

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
لا يوجد	.٨٩٢	٢,٤٣٣	٠,٣٩٢٤١	٣,١٨	٥٠	ذكر	محور القيادة
لا يوجد	.١٠٢	١,٨٣٨	٠,٤٢٥٨٢	٢,٨٨	١٤	انثى	محور الأداء الوظيفي
			٠,٣٨٢٧٢	٣,٥٣	٥٠	ذكر	
			٠,٦٠٧٧٤	٣,٢٩	١٤	انثى	

بينهما. $Y = 1,785 + 0,534X$ القيادة الإدارية الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة ونصها هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) للإجابة على هذه الفرضية للمتغيرات الديموغرافية تم استعمال اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واستخدام اختبار (ت)

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته (٠,٣٥) أي أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (٣٥٪) تفسره القيادة الإدارية بوسائلها نمط الاشراف السائد الديمقراطي، بناء فرق العمل، نظام التحفيز في المؤسسة، والباقي (٦٥٪) تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل القيادة الادارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير (المتغير التابع) الأداء الوظيفي بمعامل معين، والمعادلة التالية توضح العلاقة

حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس، الفروق بحسب متغير السن تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (٠٧) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن مصدر التباين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $0,05 < a$.

للعينات المستقلة. ان الفروق بحسب متغير الجنس المعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

ويوضح جدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) - ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة

الجدول (٠٧) يوضح الفروق في إجابات افراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن.

مصدر التباين	مجموعه المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة الادارية	بين المجموعات	3	.293	1,762	.164	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	60				
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	.111	.541	.656	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	60	.205			

على الأداء، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فتاتهم

ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها



العمرية فان لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون ان الكل ينفق على أن القائد «المدير» هو المسؤول الأول في المؤسسة وهو صاحب التأثير الأكبر على الأداء فيها، لذا فان اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة بالأداء. - الفروق حسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٠٨) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة الإدارية	بين المجموعات	٣	.٥١٢	٢,٢٢٥	.٠٩٥	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٦٠	٢٣٠.			
محور الأداء	بين المجموعات	٣	.٢٤٤	١,٢٣٠	.٣٠٦	لا يوجد

سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون ان الكل يتفق على انه إذا توفرت قيادة ادارية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فالها ستحقق مستويات أداء أعلى وبذلك تتحقق أهداف الفرد والمؤسسة معا، وهذا أمر لا يختلف عليه اثنان سواء أكانوا من ذوي الخبرة ام من

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) - a ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد

حديثي عهد بالوظيفة، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

الجدول (٠٩) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المستوى العلمي.

مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة الإدارية	بين المجموعات	٣	.٢٨٥	١,١٧٧	.٣٢٦	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٦٠	.٢٤٢			لا يوجد فروق
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٣	.٩٦٦	.٩٥٢١	١٦,٠	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٦٠	.١٦٢			لا يوجد فروق

الوظيفي، ويرجع هذا إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، لذا فهم يتفقون حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

مما سبق فإننا نلاحظ أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي تعود إلى المتغيرات السن، الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أي عدم صحة الفرضية الرابعة.

تبين من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) - a وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى المستوى التعليمي. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء



الخاتمة

للوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسة و تفسيره، توصلت الدراسة الميدانية الى ان القيادة الإدارية بوسائلها، نمط الاشراف وفي هذه الحالة النمط القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز)، تؤثر إيجاباً على الاداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة تأثير القيادة على الأداء (35%) والباقي (66) تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، اما توصيات الدراسة المؤسسة فتتترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، واتباع أسلوب اللين في التعامل معهم.

وكذا ترى انه على القيادة الادارية للمؤسسة محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي

والمعنوي، لانه وبحسب نتائج استجابات افراد العينة فان بعضهم يرون ان أجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به، والههم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها.

كما تقترح هذه الدراسة أيضاً، على المديرين والمسؤولين الإداريين المؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وفتوات الاتصال معهم، لان أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة. أما بالنسبة للباحثين، فان البحث يوصي بأخذ عينات من مؤسسات اقتصادية مختلفة، كون أن هذا البحث استخدم عينة من مؤسسة اقتصادية واحدة، وذلك ليتسنى لنا المقارنة بين نتائج استجابة افراد هذه العينات.

التوصيات:

توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي



وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي المعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد ان وجد.

اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع وحيد فقط هو الأداء الوظيفي، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

اثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي للأفراد؛ العدالة التنظيمية واثرها على سلوك المرؤوسين وغيرها من المتغيرات التابعة التي ما علاقة بالقيادة الإدارية.

الهوامش:

١- ينظر: محمد قاسمي القريوني، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط٣، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م، ص ٥٢-٥٦.

٢- ينظر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط٣، دار الثقافة، عمان، الأردن، ١٩٩٩م، ص ٥٨.

٣- ينظر: عامر خضير الكبيسي، الإدارة العامة العربية، الذاكرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ٢٠٠٦م، ص ١٧، ونواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٧٤.

٤- ينظر: حسين عبد الحميد واحمد شروان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مطبعة شباب جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م، ص ٤٤.

٥- ينظر: عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، من دون ذكر مكان وسنة النشر، ص ٥٢، ونواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٤٢.

٦- ينظر: صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٢٦.

7- LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA, 2008, p 29.

8- James.G.Hunt et autre, compor-

التنظيمي، ط ٤، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣م، ص ١٨١.

١٧- ينظر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط ١، دار الفكر، عمان، الاردن، ٢٠١٠م، ص ١٦.

١٨- ينظر: موسى سلامة الموسوي، وخضير كاظم حمود، ادارة الأعمال، دار اثراء للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٣٦.

١٩- ينظر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر، من دون ذكر مكان النشر، ٢٠١٠م، ص ٦٧، وعلاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص ٧١.

٢٠- ينظر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة ٢٠١٠م، ص ٥٠.

٢١- ينظر: زيد عبودي، الإدارة بالأهداف، ط ١، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٢٧-٢٨ .

22- Alain Duluc, Leadership et confiance, DUNOD, Paris, 2003, P P 76-77.

٢٣- ينظر: سعيد بسن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٦م، ص ٣٠٠.

٢٤- ينظر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٤، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٤٥.

٢٥- ينظر: عادل حسن وآخرون، التنظيم

temment humain et organisation, tra Claire De Billy, édition, vilage mondial, France, 2002, p 361.

٩- ينظر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٤، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٤٥.

١٠- ينظر: سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط ١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ١٤٦.

١١- ينظر: مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط ١، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص ٣١٩.

١٢- ينظر: محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٧.

13- James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, édition, vilage mondial, France, 2002, p 361.

١٤- ينظر: عمر محمود غاوين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ١٣٠.

١٥- ينظر: حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مرجع سابق، ص ١٩.

١٦- ينظر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، واطلق بن عرض الله السواط، السلوك

- وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠١١م، ص ٣٢٩.
- ٢٦- ينظر: المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ٢٠١١م، ص ٤٥.
- ٢٧- ينظر: النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٧م، ص ٣٢٧.
- ٢٨- ينظر: معن محمود عيامرة ومروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ١٥٣.
- ٢٩- ينظر: عبد الصمد الأغيري، الإدارة المدرسية والبعد التخطيطي والتنظيمي، ط ١، دار النهضة العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣م، ص ٥٢٦.
- 30- LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA, 2008, p 29.
- ٣١- ينظر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، ١٩٩٩م، ص ٢١٦.
- 32- CLAUDE B. A et Al, gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1 édition, De Boeck, Bruxelles, 2008,p127.
- ٣٣- ينظر: غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط ١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص ١٣٨.
- ٣٤- ينظر: مصطفى عشري، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٢م، ص ٢٤٤.
- ٣٥- ينظر: علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٨٤م، ص ٢٩٠.
- ٣٦- ينظر: اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، مصر، ١٩٩٧م، ص ٧١.
- ٣٧- ينظر: دفيد ويتون وتيم كامبيرون، علاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة: محمد محمود عبد العليم، مطبعة القاهرة، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م، ص ٢٤١.
- ٣٨- ينظر: محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ١٩٩٣م، ص ٢٦٢.
- ٣٩- ينظر: خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، من دون ذكر مكان وسنة النشر، ص ٨٢، ومحي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، مرجع سابق، ص ٢٥٨.
- ٤٠- ينظر: محمد نبيل سعد محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، ط ٢، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦م، ص ١٤٩.
- ٤١- ينظر: سعد علي محمود، وعماد علي الدلبين، دور الادارة الموهبة القيادية في عملية التفسير التنظيمي، من دون



وتخطيط السياسات واستخدام الادوات،
مرجع سابق، ص ٥.

٤٨- ينظر: عادل محمد زايد، ادارة الموارد
البشرية، رؤية إستراتيجية، مرجع سابق،
ص ٤٧٧.

٤٩- ينظر: لويس كامل ومليكة سيكو
ارجية، الجماعات والقيادة، ج٤٤، المطبعة
المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر،
١٩٨٩م، ص ٤٣٠.

٥٠- ينظر: زيد منير عبوي، الإدارة
بالأهداف، ط١، دار كنوز المعرفة، عمان،
الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٣٥ .

٥١- ينظر: عادل محمد زايد، ادارة الموارد
البشرية، رؤية إستراتيجية، مرجع سابق،
ص ٤٨٢.

٥٢- ينظر: على السلمي، الادارة بالأهداف
طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة،
مصر، ١٩٩٩م، ص ٧٦ .

٥٣- ينظر: زيد منير عبوي، الإدارة
بالأهداف، مرجع سابق، ص ٤٢.

ذكر مكان وسنة النشر، ص٩٥، ومحمد
نبيل سعد محمد جاب الله إدارة الموارد
البشرية في المؤسسات الاجتماعية، مرجع
سابق، ص ١٣٨ .

٤٢- ينظر: سيد محمد جاد الرب،
استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء والأطر
المنهجية والتطبيقات العلمية، من دون
ذكر مكان النشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م،
ص ٤٥٨.

٤٣- ينظر: عادل محمد زايد، ادارة الموارد
البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية الإدارة
والاقتصاد، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر،
٢٠٠٣م، ص ٤٤٤.

٤٤- ينظر: انتونيت لوسيا وريتشارد
ليزجر، نماذج الجدارة الوظيفية والقياسات
وتخطيط السياسات واستخدام الادوات،
خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، ٣ع
، ٨س، مجلة نصف شهرية تصدر عن
الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع)،
القاهرة، مصر، ٢٠٠٠م، ص ٢.

٤٥- ينظر: لائل مسبنسر الأصغر وسبحان
مسبنسر، الجدارة في عمل النماذج والأداء
المتفوق، ترجمة: الشرف فضيل عبد المجيد
جمعة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض
، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩م، ص ٢٣.

٤٦- ينظر: انتونيت لوسيا وريتشارد
ليزجر، نماذج الجدارة الوظيفية والقياسات
وتخطيط السياسات واستخدام الادوات،
مرجع سابق، ص ٦.

٤٧- ينظر: انتونيت لوسيا وريتشارد
ليزجر، نماذج الجدارة الوظيفية والقياسات

المصادر والمراجع.

أولاً: الكتب العربية.

١. اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، مصر، ١٩٩٧م.
٢. انتونيت لوسيا وريتشارد ليزجر، نماذج جدارة الوظيفية القياسية وتخطيط السياسات واستخدام الادوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، ع٣، س٨، مجلة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠م.
٣. حسين عبد الحميد واحمد شروان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مطبعة شباب جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م.
٤. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، من دون ذكر مكان وسنة النشر.
٥. دفيد ويتون وتيم كامرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة: محمد محمود عبد العليم، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م.
٦. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، ١٩٩٩م.
٧. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط١، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
٨. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
٩. سعد علي محمود وعماد علي، دور الإدارة، المهوبة القيادية في عملية التفسير التنظيمي، من دون ذكر مكان وسنة النشر.
١٠. سعيد بسن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٦م.
١١. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، من دون ذكر مكان النشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
١٢. صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
١٣. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، من دون ذكر مكان وسنة النشر.
١٤. عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠١١م.
١٥. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣م.
١٦. عامر خضير الكبيسي، الإدارة العامة العربية، الذاكرة لطباعة والنشر، بغداد، العراق، ٢٠٠٦م.
١٧. عبد الصمد الأغيري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي، ط١، دار النهضة العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣م.
١٨. عبد الله بن عبد الغني الطجم، واطلق بن عرض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط٤، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض،



الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، ط ٢، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦م.

٢٩. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٤، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.

٣٠. محمود سلمان العميان، السلوم التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر، من دون ذكر مكان النشر، ٢٠١٠م.

٣١. محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ١٩٩٣م.

٣٢. مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط ١، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.

٣٣. مصطفى عشري، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٢م.

٣٤. معن محمود عيامرة ومروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.

٣٥. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ٢٠١١م.

٣٦. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، ٢٠١٠م.

٣٧. موسى سلامة الموسوي، وخضير كاظم حمود، ادارة الأعمال، دار اثراء للنشر،

المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣م.

١٩. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط ١، دار الفكر، عمان، الاردن ، ٢٠١٠م.

٢٠. على السلمي، الادارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، مطبعة غريب، القاهرة، مصر، ١٩٩٩م.

٢١. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٨٤م.

٢٢. عمر محمود غاوين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.

٢٣. غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط ١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.

٢٤. لايل مسبنسر الأصغر وسبحان مسبنسر، الجدارة في عمل نماذج الأداء المتفوق، ترجمة: الشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩م.

٢٥. لويس كامل ومليكة سيكو ارحية، الجماعات والقيادة، ج ٤، المطبعة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، ١٩٨٩م.

٢٦. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥م.

٢٧. محمد قاسمي القريوني، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط ٣، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

٢٨. محمد نبيل سعد محمد جاب

References

First: Arabic Books

1. Ismail, Muhammad Al-Sayyid et al., Developing Leadership and Behavioral Skills, Arab Organization for Administrative Sciences, Cairo, Egypt, 1997.
2. Lucia, Antoinette & Lepsinger, Richard, Competency Models: Mapping Performance Success, Executive Book Summaries Series, Issue 3, Vol. 8, Cairo, Egypt, 2000.
3. Hussein, Abdul Hamid & Sherwan, Ahmad, Leadership: A Sociological, Psychological and Administrative Study, Alexandria University Press, Egypt, 2010.
4. Al-Shamma', Khalil Muhammad, Principles of Management, n.p., n.d.
5. Whetten, David & Cameron, Tim, Positive Interaction Relationships, trans. Muhammad Mahmoud Abdel Alim, Cairo, 2001.
6. Rawya Hassan, Human Resource Management, Modern University Office, Cairo, 1999.
7. Abawi, Zaid Munir, Management by Objectives, 1st ed., Kunooz Knowledge House, Amman, 2007.
8. Jaldeh, Samer, Organizational Behavior and Modern Administrative Theories, 1st ed., Osama Publishing, Amman, 2009.
9. Mahmoud, Saad Ali & Ali, Imad Ali, The Role of Management and Leadership Talent in Organizational Interpre-

عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.

- ٣٨.النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٧م.
- ٣٩.نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط٣، دار الثقافة، عمان، الأردن، ١٩٩٩م.

ثانياً: الكتب الأجنبية.

- 1.LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA, 2008 .
- 2.James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, édition, vilage mondial, France, 2002.
- 3.Alain Duluc, Leadership et confiance, DUNOD, Paris, 2003.
- 4.CLAUDE B. A et Al, gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1 édition, De Boeck, Bruxelles, 2008..



- vation Management, 1st ed., Dar Al-Fikr, Amman, 2010.
20. Al-Salmi, Ali, Management by Objectives: The Path of the Outstanding Manager, Gharib Press, Cairo, 1999.
21. Abdel Wahab, Ali Muhammad, The Human Element in Production Management, Ain Shams Library, Cairo, 1984.
22. Ghawain, Omar Mahmoud, Effective Leadership and the Effective Leader, Ithraa Publishing, Amman, 2009.
23. Gharbi, Ali et al., Human Resource Development, 1st ed., Al-Fajr Publishing, Cairo, 2007.
24. Spencer, Lyle Jr. & Spencer, Signe, Competence at Work: Models for Superior Performance, Arabic trans., King Fahd National Library, Riyadh, 1999.
25. Kamel, Louis & Sikou, Malika, Groups and Leadership, Vol. 4, General Egyptian Book Organization, Cairo, 1989.
26. Bilal, Muhammad Ismail, Organizational Behavior Between Theory and Practice, New University House, Cairo, 2005.
27. Al-Qaryouni, Muhammad Qasimi, Principles of Management: Theories, Processes and Functions, 3rd ed., Wael Publishing, Amman, 2006.
28. Jaballah, Muhammad Nabil Saad, Human Resource Management in Social Institutions, 2nd ed., Cairo, 2006.
- tation, n.p., n.d.
10. Amer, Saeed Basan, Administrative Communication and the Behavioral Approach, Al-Mareekh Publishing, Riyadh, 1986.
11. Jad Al-Rabb, Sayyid Muhammad, Strategies for Performance Development and Improvement, Cairo, 2009.
12. Al-Otaibi, Subhi Jubair, Development of Administrative Thought and Methods, Wael Publishing, Amman, 2007.
13. Harhoosh, Adel & Al-Salem, Mu'ayyad, Human Resource Management, Modern World of Books, n.p., n.d.
14. Hassan, Adel et al., Organization and Business Administration, Arab Renaissance House, Beirut, 2011.
15. Zayed, Adel Muhammad, Human Resource Management: A Strategic Vision, Faculty of Administration and Economics, Cairo University, 2003.
16. Al-Kubaisi, Amer Khudair, Arab Public Administration, Baghdad Memory Press, 2006.
17. Al-Aghayri, Abdul-Samad, School Administration: Planning and Organizational Dimension, 1st ed., Arab Renaissance House, Riyadh, 2003.
18. Al-Tajam, Abdullah & Al-Sawat, Atlaq, Organizational Behavior, 4th ed., Hafez Publishing, Riyadh, 2003.
19. Qandil, Alaa Muhammad Sayyid, Administrative Leadership and Inno-

- Al-Farazdaq Library, Riyadh, 1997.
39. Kanaan, Nawaf, Administrative Leadership, 3rd ed., Dar Al-Thaqafa, Amman, 1999.
29. Al-Omayyan, Mahmoud Salman, Organizational Behavior in Business Organizations, 4th ed., Wael Publishing, Amman, 2008.
30. Al-Omayyan, Mahmoud Salman, Organizational Behavior in Business Organizations, Wael Publishing, 2010.
31. Al-Azhari, Mohi Al-Din, Management and the Role of Managers: Fundamentals and Behaviors, Arab Thought House, Cairo, 1993.
32. Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad, Human Resource Management and Development: Contemporary Trends, Nile Group Publishing, Cairo, 2007.
33. Ashri, Mustafa, Foundations of Industrial Psychology, University Publications Office, Algeria, 1992.
34. Ayamrah, Ma'an Mahmoud & Bani Ahmad, Marwan Mohsen, Leadership, Control and Administrative Communication, Dar Hamed, Amman, 2007.
35. Human Resource Development Institute, Administrative Leadership, Al-Ma'moura Press, Baghdad, 2011.
36. Arab Administrative Development Organization, Developing Creative Skills for Leaders of Public and Private Organizations, 2010.
37. Al-Mawzi, Musa Salama & Hamoud, Khudair Kazem, Business Administration, Ithraa Publishing, Amman, 2008.
38. Al-Nimr et al., Public Administration: Foundations and Functions,

