

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

علم الاجتماع



## علاقة مهارات القيادة بالأداء الوظيفي في المؤسسة

-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

شاير محمد كريم

إعداد الطالبة:

تولايت آسيا

السنة الجامعية : 2023-2024

## كلمة شكر

بعد رحلة بحث واجتهاد تكفلنا بإنجاز هذا البحث ونحمد الله عز وجل  
على نعمة التي بها علينا وهو العلي القدير كما لا يسعنا إلا ان نخص  
بأسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتور «شابر محمد كريم» مما قدمه  
لي من جهد ونصح ومعرفة طيلة انجاز هذا البحث فلولا الله ثم وجودها  
لما احسنا بمتعة العمل وحلاوة البحث

## الأهداء

بكل فخر أهدي تخرجي

الى مصدر الأمان الذي استمد منه قوتي، الى نور عيني وحظي الجيد

وفوزي وفخري

الى من كانت داعم الأول في تحقيق طموحي، الى من كانت ملجائي

ويدعي اليمنى في دراستي

الى من ابصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي، الى القلب الحنون

الى من كانت دعوتها تحيطني

اليك جنتي امي

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت الدراسة تحت عنوان " مهارات القيادة والأداء في المؤسسة"، والتي هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسات، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (40) عاملاً وعاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

-توجد علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية.

## ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

L'étude s'intitulait « Compétences en leadership et performance dans l'institution » et l'étude actuelle visait à mettre en évidence l'importance et le rôle des compétences en leadership dans la gestion moderne des institutions, sur la base de l'approche descriptive. L'échantillon de l'étude était composé de (40) travailleurs homme et femme de l'Institution Nationale des Industries Électriques Domestiques (ENIEM), Ils ont été choisis intentionnellement, et l'étude a abouti aux résultats suivants:

-Il existe une corrélation étroite entre le style de supervision et le niveau élevé de performance au travail.

-Il existe une corrélation étroite entre la motivation de l'officiel et sa performance professionnelle.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العناوين
	كلمة شكر
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
ا - ب	مقدمة
<b>الجانب المنهجي</b>	
7 - 5	1- إشكالية الدراسة.
7	2- فرضيات الدراسة.
7	3- أهداف الدراسة.
8	4- أهمية الدراسة.
13-9	5- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة.
21-13	6- الدراسات السابقة.
27-21	7- المقاربة النظرية.
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مهارات القيادة</b>	
31-30	تمهيد
32	1- مفهوم القيادة.
35-32	2- مفهوم المهارات القيادية.
36-35	3- أهمية المهارات القيادية.
39-37	4- تصنيف مهارات القيادة الإدارية.
42-39	5- تنمية المهارات القيادية.

43-42	6-أساليب تنمية مهارات القيادة.
47-43	7-أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية.
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة</b>	
52	1-تعريف الأداء
53-52	2-أهمية الأداء
54-53	3-تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة:
56-54	4-أنواع الأداء
57-56	5-أبعاد الأداء
57	6-قياس الأداء
60-58	7-العوامل المؤثرة في الأداء
61	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الكفاءات والمهارات</b>	
64	تمهيد
<b>I-الكفاءات</b>	
66-65	1-مفهوم الكفاءة
67	2-خصائص الكفاءة
69-68	3-أنواع الكفاءات
<b>II-المهارات</b>	
69	1-تعريف المهارة
71-70	2-أنواع المهارات
72	3-أساليب قياس المهارات
73	4-خصائص المهارة
74-73	5-قياس المهارات
	الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
80-79	1-الدراسة الاستطلاعية
81-80	2-المنهج الدراسة
81	3-مجالات الدراسة
82	4-أدوات جمع البيانات
83-82	5-خطوات تصميم الاستبيان
84	6-العينة وكيفية اختيارها
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
89	1- خصائص العينة
-92 100	2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
-100 107	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
-108 110	4- الاستنتاجات الجزئية
111	5-الإستنتاج العام.
112	خاتمة
-114 120	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	العناوين
85	الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
85	الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
86	الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
87	الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي
88	الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
88	الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير ملكية البيت
89	الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة البيت
92	الجدول رقم (08): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الأول
93	الجدول رقم (09): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثاني
94	الجدول رقم (10): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث
95	الجدول رقم (11): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الرابع
96	الجدول رقم (12): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الخامس
96	الجدول رقم (13): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الأول من المقابلة
97	الجدول رقم (14): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثاني من المقابلة
98	الجدول رقم (15): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الأول ومتغير الجنس
99	الجدول رقم (16): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الرابع ومتغير السن
100	الجدول رقم (17): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال السادس
101	الجدول رقم (18): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال السابع
102	الجدول رقم (19): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثامن
103	الجدول رقم (20): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث من المقابلة
104	الجدول رقم (21): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الرابع من المقابلة
105	الجدول رقم (22): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال السادس ومتغير الجنس
106	الجدول رقم (23): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال السابع ومتغير السن

مقدمة

## مقدمة:

مع تزايد التحديات والمنافسة في ساحة الأعمال، أصبحت مهارات القيادة لها أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات واستمراريتها. وتتألف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والمنزلية من مجموعة من الموظفين المتخصصين الذين يعملون جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف المؤسسة. في هذا السياق، تتبوأ مهارات القيادة دوراً حيوياً في توجيه وتحفيز هذا الفريق نحو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والفعالية.

إن مهارات القيادة لا تقتصر فقط على القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصعبة، بل تمتد إلى القدرة على بناء الثقة والإلهام بين أفراد الفريق، ووضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتحفيز الموظفين لتحقيق تلك الأهداف. كما تتضمن أيضاً القدرة على التواصل الفعال وإدارة العلاقات البينية بشكل ملائم، وإدارة الوقت والموارد بشكل فعال.

في هذا السياق، تعمل مهارات القيادة كعنصر رئيسي في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة، حيث يتمتع الموظفون بالدعم والتوجيه اللازمين لتحقيق أداء عالٍ وتحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، يسهم تطوير مهارات القيادة لدى القادة والمديرين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والمنزلية في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التطور والنجاح المستدام في سوق العمل المتنافس.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة جوانب:

الجانب الأول: والمخصص للجانب المنهجي والذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة، وفرضيات الدراسة، وكذا أهمية وأهداف الدراسة، ومن ثم تناولنا مفاهيم الدراسة، ومن ثم تطرقنا إلى الدراسات السابقة، وكذا المقاربة النظرية.

والجانب الثاني: والمخصص للجانب النظري: والذي تناولنا فيه ثلاثة فصول.

الفصل الأول: مهارات القيادة والذي تناولنا فيه مفهوم القيادة، ومفهوم المهارات القيادية، أهميتها وكذا تصنيفها وتنمية المهارات القيادية، وتناولنا أيضا أساليب تنمية مهارات القيادة وأخيرا أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية.

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة، وقد تناولنا فيه تعريف الأداء، أهميته، تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة، أنواعه، أبعاده، طرق قياسه، الأداء، والعوامل المؤثرة في الأداء.

أما الجانب الثالث: والمتعلق بالجانب الميداني، والذي تناولنا فيه فصلين.

الفصل الرابع: الإطار المنجي للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، والذي تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى، وكذا عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية، الإستنتاج العام. وختمنا الدراسة بخاتمة.

# الجانب المنهجي

## الجانب المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- المقاربة النظرية.

## 1- إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المعاصر حركة لا مثيل لها من التغيرات، والنمو المتزايد في شتى نواحي الحياة، فالمؤسسات الاقتصادية وغير اقتصادية على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات، كتنمية الموارد البشرية وفق متطلبات العولمة الاقتصادية، والمنافسة التجارية والاقتصادية الداخلية والخارجية، والتنوع الثقافي والاجتماعي المتزايد في الموارد، والتوسع في التقنية والمعلوماتية، والتنافس على جلب أكفاء وأمهر القادة والمدراء لإدارة وتعظيم أداء هذه المؤسسات، وهذا ما حتم عليها ضرورة تكيفها واستيعابها ومواكبتها لهذه التغيرات تقاديا للفشل.

وعلى الرغم مما حققته الدول المتقدمة في مجال تطوير القيادات الإدارية وتمييزهم إلا أن المتابع للفكر الإداري لديهم يلاحظ أن هناك قلقا متزايدا نحو ندرة القادة الذين يمكن إيجادهم لتولي إدارة المنظمات الحكومية والخاصة، يقول "كوهين" في هذا الشأن "ومن أكثر ما يشغلني حاجة بلدنا إلى المزيد من القادة المتميزين من كل نوع القيادة آلاف مؤلفة من الشركات والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، والمصالح الحكومية، والنوادي، والجمعيات، والمدارس والجامعات وكثير من المنظمات الأخرى، إن لم تحصل على هؤلاء القادة، فسوف يتدهور بلدنا، قد لا يكون ذلك في الحرب... ولكن في شيء لا يقل عنها أهمية، ألا وهو قدرته على دفع مجتمعه ومصالح مواطنيه إلى الأمام قدما".<sup>1</sup> فإذا كان هذا لسان الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تعد من أكبر دول العالم تقدما في عالمنا المعاصر، فكيف يكون الحال في الدول النامية ومن بينها الجزائر.

وتأسيسا على ما تقدم ذكره فإنه من الضروري والحتمي الاهتمام على الصعيدين الحكومي والخاص بصنع القادة وحسن اختيارهم وتنمية مهاراتهم وفق أحدث أساليب الفكر الإداري

<sup>1</sup>بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص21.

المعاصر، ولقد أكد كل من علماء النفس والاجتماع والإدارة على حقيقة مؤداها أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون، وهنا يبرز دور التدريب كأحد أهم الوسائل الإدارية المستخدمة لإكساب القادة المهارات والمعارف الجديدة أو تطوير ما لديهم منها.

كما أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العشرينتين الأخيرتين، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمنظمتنا إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته، ويحتاج مجهود التغيير التنظيمي الناجح إلى قيادة إدارية تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه، مما يحسن من مستوى أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتطويرها<sup>1</sup>.

وبالتالي فالأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تكون منها عمل الفرد ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال إتباع جيد لأساليب معينة وتطبيقها قصد تحقيق أهداف المؤسسة لتكون قاعدة ملائمة للتطور والتقدم من خلال المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وأن الأداء الفعال في المؤسسة ما هو إلا نتيجة أساليب وسلوكات قيادية ومهارات عالية تساهم في إحداث التطور وإثراء قدرات ومهارات العمال وزيادة معارفهم حول الأداء من جهة وتحسين العمل من جهة أخرى<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف عند الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء في المؤسسة، ونظرا لما له من أهمية بالغة في المؤسسات الجزائرية يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة ارتباطية بين المهارات والأداء الوظيفي في المؤسسة؟

وعليه تتفرع التساؤلات التالية:

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص6.

<sup>2</sup> بوعمامة أحمد فارس، مرجع سبق ذكره، ص22.

2- هل توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

3- هل توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية.

## 2-فرضيات الدراسة:

1-توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

2-توجد علاقة قوية بين نمط تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

3- توجد علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية.

## 3-أهداف الدراسة:

باعتبار أن القيادة الإدارية هي جوهر الإدارة، وتشمل عدة مهارات أساسية مؤثرة في نمو المؤسسات وتحقيق أهدافها من حيث تطوير ورفع مستويات الأداء بها وبالتالي فإن دراستنا هذه تهدف إلى:

1- اختبار فرضيات الدراسة.

2-إبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسات وذلك على ضوء

المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة.

3- كشف أهم المعوقات المرتبطة بمستوى كفاءة ومهارات إطارات المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM والتي تنعكس على مستوى الخدمات التي تقدمها لزيائنها وأداءها الوظيفي عموماً.

4- تقديم نتائج موضوعية عن القيادة الإدارية ومهاراتها لدى إطارات مديرية المؤسسة، بالشكل الذي يسمح بتطويرها في هذا المجال، وبناء رؤية جديدة لمتطلبات العمل القيادي الإداري.

5- يتوقع الباحث إثراء المكتبة الجامعية في هذا الحقل الدراسي الذي يفتقر إلى دراسات ميدانية تجمع بين متغيري دراستنا خاصة في المؤسسات الخدمية التابعة للقطاع الحكومي.

#### 4- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في:

- تأتي الأهمية العلمية للدراسة من أهمية متغيري دراسة المهارات القيادية والأداء في المؤسسة، وكذا من أهمية المؤسسة موضوع الدراسة التي هي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM والتي تؤدي دورا محوريا في الاقتصاد الوطني، والمساهمة الملموسة من طرف الكثير من الملاحظين والمتتبعين في السنوات الأخيرة في الاعتناء بالموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين.

- تعتبر المهارات القيادية إحدى الطرق والوسائل الهامة لزيادة فعالية أداء الأفراد داخل المؤسسات.

- القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة ونجاح أي مؤسسة أو شركة يتوقف على كفاءة قيادتها ومهاراتهم القيادية.

- للمهارات القيادية دور في تنمية أداء الموارد البشرية حيث تهدف إلى حث الفرد على العمل وتحقيق رضاه عنه ليزيد من قدرته على أداء عمله وذلك من خلال التأثير والاستمالة ورفع الروح المعنوية لهم.

- إن التسيير الحسن للأفراد يمكن من تحقيق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة فهم يعتبرون المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

## 5- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

### 5-1- تعريف القيادة:

أ- لغة:

فقد ذكر "ابن دريد" في معرض حديثه عن الأصل والمعنى اللغوي للقيادة بأنها مشتقة من الفعل - قاد - كما في قاد الرجل بغيره، فهو يقوده، قودا، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به<sup>1</sup>.

وجاء في الصحاح في اللغة والعلوم: القود نقيض السوق، فيقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة: كالدليل والقودة والمرشد.

والقيادة أيضا مأخوذة من القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، فالقيادة هي الوسيلة للوصول بها على النحو المطلوب تقاديا للعقبات، وتجنبنا للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد<sup>2</sup>.

ب- اصطلاحا:

فهي كما يقول "روبينز" هي: "عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين"<sup>3</sup>. وقد ركز هذا التعريف على أن القيادة عملية تفاوض أي أخذ ورد بين القائد ومرؤوسيه وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسات، غير أن هذا التعريف لم يشمل على العناصر الأساسية وللقيادة الإدارية من عنصر التأثير، والاهتمام بالموظفين وتوجيه جهودهم، لذلك

<sup>1</sup> ابن دريد، جمهرة اللغة، د-ي، مكتبة المفتي بغداد، بدون سنة، ص29

<sup>2</sup> الصحاح في اللغة والعلوم، دار الصنارة العربية، بيروت، مجلد 02، ب س، ص261

<sup>3</sup> ماجدة عبد الكاظم العطية، القيادة الإدارية، مطبعة النعمان، النجف، 1997. ص16.

فالباحث يرى أن يصد على نيف قليل من المؤسسات وفي بعض البيئات الخاصة جدا مثل الأحزاب السياسية والنوادي الرياضية.

أما "ليترر" يعرفها بأنها "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة".<sup>1</sup>

فالقيادة إذن حسب التعريفات السابقة تتضمن عناصر أساسية هي وجود مجموعة من الافراد تقاد من طرف شخص او اكثر بدرجات مختلفة، وهي هادفة الى تحقيق منفعة مادية او معنوية، كما ان عنصر التأثير هو الذي يميز القيادة عن الإدارة التي تتطلب عنصر السلطة والمركز الوظيفي لتؤدي وظائفها المعروفة.

## 5-2-المهارات القيادية:

### أ-لغة:

لغة: تشتق لفظة مهارة أو مهارات من المعنى اللغوي للفعل -مهر- فيقال مهر في العلم وغيره، يمهر، مهورا، فهو ماهر، أي حاذق وعالم بذلك، ومهر في صناعات، ومهر بها ومهرها: أي أتقنها وعلى ذلك فالمهارة هي الحذق بالشيء، وإتقان معرفة الصناعة، والحذق هو معرفة غوامض ودقائق الصنعة، أو فروع العلم، الذي يقوم به الشخص.<sup>2</sup>

### ب-اصطلاحا:

نجد من يعرف المهارات القيادية بأنها قدرة القائد على استغلال ما وهبه الله من صفات جسدية وعقلية للتأثير في سلوك الآخرين.

<sup>1</sup>زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 01 ، دار المعارف، القاهرة، 1973 ، ص51.

<sup>2</sup>بوعمامة أحمد فارس، مرجع سبق ذكره، ص27.

ويعرفها "كنعان" بأنها: قدرة القائد على القيام بالأعمال الفنية والإدارية وإقامة علاقات إنسانية داخل التنظيم بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد في الجهد والوقت.<sup>1</sup>

فالقيادة الإدارية هي المقدرة على التأثير في المرؤوسين والتي يكون لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان التأثير أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر، وكلما زادت معرفة القائد بهم كلما زادت قدرته على قيادتهم، لذلك عليه بمعرفة مرؤوسيه. وترتبط المهارة بالعادة، من حيث أن المهارة هي عادة حركية أو فكرية لها أهداف اجتماعية كمهارة الكتابة على الحاسب الآلي وإدارة الوقت، ومهارة التواصل مع الآخرين مثلاً... بينما العادة عبارة عن نشاط يقوم به الفرد آلياً وبسهولة نتيجة التكرار كملأ سجلات الحضور والغياب أو عادة تشغيل آلة أو إطفائها مثلاً.<sup>2</sup>

### ج-إجرائيا:

المهارات القيادية هي قدرة الإطارات بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، (رؤساء الأقسام والمصالح) على استخدام وتطبيق المعارف والأصول التي تحكم عملهم بأكبر دقة وسرعة، هذه القدرة التي يمكن تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب، والتي بإمكانها أن تؤدي إلى اقتصاد الجهد والوقت في إنجاز مهامهم والمهام الموكلة إلى مرؤوسيهم بجودة.

<sup>1</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط 01 ، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص305.

<sup>2</sup> راجع علاء احمد الإمام، تدريب الإدارة الوسطى في قطاع الخدمة المدنية، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة بجامعة القاهرة، 1983، ص9.

### 5-3- الأداء في المؤسسة:

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للأفراد في المؤسسات (قادة وتابعين) لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للفرد الموظف كل على حسب مستواه الإداري معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثمة ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

#### أ- لغة:

مشتق من الفعل أدى، ويؤدي أداء، وأدى الرجل الأمانة، أي بلغها وقام بواجبه اتجاهها، وأدى الحاج مناسك الحج أي أنجزها وقام بها.<sup>1</sup>

يختلف مفهوم كلمة أداء لغويا في اللغة الفرنسية عن اللغة الإنجليزية، حيث يستخدم في اللغة الفرنسية للتعبير عن المفخرة أو الخاصية الاستثنائية للعمل المنجز، بينما في اللغة الانجليزية يعني الانجاز، ويمكن اعتبار الأداء بأنه نتاج العلاقة السببية بين الكفاءة والجهد من جهة وما حققه العامل من جهة أخرى.<sup>2</sup>

#### ب- اصطلاحا:

هو تنفيذ الفرد رئيسا كان أو مرؤوسا لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في مؤسسته من خلال قراءتنا لهذا التعريف نجد انه يركز وبشكل كبير على النتائج النهائية المحققة من قبل الموظف بفضل إتباع مختلف الأساليب التي تضمن له ذلك.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط 03 ، القاهرة، 1985 ، ص 667.

<sup>2</sup> بوعمامة أحمد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ويوجد شبه إجماع بين أغلب علماء الإدارة على أن الأداء هو "وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج، وبهذا فالأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط، والنتيجة عن عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم<sup>1</sup>.

### ج-إجرائيا:

الأداء في هذه الدراسة والذي نعبر عنه بأنه الناتج النهائي للعمليات الإدارية المتضمنة العمل التخطيطي والتنظيمي والرقابي والمتابعة لتنفيذ مشاريع وبلوغ أهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

### 6-الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى<sup>2</sup>:

جاءت الدراسة بعنوان "مهارات المديرين القيادية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن".

تبرز مشكلة البحث من خلال إبراز الحاجة إلى التعرف على مستوى كفاءة المديرين في مختلف ضروب المهارات القيادية وأكثرها إلحاحًا لممارسة أعمالهم في مختلف المستويات الإدارية في القطاع الحكومي. وبإيجاز فإن هذه الدراسة تسعى إلى الكشف عن المهارات القيادية ومدى التمكن من استخدامها.

---

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996، ص12.

<sup>2</sup> منصور بن متعب بن عبد العزيز، أحمد بن سالم العامري، مهارات المديرين القيادية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1423هـ.

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من سعيها نحو معرفة المهارات القيادية الأكثر إلحاحًا في الأجهزة الحكومية ومدى تمكن المديرين منها وكيف يمكن الارتقاء بمستوى كفاءتهم. إضافة إلى كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية في الأجهزة الحكومية من حيث مدى استخدامها ودرجة التمكن منها. أما أهداف الدراسة فيمكن تلخيصها كالتالي:

**1-** التعرف على المهارات التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة.

**2-** التعرف على درجة تمكن المديرين من هذه المهارات وبيان أكثر وأقل المهارات تمكنا.

**3-** توضيح درجة تأثير عامل العمر، والمرتبة الوظيفية، والخبرة، والمؤهل العلمي، وممارسة

المهارة على درجة تمكن المديرين من المهارات الإدارية.

**4-** طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية التي من شأنها إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية مناسبة على صعيد التطبيق العملي والبحث العلمي.

استخدم الباحث في دراسته المنهج المسحي وقام باختيار العينة غير الاحتمالية المقصودة.

وأهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة بالتالي:

**أولاً-** وجدت هذه الدراسة أن ممارسة المديرين للمهارات القيادية تتباين من مهارة إلى أخرى، فمن المهارات الإنسانية التي وجد أنهم يمارسونها دائما حسن التعامل مع الآخرين، والعمل بروح الفريق الواحد، والاستماع والإنصات للآخرين؛ أما المهارات الفنية، فكانت تحمل المسؤولية؛ وبخصوص المهارات الفكرية، فهي غالبا ما تتعلق بتخطيط العمل، واتخاذ القرارات بطريقة منهجية.

ثانيا- وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة المهارات القيادية التي أخضعت للدراسة والبالغ عددها 37 مهارة بين إنسانية وفنية وفكرية ولكن بدرجات متفاوتة. تراوحت بين درجة تمكن عالية ودرجة تمكن متدنية نوعا ما.

ثالثا- كشفت الدراسة على أن المديرين الذين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة هذه المهارة، عكس المديرين الذين نادرا أو أحيانا ما يمارسونها. حيث وجد أن للمؤهل العلمي تأثيرا على إحساس المديرين بالتمكن من ممارسة المهارات القيادية، وأن المديرين أصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر إحساسا بالتمكن من أصحاب المؤهلات العلمية الدنيا في عدد كبير من المهارات. أما العمر والمرتبة والخبرة، فقد كان تأثيرها ضعيفا إلى حد ما باستثناء عدد قليل من المهارات وذلك في ظل وجود متغير ممارسة المهارة ومتغير المؤهل العلمي.

**التعليق:** إن من أهم أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا هو تناولها لموضوع القيادة، وكذا تركيزها على المهارات القيادية الأساسية، كما أنها ركزت بشكل كبير على مدى قدرة المديرين على استخدامهم لهذه المهارات وكذا درجة تمكنهم منها، وهو ما يختلف مع دراستنا وذلك لأننا تناولنا المهارات القيادية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

### الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

جاءت الدراسة بعنوان: المعوقات النفسية لصانع القرار الإداري وعلاقتها بأدائه الوظيفي.

ويهدف هذا البحث إلى الكشف عن أهم المعوقات النفسية التي قد تعترض صانع القرار الإداري التي يترتب عليها عرقلة وتعطيل لأدائه الوظيفي وذلك من خلال تأثيرها على

<sup>1</sup> خالد أحمد حسين القيداني، المعوقات النفسية لصانع القرار الإداري وعلاقتها بأدائه الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية

التجارة، جامعة صنعاء، اليمن، 2003 .

الأسلوب القيادي الذي قد ينتهجه نتيجة لها .وقد أستخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف طريقتين أحدهما نظرية وفيها قام الباحث بدراسة وبحث كل ما تعلق بموضوع بحثه واستفاد منها. والأخرى ميدانية وقام فيها الباحث بتطبيق ما تم التوصل إليه في الإطار النظري لبحثه لمعرفة مقدار ما يتحقق منه وذلك من خلال الفرضية الرئيسة للبحث وهي: "هناك علاقة عكسية بين المعوقات النفسية لصانع القرار الإداري وبين الأداء الوظيفي له".

وقد تبين من خلال النتائج أن هناك علاقة قوية بين المعوقات النفسية وبين الأداء الوظيفي وهذا يحقق إجابة إيجابية واضحة لتساؤلات البحث وبهذا تتحقق فرضية البحث الرئيسية.

وقد استخدم الباحث للوصول إلى ذلك طرائق منهجية كمية ونوعية، وذلك باستخدام الاقتراب المكتبي والمنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الإرتباطي.

ولغرض تحقيق هدف البحث تم بناء مقياسين لتحقيق وتطبيق الإطار العملي.

وبعد أن قام الباحث بتصحيح المقياسين بشكلهما النهائي قام بإجراء تحليل لنتائج البحث، وقد استخدم ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مؤشرات الدراسة.

وبعد استعراض خلاصة النتائج للتساؤلات الخمسة، كانت أهم نتيجة له تبين أن جميع تساؤلات البحث قد تم الإجابة عليها حيث تمثلت الإجابة تحقيقاً لها وبشكل إيجابي أي أنه تم الإجابة عليها بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية تبين جميع متغيرات البحث المستقل والوسيطه والتابعة وبهذا تحققت فرضية البحث التي تنص على أن هناك علاقة عكسية بين المعوقات النفسية (الخوف والاعتراب) لصانع القرار الإداري وبين أدائه الوظيفي.

## التعليق:

من أوجه التشابه التي تجمع بين موضوع هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إعدادها هو تناولها لموضوع الأداء الوظيفي لصانع القرار كمتغير تابع في هذه الدراسة والأداء الوظيفي للمرؤوسين في دراستنا نحن. كما ان هذه الدراسة فقد كان متغيرها الأساسي هو أسلوب القيادة بينما كان في دراستنا المهارات القيادية وبالتالي فهما تشتركان من تناولهما لموضوع القيادة.

## الدراسة الثالثة:<sup>1</sup>

جاءت الدراسة بعنوان: " أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم".

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من أنها تبحث في العمليات والمهارات الإدارية الأساسية التي تهم كل عمل إداري وأنها حلقة في سلسلة الدراسات التي اهتمت بالمهارات الإدارية ومدى امتلاك الإداريين في القطاعات المختلفة، وأهميتها لوظائفهم وممارستهم لها، مع العلم أنها الدراسة الأولى في الأردن التي درست درجة أهمية المهارات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

وقد تكونت عينة الدراسة من 203 أفراد موزعين إلى فئتين هما: فئة مديري الدوائر وعددهم 58 مديرا وفئة رؤساء الأقسام وعددهم 145 مثلت مجتمع الدراسة بأكمله، واشتملت الدراسة

---

<sup>1</sup> دلّال محمد الزعبي، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية، كلية اربد، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2001 .

على أربع متغيرات وهي: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتخصص، ومتغير تابع واحد وهو المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين.

واستخدمت الباحثة استبانة كانت قد طورتها في دراسة سابقة 1991 وتأكدت من ثباتها، وتضمنت 56 فقرة موزعة على المجالات التالية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، اتخاذ القرارات، والاتصالات.

وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان أهمها: إعطاء درجة أهمية عالية من قبل أفراد العينة للمجالات الستة مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي: اتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق، التخطيط، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، اتخاذ القرارات، الاتصال.

ولم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر المستوى الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي في درجة أهمية المهارات الإدارية .

ولكنها أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر التفاعل بين المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### التعليق:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها مهارة من المهارات القيادية الأساسية والمتمثلة في المهارات الإدارية، وهي تعد جانب مهم وأساسي من دراستنا لموضوع المهارات القيادية الأساسية بأنواعها الثلاث " الفنية، الإنسانية والفكرية "وهي تمثل المتغير المستقل فيها.

## الدراسة الرابعة:<sup>1</sup>

جاءت الدراسة بعنوان: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين.

وتلخص الباحثة أهمية القيادة باعتبارها عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها، تشعر شعورها وتستمد منها سلطاتها.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها منهج دراسة حالة، كما أنها اختارت العينة المقصودة (القادة والمرؤوسين) واعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة.
- 2- هناك اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.

3- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين فيها.

### التعليق:

تجتمع هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لموضوع القيادة الإدارية، فقد تناولت الباحثة متغيرين هما: أسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بينما متغيري دراستنا كانا

---

<sup>1</sup>سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة (سوناطراك) المديرية الجهوية بجاية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007.

المهارات القيادية والأداء، وبما أن كل أسلوب قيادي يتميز عن غيره بمهارات قيادية خاصة، وبما أن الإنتاجية هي أحد المحركات التي تترجم فعالية القيادة الإدارية وبالتالي فهي المرآة العاكسة لتأثير القيادة الإدارية على الفعالية الانتاجية، نفس الشيء يمكن قوله عن المهارات القيادية بمختلف أنواعها؛ فمستوى الأداء يعكس مدى فعالية هذه المهارات ولذلك يمكن القول أن هناك تشابه بين الدراستين إلى حد ما.

### الدراسة الخامسة:<sup>1</sup>

جاءت الدراسة بعنوان: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية.

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم أداء العاملين؛ طرقه ووسائله.

- معرفة لمكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- توضيح مدى تبني المؤسسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة.

أما أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن كل من عملية ونظام تقييم أداء العاملين ونسق إدارة الموارد البشرية ككل بالمؤسسة محل الدراسة بعيدان كل البعد عن المعايير والأسس العلمية والموضوعية التي من شأنها أن تعمل على تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك راجع لكون المصلحة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية لا تتجاوز كونها مصلحة عادية، تفتقد إلى اغلب معايير التخصص الوظيفي، مما يبرر عدم كفاءة عملية تقييم أداء العاملين

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، "دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

كإحدى وظائف هذه المصلحة وعدم إعارتها أي اهتمام يذكر، وبالتالي عدم اعتماد نظام فعال وموضوعي لتقييم الأداء يتم الاعتماد على نتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري وفقا للأسس والقواعد العلمية الرشيدة .ومن بين توصياتها نذكر:

-لابد أن ينصب تقييم أداء الفرد على نتائج أعماله من ناحية، وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

-يجب اعتماد أكثر من معيار للتقييم لكي يغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد، ويجب أن تكون هذه المعايير موضوعية حتى تعكس تأثيرها على الأداء.

-لا يجب النظر إلى عملية التقييم كوسيلة لمنح العلاوات وتصيد أخطاء العمال فقط، بل إنها عملية إستراتيجية وظيفتها تنمية وتطوير الموارد البشرية بالدرجة الأولى.

#### التعليق:

من خلال هذه الدراسة يتضح لنا انه لا يوجد تشابه كبير بينها وبين الدراسة التي نحن بصدد إعدادها، وذلك لأنها تطرقت لمتغير واحد" التابع "من متغيرات دراستنا وركزت بصفة واضحة على أهمية تقييم العاملين، بينما جمعت دراستنا بين متغيرين اثنين هما: مهارات القيادة الإدارية ودورها في رفع مستوى الأداء.

#### 7-المقاربة النظرية:

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضع القيادة ومن بينها النظريات الحديثة والتي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية حيث ساهمت في تطور نظريات القيادة وتحديد أهدافها من خلال اهتمامها بالعنصر البشري ومن أهم النظريات التي تناولت دراستنا نذكر ما يلي:

## 7-1- النظرية السلوكية لـ "رنسيس لكرت":

ينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين على استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، وقد كانت جهود الباحثين في جامعة "أوهايو" في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات من القرن الماضي، بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة، إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي، يتمثل البعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف، حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة، ومعايير الأداء المطلوب من الأفراد الوصول إليها، وضرورة تحقيق الأهداف المحددة ويتمثل البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائد ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم، واحترام مشاعرهم، ويهتم بتحقيق رضاهم ويساعدهم في حل مشاكلهم، وتكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات مماثلة في جامعة "ميتشغان الأمريكية"، حيث يتم تصنيف السلوك القيادي الى نموذجين الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج.<sup>1</sup>

ترى هذه النظرية أن القائد هو الشخص الذي يكون له تأثير على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر بحيث تتفق سلوكياته وتصرفاته وقراراته من أكبر عدد من الأفراد داخل الجماعة من حيث تحديد الأهداف وتنفيذها وعلى هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم لا يشغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعليين للجماعة. وفي إطار نظريات سلوك القائد قدم "رنسيس لكرت" عام 1919م على ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القائد في العديد من المواقف القيادية وقد تبنى بعض الباحثين في علم النفس مفاهيم نظم "ليكرت" في القيادة

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 228

وقاموا ببعض الدراسات التي تهدف إلى محاول التحقق من توافر هذه النظم في مجال القيادة بصفة عامة.

ولقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة

المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها:

- اهتمام المدرسة السلوكية وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.

-التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفرد ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودافعيتهم للعمل.

-ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات، والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكتها ومقومات نجاحها.<sup>1</sup>

ومجمل القول فإن الفكرة الرئيسية لهذه النظرية هو الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل من أجل تكامل حاجات الأفراد ومتطلبات المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة كما تهتم هذه النظرية بسلوك الموظف داخل مكان العمل والعمل على تلبية حاجاته وتحفيز العمال من أجل تأدية عملهم بروح جماعية تعاونية.

---

<sup>1</sup>حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017، ص 22 .

## 7-2- نظرية" دوجلاس ماغريغور (X), (Y):

يعتبر كثيرون أن نظريتي (X), (Y) للكاتب" دوجلاس ماغريغور "هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة لقد تضمن كتابه القيم والمشهور " الجانب الإنساني في المنظمة "الذي صدر في عام 9110 فلسفتين/نظريتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتمادا على خبراته وممارسته الطويلة (الاستشارات الإدارية).

لقد قام" دوجلاس ماغريغور " وهو عالم نفس اجتماعي بوضع نظرتي (X), (Y) ووضع من خلالهما افتراضات واضحة للسلوك الإنساني، فقد شهدت معظم دراسات أنماط القيادة بأن نظرية (X) التي تقابل القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج وهناك نظرية (Y) التي تقابل القيادة الديمقراطية المهتمة بالآخرين والتي تركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية والقائد الناجح هو الذي يتبع نظرية (Y) وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين ومشاعرهم.<sup>1</sup>

تؤخذ هذه النظرية أنها لم تحقق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وكذلك يكمن دفع الإنسان للعمل بالتهديد وذلك باستخدام السلطة الرسمية والحوافز المادية إذ أنه يمكن الاعتماد على حوافز أخرى تدفع للعمل وأنها لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظرية التنظيم الكلاسيكية وافتراضاتها عن الدوافع.

يؤكد ماغريغور على حداثة نظريته في القيادة، حتى فيما يتعلق بأقدم عصر للعلاقات الإنسانية. المبدأ الأول للنظرية Y يتعارض بشكل مباشر مع تاييلور وتطبيقاتها: وفقاً لهذا المبدأ، فإن الإنسان ليس مقاوماً للعمل بشكل طبيعي، بل يمكنه، على العكس من ذلك، أن يجد فيه مصدرًا للرضا. ويسلط المبدأ الثاني الضوء على أهمية مسؤولية العامل: فالخوف

<sup>1</sup>رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، 2004، ص203.

من العقوبة ليس الحافز الوحيد للعمل؛ إن الهدف المحدد بوضوح، والذي ينطوي على مسؤولية العامل، هو أيضًا حافز قوي للعمل.

إن نجاح الفعل المنجز وتحقيق الهدف هما في حد ذاته رضاء للفاعل. إن مكافأة الأداء ليست فقط مكافأة للعمل الناجح. يدرك الموضوع نفسه من خلال تحقيق أهداف عمله. علاوة على ذلك، فإن الشخص العادي لا يسعى بطبيعة الحال إلى تجنب المسؤوليات. كل إنسان قادر على البحث عنها ويرغب في الحصول عليها. وأخيرًا، يعتقد ماكجريجور أن المبادئ التنظيمية التي تحكم المجتمعات الصناعية الحديثة تفشل في تحقيق أقصى استفادة من قدرة الرجل العادي.<sup>1</sup>

نظرية X	نظرية Y
لدى الانسان نفور طبيعي من العمل الإداري ويجب أن يقيد السيطرة ويهدد	العمل يمكن أن يكون مصدرًا للرضا الإدارة بالأهداف
يفضل الرجل أن يتم قيادته وتجنب المسؤوليات.	للحصول على المشاركة والعضوية يجب تلبية الاحتياجات
يجب أن يكون أسلوب الإدارة استبدادياً ومركزياً قريباً من تايلور	الرجال قادرون على الإبداعات الإمكانات البشرية ليست كذلك غير مستعمل قريب من نظرية الموارد البشرية

<sup>1</sup> Lasary, theorie des organisation, el dar othmania éd, 2007, p35.

### 7-3- النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة فإذا كانت نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها، ووفقاً لهذه النظرية لا بد من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف والقائد يظل قائداً مادام مستمر في التعبير عن حاجات الأفراد وأهداف الجماعة.

كما تركز هذه النظرية على أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة وهي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجامعة أي أن نجاحها يرتبط بمدى قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم.

ومنه فإنها تؤكد أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وبذلك تقوم على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة بمعنى القائد يؤثر في مرؤوسيه وهم بدورهم يؤثرون فيه.

إن هذه النظرية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد والموقف والتابعين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 281

وكخلاصة لما سبق عرضه فإن هذه النظرية ترى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضو في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها و أهدافها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المرؤوسين داخل المنظمة. وإبراز دورهم الهام من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه وتفسير ذلك أن القرارات التي يتخذها القائد والأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي أصلا اقتراحات تتبع من المرؤوسين.

# الجانب النظري

الفصل الأول:

مهارات القيادة

## الفصل الأول: مهارات القيادة

تمهيد

1- مفهوم القيادة.

2- مفهوم المهارات القيادية.

3- أهمية المهارات القيادية.

4- تصنيف مهارات القيادة الإدارية.

5- تنمية المهارات القيادية.

6- أساليب تنمية مهارات القيادة.

7- أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ازدياد حاجة الإدارة إلى أشخاص يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من حاجتها لممارسين للسلطة، ولم تعد التنظيمات الإدارية في حاجة إلى أن تدار فحسب بل أصبحت في حاجة غلى أن تقاد، ومن هنا بدأ الاهتمام بما يعرف بالمهارات القيادية لمواجهة المسؤوليات والمهام في هذه التنظيمات الإدارية.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم المهارات القيادية وكذلك أهميتها وأبعادها، وأنواعها وكذا أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية.

**1- مفهوم القيادة:**

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية، ستحاول بداية تسليط الضوء على مفهوم القيادة من الناحية اللغوية والاصطلاحية قبل أن تستعرض مفهوم القيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية.

أ- القيادة لغة القود: نقيض الشولي؛ يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد دوما في المقدمة كي يكون دليلا لجماعته على الخير، ومرشدا لهم، ومنيرا لهم الطريق، وقدوة لأتباعه في سلوكه، وكونه في المقدمة يستلزم كذلك أن يكون متميزا عن جماعته معرفة وجرأة وتخطيطا وفطنة كي يتمكن من الوصول بهم إلى بر الأمان<sup>1</sup>.

ب- القيادة اصطلاحا: إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتحاد السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، فيحسب وارين بنيس وبيرت نانوس Bert Nanos & Warren Pennes فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، لكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة<sup>2</sup>.

**2- مفهوم المهارات القيادية:**

قد يكون مصدر المهارة الوراثية التي تمنح لبعض الأفراد قدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيرا في

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، مجلد 5، دار المعارف، القاهرة، 1998، ص3770.

<sup>2</sup> مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، ترجمة مكتبة خيرة ماء السعودية مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2001، ص 24.

القيادة الإدارية، إذ أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير في الأتباع هي مهارات مكتسبة يتم تلمينها بالتدرب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علما وخبرة. ولقد حاول العديد من الباحثين والممارسين للقيادة والإدارة تقديم عدة تعريفات للمهارة، وهي تعبر عن تباين وجهات نظرهم ومنطلقاتهم الفكرية والإيديولوجية في تأطير مفهوم وأبعاد هذه المهارات وأهميتها بالنسبة للقيادة<sup>1</sup>.

فعندما نتحدث عن مهارات القيادة ماذا تعني بالضبط؟ مهارات القيادة هي الأدوات والسلوكيات والقدرات التي يحتاجها الشخص لكي يكون ناجحا في تحفيز الآخرين وتوجيههم، لكن مهارات القيادة الحقيقية تنطوي على شيء أكثر، فهي القدرة على مساعدة الناس على النمو في قدراتهم الخاصة. ويمكن القول أن أكثر القادة نجاحا هم أولئك الذين يقودون الآخرين لتحقيق نجاحهم الخاص<sup>2</sup>.

كما أنها عبارة عن تلك المهارات التي يحتاجها القائد لتنظيم أشخاص آخرين للوصول إلى هدف مشترك. سواء كان في 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 مزيج من عدة مهارات مختلفة تعمل معا<sup>3</sup>.

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

<sup>1</sup> مشعل العدوانى، المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، دار غريب، القاهرة، 2008، ص 2.

<sup>2</sup> Sean McPheat, leadership skills, MTD & Ventus Publishing APS, ISBN 978-87-7681-603-2, UK, 2010, p 10.

<sup>3</sup> Indeed Career Guide, Leadership Skills: Definitions and Examples, according to, <https://www.indeed.com/career->

القيادة هي عنصر أساسي يحتاجه المديرون التنفيذيون لاتخاذ قرارات مدروسة حول مهمة المنظمة وأهدافها، وتخصيص الموارد بشكل صحيح لتحقيق تلك التوجهات.<sup>1</sup>

في حين يرى آخرون أن المهارات القيادية هي: "مجموعة من التقنيات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية".

كما عرفت بأنها: "مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية، وهي أيضا قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة".<sup>2</sup>

أما السلمي 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".<sup>3</sup>

من خلال الاطلاع على تعريفات المهارة ومفاهيم القيادة، ومفاهيم مهارات القيادة، يمكننا أن نعرف مهارات القيادة إجرائيا وبما يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: "ممارسات سلوكية وقدرات متخصصة تتمتع بها القيادة، وهي فطرية ومكتسبة يمكن تطويرها أو تعلمها

<sup>1</sup> advice/resumes-cover-letters/leadership-skills. le 18/12/2018 a 21:30 h Margaret Rouse what is leadership skills according to <https://searchcio.techtarget.com/definition/leadership-skills>, 19/04/2024 à 14 :22.

<sup>2</sup> ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصر في الرافين والرشيد النجف الاشرف، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة - المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014، ص5.

<sup>3</sup> علي السلمي، مهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة، دس، ص 23.

والتدرب عليها، وهي تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد الإداري بكفاءة وفاعلية عالية خلال إحداث عملية التغيير التنظيمي في منظمته وتتضمن مجالات مختلفة (فنية، إنسانية وفكرية تنظيمية).

### 3- أهمية المهارات القيادية:

تعد المهارة مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير لكي يتمكن من أداء مهامه القيادية ببراعة وتميز، إن نجاح أي قائد إداري يعتمد على ما يتمتع به من مهارات فكرية وفنية وتنظيمية، وإنسانية فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة. وتتجلى أهمية مهارات القيادة الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

-تتجلى أهمية المهارات القيادية من 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، فتغيير سلوك أفراد المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير المنشود.

-إن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليها البلدان.

<sup>1</sup>ميادة حياوي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

-إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري.

-تسهم المهارات القيادية في خلق و تكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهمم وتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب دون التركيز على التفاصيل المملة، و بما يضمن تحقيق الأهداف والتأكد من إتمامها على النحو الصحيح.

-تكمّن 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 القادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين، كما تسمح للقائد أيضا بالاستمتاع بالنجاح في مهنته والمزيد من التحكم في مصيره. على عكس الاعتقاد الشائع، يمكن تعلم مهارات القيادة وتطويرها، حتى لو كان القائد لا على مركزا قيادي ما رفيعا. فبامتلاك مثل هذه المهارات ستفتح أمامه أبواب التميز والنجاح.

-وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضاً أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها.

إن الأهمية البالغة للمهارات القيادية يجعلنا ننتسأل عن أهم هذه المهارات التي يتوجب على القيادة اكتسابها واتقانها قصد أداء أعمالها على أحسن وجه يذكر.

## 4- تصنيف مهارات القيادة الإدارية:

يختلف علماء الإدارة والممارسون لها في تحديد المهارات القيادية والصفات الواجب توافرها في القائد الإداري، حيث يشير سيد هواري إلى أن القيادة مهنة تتطلب ثلاث مهارات هي المهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإنسانية، وهو نفس الطرح الذي اقترحه "كاتز"، Katz سابقاً أين صنف مهارات القيادة إلى ثلاثة أصناف على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **المهارات الفكرية:** وتعني قدرة القيادي على رؤية الشركة رؤية شمولية متكاملة ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة وأن أي تغيير في إحداها لابد وأن يؤثر في بقية الوحدات الأخرى.

- **المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة القيادي على العمل بفعالية كعضو في جماعة وبناء جهد تعاوني في إطار فريق.

- **المهارات الفنية:** يرى "كاتز" أن المهارات الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب، إنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بالطريقة التي تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص.

<sup>1</sup>الهاللي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،

أما النمر وآخرون فقد صنفوا المهارات القيادية إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية، وكل صنف من هذه الأصناف يندرج تحته عدد من المهارات القيادية.<sup>1</sup>

في حين كنعان استخلص مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد عدة دراسات قسمها إلى أربع مجموعات هي:

-المهارات الذاتية، - المهارات الفنية، - المهارات الإنسانية، - المهارات الذهنية وهذه الأخيرة تشتمل على نوعين من المهارات المهارة السياسية وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والمهارة الإدارية والتي تعني قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات رؤوسيه وإشباع حاجاتهم.<sup>2</sup>

نظرا لتعدد المهارات القيادية التي توصل إليها علم الإدارة الحديث، وكذا تعدد التصنيفات فإنه من الصعب تناولها جميعا في هذه الدراسة، لذا فقد اعتمد الباحث تصنيف كائز لأنه من وجهة نظر الباحث الأقرب إلى موضوع بحثه بالنسبة للقيادة الإدارية في قيادة التغيير التنظيمي في مؤسساتنا الوطنية. وقد صنف الباحث المهارات القيادية إلى مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية وسيستعرض الباحث هذه الأصناف بشيء من الإيضاح والتفصيل في البحث الأخير من هذا الفصل وكل صنف من هذه الأصناف سندرج تحته عددا من المهارات القيادية المناسبة الموضوع دراستنا.

ولقد ظهر في الآونة الأخيرة تصنيف جديد للمهارات، أين تم تقسيمها إلى مهارات صلبة ومهارات ناعمة، فالمهارات الصلبة هي المهارات الفنية القابلة للتعلم واللازمة لأداء مهمة

<sup>1</sup>سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط5، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص

<sup>2</sup>نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر، 2009، ص 65.

معينة. وبالتالي لا يمكن إنكار أن المهارات الصلبة يمكن تطويرها من خلال التدريب والممارسة في مجال محدد في المقابل المهارات الناعمة هي مهارات القبول لفرص العمل حيث لا يتم تدريس هذه المهارات في الدراسة وبالتالي يمكن تطويرها من خلال المحاولة والخطأ وهذه المهارات تتضمن مهارة الإتصال والتواصل وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والقيادة.<sup>1</sup>

وتشير المهارات الصلبة عموماً إلى العمليات والإجراءات والأدوات والتقنيات بشكل محدد، أما المهارات الناعمة فهي تتعامل مع القضايا الإنسانية أي آلية التفاعل والتواصل مع الآخرين.<sup>2</sup> المهارات الصلبة هي تلك المهارات المحددة والقابلة للتعليم ويمكن تعريفها بقياسها على النقيض من ذلك فإن المهارات الناعمة غير ملموسة ويصعب قياسها كميًا.<sup>3</sup>

مما لا ريب فيه أنه على القائد الإداري أن يتميز بمهارات تمنحه القدرة على العطاء والنجاح والتميز في عمله، وكذا مساعدته على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة العملية القيادة وهي القائد الأتباع (الموقف)، لابد إن يكتسب عدة مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف العاملين ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.<sup>4</sup>

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسئول.

<sup>1</sup> chiu, L. K. & all, **Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The Employers' Perspective**. Vol.8, No. 1. published by Candian Center of Scienceand Education, 2016, p125.

<sup>2</sup> Zain. M, & all. **Entrepreneurship Intention Among Malaysia, Business Students**. No.3, Vol.6. Canadinal Social Scince Malaysia, 2010, p 392.

<sup>3</sup> Investopedia, Hard skills, Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>. le 19/03/2024, a 14:34.

<sup>4</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## 5- تنمية المهارات القيادية:

في عصر تتطور فيه التقنيات وتتفجر فيه المعلومات، وتتسابق الأفكار والنظريات بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، تصبح تنمية المهارات القيادية أمراً محتملاً، ويصبح تزويد القيادات الإدارية بما تحتاج إليه من معلومات ومهارات ومعارف تخدم التنظيم وتحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتشبع احتياجاتهم أمراً ضرورياً، ويصبح تغيير ما يلزم من اتجاهات نحو العمل والعاملين وبيئة العمل الداخلية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية، أمراً حتمياً. وعليه ينبغي أن تتفق المنظمات بمختلف أنشطتها وباختلاف ملكيتها عامة، خاصة مختلطة) بسخاء في سبيل تدريب القادة وتنمية مهاراتهم لعدة اعتبارات لعل أهمها:<sup>1</sup>

-تعقد الأعمال الإدارية واتساعها.

-زيادة الطلب على القادة الإداريين الأكفاء.

-الاتجاه نحو استخدام المثقفين وأصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

-ضمان حيوية المنظمات وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قدرات قادتها ومهاراتهم.

وتسهم جمعيات ومعاهد الإدارة في كثير من الدول المتقدمة والنامية في توفير برامج تدريب القادة والمديرين في شكل دورات تدريبية أو حلقات مناقشة أو ورش عمل تعقد خصيصاً لهذا الغرض، ويأتي في مقدمتها البرامج التي توفرها جمعية الإدارة الأمريكية في الولايات المتحدة، ومعهد الإدارة البريطانية في المملكة المتحدة.

<sup>1</sup>هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية 2010، ص 87، نقلاً عن الموقع [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)

إن تطوير وتدريب القادة هو أحد أسباب نجاح المنظمات فكلما كان هناك في المنظمة قادة في الصف الثاني كانت فرصة النجاح تلك المنظمة أكبر وذلك يكون بالتدريب المستمر للقادة، وأن يقوم قادة الصف الأول بتدريب قادة الصف الثاني ليحلوا محلهم إذا لزم الأمر لأي تغيير تنظيمي، ومن المهم أيضا أن يتلقى القادة تدريبهم من القادة الأعلى منهم ومن قادة معروفين بخبرتهم الواسعة ليتعلموا منهم ما لا يستطيعون معرفته من التدريبات و الكتب النظرية.<sup>1</sup>

إن تزويد مجالات التجارة والصناعة والاقتصاد والإدارة بقيادة وليس بمديرين للاستفادة من الدور القيادي في بناء فرق العمل، وجلب الدافعية لدى العاملين، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، والتأثير عليهم، وتشجيع الأفكار الإبتكارية والإبداعية لديهم، والعمل على تنفيذ الجيد منها لزيادة قدرات المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، بمعنى تفعيل مخرجات الثقافة التنظيمية بشكل يدعم تطوير الأداء بعد الاتجاه السائد في العصر الراهن.<sup>2</sup>

إن عدم قدرة الكثير من المديرين على ممارسة دور القائد الواعي المتطلبات وشروط الإدارة الناجحة جلب مشكلات تنظيمية ألحقت أضرارا فادحة بالمنظمات نتيجة انهماك المديرين في القيام بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة دون معاونة حقيقية أو صادقة من قبل المرؤوسين، نتيجة افتقاد الثقافة التنظيمية التي تشجع على المشاركة وتفويض السلطة، مما يترتب عليه اتجاه المنظمة المسارات تنعدم فيها الضوابط الإستراتيجية التي تحفظ السير باتجاه استشراف

<sup>1</sup>Hatim alsamman, <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/329008>, le 22/03/2024, a 23:10.

<sup>2</sup> John Adair, **The Action Centered Leader**, . Peter Runge house, London, 1998, p4.

المستقبل، وتمنع المنظمة من الخروج عن مسارات النجاح بسبب عدم إدراك طبيعة الأدوار التي يجب أن يقوم بها المديرون<sup>1</sup>.

## 6- أساليب تنمية مهارات القيادة:

يقصد بتنمية مهارات القيادة تلك العملية المنظمة والمستمرة، التي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح، وذلك بهدف تجنب التقادم الإداري (تجنب الجمود والسعي نحو التحديد)، تخطيط عملية الإحلال (تخدم عملية الترقية إلى المراكز العليا)، إرضاء مطلب النمو الذاتي (الوصول إلى المراكز العليا والشعور بالإنجاز)<sup>2</sup>، وعادة ما يتم إعداد وتنمية مهارات القيادة باستخدام أحد الأسلوبين التاليين:

أ- الأسلوب الأنجلو - أمريكي: يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال تنمية المهارات القيادية من خلال مرحلتين<sup>3</sup>:

-البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية: كليات ومعاهد القيادة لتزويدهم بمداخل نظرية في فن القيادة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي.

-البرامج التدريبية في معاهد متخصصة: وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزوجة بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 22.

<sup>2</sup> هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>3</sup> يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 157.

القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها.

**ب- الأسلوب الفرنسي:** يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث ينجح بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات، ثم ينتقل بالمتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية. وتعد المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا من أهم أدوات الأسلوب الفرنسي في إعداد القيادة، حيث تتولى إعداد قادة استراتيجيين في مختلف التخصصات وفق أسس علمية بدءاً من القيادة الإستراتيجية غير المتخصصة، ومروراً بالقيادة الإستراتيجية المتخصصة، ووصولاً إلى القيادة الإستراتيجية التكنولوجية القادرة على إدارة جميع النشاطات في المجتمع.<sup>1</sup>

## 7- أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية:

إن عملية تدريب وتنمية المهارات القيادية للمدراء والمسؤولين في منظماتنا يكون هدفه إكسابهم معلومات ومهارات (مهارات جديدة أو تقنيات جديدة للمهارات القديمة) واتجاهات وقيم (سلوك أفضل في مكان العمل)، وذلك نتيجة للتطور السريع والهائل الذي يحدث في العالم في وسائل الإتصالات والمعلومات، لذلك كان لزاماً من إعداد قادة يتعايشون مع العصر الحديث، وقادرين على مواجهة التحديات، والتغيرات السريعة والهائلة في عصر تسوده وسائل الإتصالات والتكنولوجيا الحديثة.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

لدى فإن عملية تدريب القادة أثناء الخدمة هدفه مواكبة التطورات الهائلة للعصر الذي نعيش فيه، عصر المعلوماتية والاتصالات، ولكي تكون عملية تدريب وتنمية المهارات القيادية ناجحة يتطلب الأمر مراعاة أبعاد متعددة في إعداد هذه البرامج هي<sup>1</sup>:

-**البعد العلمي:** يعني أن يكون برنامج التدريب مبينا على أساس علما ميدانية يعتمد على نسق حاجات القادة للتدريب والمشكلات التي يواجهونها.

-**البعد الوظيفي:** يعني أن تكون البرامج التدريبية للقادة متنوعة بحيث تهتم بطبيعة الوظائف التي يؤديها القائد وتواكب التطورات والتحديات في عالم متغير.

-**بعد الدافعية وتوفير التجهيزات:** ومعناه أن تراعي برامج التدريب الحوافز اللازمة لتقديمها للقادة المتدربين، كتقديم حوافز مادية ومعنوية وصرف علاوات للمشاركين أو نيل درجات علمية وشهادات.

تتنوع الأدوات والوسائل المتبعة في إعداد وتنمية مهارات القيادة تبعا لتنوع طبيعة نشاطات كل منظمة، وخصائص وسمات القادة فيها، إلا أن ما يعنينا هنا هي تلك الأدوات والوسائل التي يحتاج إليها القادة لتطوير وتنمية مهاراتهم لمواجهة تحديات التغيير في منظمات القرن الحادي والعشرين، ولعل من أهم هذه الأدوات والوسائل مما يلي:

\***تدريب الحساسية:** هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين

<sup>1</sup>محمد قاسم، مقابلة التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،

معهم في البرنامج، وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي يتعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنة مع الآخرين<sup>1</sup>.

**\*الحالات العلمية:** وهي من الوسائل والأدوات الفعالة للتدريب الحديث، وهي تستخدم لتحقيق العديد من الأهداف التدريبية، مثل تحسين قدرات القادة والعمال على تحسين فعالية فرق العمل على حل المشاكل بطرق علمية، ومن المميزات الأساسية لهذا الأسلوب أنها تربط بسهولة بين الواقع العملي والدراسة النظرية<sup>2</sup>.

**\*التعلم الأحادي الاتجاه:** بموجبه يتعلم العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونون راضين عنها، فالتعلم الأحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم<sup>3</sup>.

**\*التعلم المزدوج الاتجاه:** بموجبه يتجه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبدؤون بالتساؤل الرئيس كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التحديد والتطوير الذاتي؟ وبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الانحرافات، فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحويل دون وقوعها مستقبلاً. وتوضح أهمية التعلم التنظيمي وأسبابه في عدة عوامل خارجية تتسارع في النمو والتطور تتركز في التفجر

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ج 4، الدوحة، 1998، ص 45.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص321.

<sup>3</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، من 51.

المعرفي المتسارع والتغير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت مهمة الراغبين في التعلم. والتغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم.<sup>1</sup>

**\*أسلوب المباريات الإدارية:** وهو من أساليب تنمية مهارات القادة والمدراء خارج إطار العمل، وهو يقوم على وضع المتدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة والتعاون. وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي، ومن خلاله يتم تقسيم المجموعات المتدربة إلى أربع أو خمس مجموعات تمثل كل منها شركة، ويطلب من كل مجموعة تحديد أهداف مثل زيادة نسبة مبيعات المنظمة في السوق مثلاً، أو اتخاذ قرارات نحو تحقيق هذا الهدف.

**\*تبادل الأدوار:** هنا يتم تعريض المديرين الممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة، الأمر الذي من شأنه أن يوسع الخبرة والمهارة الفنية للمديرين، ويزيد من قدرتهم الإشرافية، مما يتيح لهم فرص الترقية في كل قطاعات العمل داخل المنظمة.

**\*أسلوب العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة وسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.

**\*نهج التعليم المدمج:** التعليم المدمج هو مفهوم منطقي ينتج عنه نجاح كبير في التعلم. ونهج التعليم المدمج هو ببساطة مجرد الاعتراف بأن حجم واحد لا يصلح عندما يتعلق

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 96-98.

الأمر بالتدريب وبإختصار، فإن التعلم المدمج يعني استخدام أكثر من طريقة تدريبية واحدة للتدريب على موضوع واحد وإليك عدة أسباب منطقية لإستخدام نهج التعلم المدمج.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 315.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بالمهارات القيادية بما يتناسب وأهداف بحثنا، حيث تناولنا أهم التعريفات التي قدمها علماء الإدارة والاجتماع للمهارة، كما تطرقنا للفرق بين المهارة وبعض المصطلحات المشابهة كالسمة والصفة وغيرها، وأهم خصائص المهارة، وكذا أسباب الاهتمام بالمهارات وأهم أركانها، جوانب المهارة وشروط اكتسابها.

وباعتبار القيادة من المفاهيم الحديثة نسبيا والتي كثرت وتعددت حولها الدراسات في العقود الأخيرة فقد حاولنا تسليط الضوء على بعض جوانبها، من ناحية تعريفها وأهميتها، وكذا الفرق بينها وبين الإدارة، والتطرق إلى مفهوم القيادة الفعالة، وتحديد أهم عناصرها، ومصادر قوتها المختلفة والمتمثلة في المصادر الرسمية والمصادر الشخصية. ومع بداية الاهتمام بما يعرف بالمهارات القيادية لمواجهة المسؤوليات والمهام في مختلف التنظيمات الإدارية الحديثة، كان لزاما علينا محاولة الإحاطة ببعض جوانب هذه المهارات من ناحية مفهومها وأهميتها، وكذا أهم التصنيفات المعتمدة من قبل علماء الإدارة، والتطرق إلى مفهوم تنمية المهارات وتحديد أهم الأساليب والوسائل والأدوات المعتمدة في سبيل تحقيق ذلك.

## الفصل الثاني:

### الأداء في المؤسسة

## الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة

1-تعريف الأداء

2-أهمية الأداء

3-تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة:

4-أنواع الأداء

5-أبعاد الأداء

6-قياس الأداء

7-العوامل المؤثرة في الأداء

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تسعى المؤسسات دائما إلى إحداث تغييرات في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلا، فهذا الانتقال يتطلب غالبا اتخاذ إجراءات إدارية معينة، وقد أجرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم.

وقد ظهر في بداية التسعينات أسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس الإدارية المعاصرة التي تستند إلى التحديد الاستراتيجي للمؤسسة وقياس تقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

**1-تعريف الأداء :**

يختلف تعريف الأداء من شخص إلى آخر، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

الأداء يمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، فموضوع الأداء وقياسه يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي اختلاف في مؤشرات قياسه، ويمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية<sup>1</sup>.

الأداء: هو دالة الأنشطة المنظمة كافة، وأنه المرآة التي تعكس وضعها من مختلف الجوانب، ولذلك فهو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمداخلات التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على الأمد الطويل<sup>2</sup>.

يعد الأداء جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية<sup>3</sup>.

**2-أهمية الأداء :**

تولى المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للأداء، حيث تتجلى في الأبعاد الثلاث الرئيسية:

<sup>1</sup>إثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد تنشر ( والتوزيع الأردن (عمان) 2015، ص 187.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص189.

<sup>3</sup>وائل محمود صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للشر، الأردن، ط1، 2009، ص37.

-**البعد النظري:** يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المتطلبات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يشمل اختياراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- **البعد التجريبي:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات والبحوث للإدارة الاستراتيجية الأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

-**البعد الإداري:** يظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء<sup>1</sup>.

### 3- تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة:

يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي تتسم بالدينامكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركة المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرية التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال، ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة التقليدية للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها، بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

<sup>1</sup>وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص40.

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في الأسعار على المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أن مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المتفرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

وتتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصاً إستراتيجية التمايز). كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طريق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 4-أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة فحسب معيار الشمولية الذي قسم إلى الأهداف كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

<sup>1</sup>وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص42، 43.

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية في الأرباح والنمو، فهو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، وهذا ما يؤكد الباحثين الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة، ويفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف أنظمتها<sup>1</sup>.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث المعيار الوظيفي وذلك حسب أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج والتموين وأداء وظيفة التسويق.

أما حسب معيار الطبيعة، الذي ينقسم إلى أهداف اقتصادية اجتماعية، سياسية وتقنية ..... إلخ. وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود أداء اقتصادي، الذي يحقق المهمة الأساسية للمؤسسة والتي تتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلتزم بها كل من المجتمع الداخلي (أفرادها) والخارجي، وهذا ما يعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغها إلى الأداء الاجتماعي لها.

<sup>1</sup> عبد المالك هرهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 7، الجزائر، 2000، ص ص 87-88.

وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي في المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا<sup>1</sup>.

## 5- أبعاد الأداء:

سنتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وعليه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- **البعد التنظيمي للأداء:** ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسير المؤسسة معايير يتم على أسسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفعالية وهذا الأخير الناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

ب- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا يدل على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي

<sup>1</sup> عبد المالك هرهود، مرجع سبق ذكره، ص 89.

السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات، أزمات).<sup>1</sup>

## 6- قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف إن أنظمة قياس الأداء تحقق نجاحا كبيرا وملموسا عندما يكون هنالك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن استراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء.<sup>2</sup>

ويعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات البرامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعية مسبقا.

إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم يبين الجانب الكمي، وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو هدف معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر المجدد، بين دور استراتيجية التوزيع في تحسن أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2013، ص50.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريسي، مرجع سبق ذكره، ص ص69-70.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص71-72.

## 7-العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي وهناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة المؤشرات العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

إن دراسات وتحليلها أمر ضروري لمنهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء لهذا سيتم التطرق خلال تقسيمه إلى عاملين أساسان هما<sup>1</sup>:

**1-العوامل الداخلية:** وتتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها بتغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي ما يلي:

**أ- العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى للمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

-نسبة الاعتماد على الآلات مع عدد العمال.

<sup>1</sup> يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 6، الجزائر، 2012، ص30.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات.

-نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

-مستويات الأسعار.

-الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد مستويات الإدارة.

ج- **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على المورد البشري في المؤسسة ، وتضم كل الخصوص:

1- هيكل القوى العاملة.

2- نظام الاختيار والتعيين.

3-التدريب والتأهيل والتنمية.

4- نظام الأجور والمكافآت.

5-نظم تقييم الأداء.<sup>1</sup>

2- **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة

<sup>1</sup>فودين منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 346.

وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة ( PESTEL ) ما يلي<sup>1</sup>:

أ-العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، والتأمينات كلها عوامل مؤثرة على أداء المؤسسة.

ب-العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة معدلات التضخم معدلات البطالة، توفر الطاقة وتكلفتها.

ج-العوامل الاجتماعية: تتمثل في التوزيع الجغرافي الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

د-العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير وسائل الاتصالات وأنظمة.

هـ-العوامل البيئية التشريعية: منها قوانين خاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، قوانين الدفاع عن حقوق المستهلكين.

<sup>1</sup> عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة

## خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح أي مؤسسة اقتصادية في هذا الوقت الزامية إتباعها، استراتيجية قياس وتقليل لتحقيق أهدافها، والأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال و القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة، كما يمثل الغرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية ورغم إن الاهتمام بأداء إلا انه جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة ساهمت فيها مختلف القطاعات العسكرية والأعمال والقطاع الحكومي حيث اضطرت المؤسسات إلى تبني أنظمة التقييم حديثة حيث تعطي نظرة دقيقة كما يجري في المؤسسة، ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعبر إطارا متعدد الأبعاد يجمع مؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء.

## الفصل الثالث:

### الكفاءات والمهارات

## الفصل الثالث: الكفاءات والمهارات

تمهيد

### أ- الكفاءات

1- مفهوم الكفاءة

2- خصائص الكفاءة

3- أنواع الكفاءات

### ب- المهارات

1- تعريف المهارة

2- أنواع المهارات

3- أساليب قياس المهارات

4- خصائص المهارة

5- قياس المهارات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في عصرنا الحالي الذي يتسم بالتقدم التكنولوجي والتغيرات السريعة في سوق العمل، أصبحت المهارات والكفاءات أحد أهم عوامل النجاح والتميز. إن القدرة على اكتساب وتطوير مجموعة متنوعة من المهارات، سواء الفنية أو الشخصية، تعتبر الآن ضرورية للفرد لينجح في بيئة العمل المتغيرة والمتنوعة.

تتنوع المهارات والكفاءات بين القدرات الفنية مثل البرمجة والتصميم، والمهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات، والمهارات القيادية مثل التخطيط وإدارة الوقت. ومن خلال تطوير هذه المهارات، يستطيع الأفراد تعزيز قدراتهم وتحقيق أهدافهم بشكل أفضل.

سنستكشف في هذا النص مفهوم المهارات والكفاءات في حياة الفرد، وأهميتها في العمل والتفاعل الاجتماعي.

## أ- الكفاءات

## 1- مفهوم الكفاءة:

➤ لغة:

ورد تعريف الكفاءة (بالإنجليزية) Efficiency: في لسان العرب لابن منظور على أنها: النظير، والمساوي.<sup>1</sup>

أما في المعجم الوسيط، فقد وردت على أنها كلمة مُشْتَقَّة من (كَفَأَ)، نقول: لَهُ كَفَاءَةٌ عِلْمِيَّةٌ؛ أي لديه قُدْرَةٌ، ومُؤَهَّلَاتٌ عِلْمِيَّةٌ، ونقول: يَتَمَتَّعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ؛ أي بِقُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ، وَبِجَدَارَةٍ، وَأَهْلِيَّةٍ.

والكفاءة لغة تعني: حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر، علماً بأن مفاهيمها تختلف باختلاف مجالاتها، إلا أن جميعها يَتَّفِقُ في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف، والجهود؛ فالكفاءة الإنتاجية تختلف مع الكفاءة الفنية مثلاً؛ فعلى سبيل المثال، نجد أنّ الكفاءة الإنتاجية (بالإنجليزية) (Productive efficiency) في اللغة تعني: تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقلّ قَدْرٍ من المُدْخَلَاتِ، وأدنى تكلفة مُمكنة، أما الكفاءة الفنية (بالإنجليزية) (Technical efficiency) فتعني في اللغة: مقياس مقدرة المصنع على بلوغ أعلى مستوى إنتاج مقبول الجودة بأقلّ قَدْرٍ من المدخلات، والمجهودات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هامللي عبدالقادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر - تلمسان، 2011، ص53.

<sup>2</sup> تعريف ومعنى كفاءة في قاموس المعجم الوسيط"، www.almaany.com، اطّلع عليه بتاريخ 2024-05-07.

## ➤ اصطلاحاً:

لقد وردت عدّة تعريفات، نورد بعضها على النحو الآتي: عرّفها (لويس دينوا) على أنّها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعّال".<sup>1</sup>

عرّفها المجموعة المهنية الفرنسية (بالفرنسية (Le Medef : على أنّها: "مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها".<sup>2</sup>

عرّفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية على أنّها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية؛ بُغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط".<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة، فإنّه يمكن استخلاص أنّ الكفاءة تعني: عملية المقارنة بين الإنتاج، والوضع الحالي، وما يمكن أن يتمّ إنتاجه، وتحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت، وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص9.

<sup>2</sup> هاملي عبدالقادر، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>3</sup> تعريف ومعنى كفاءة في قاموس المعجم الوسيط، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص4.

**2- خصائص الكفاءة:** للكفاءة العديد من المُميّزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المُميّزات ما يأتي:<sup>1</sup>

- ذات هدف مُحدّد: حيث إنّ الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية مُعيّنة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.

- مُكتسبة: وتعني هذه الخاصية أنّ الكفاءة لا تُولّد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب المُوجّه.

- مدرّكة: إذ إنّ الكفاءة التي لا يتمّ إدراكها لا يمكن أن تُحقّق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.

- ذات تشغيل ديناميكيّ: ويعني ذلك أنّ تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مُكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكيّة، والعملية، وغيرها خلال الزمن.

- مفهوم مُجرّد: حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنّما تتمّ ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المُستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- مُتقدمة: حيث إنّ عدم استخدام الكفاءة يُؤدّي إلى تقادّمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يُشكّلون مصدراً لها بإظهارها، فإنّ هذا من شأنه أن يُؤدّي إلى تلاشيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاملي عبدالقادر، نفس المرجع السابق ص65.

<sup>2</sup> الزهرة شنكامة، مرجع سبق ذكره، ص66.

## 3-أنواع الكفاءات:

هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف أنواع الكفاءات، إلا أن أبرز تصنيف هو تصنيف (Celile Dejoux)؛ حيث صنّفها ضمن 3 مستويات، هي:<sup>1</sup>

**3-1-الكفاءة الفردية:** وهي عبارة عن المهارات، والمؤهلات التي يمتلكها الشخص من خلال التجارب الشخصية، والمهنية، والتكوين بشكل متواصل، بحيث يستخدمها في تحقيق أهداف معينة، وبشكل فعال. ومن الجدير بالذكر أن التكوين المتواصل أمرٌ ضروري؛ وذلك لأنّ المهارات، والمؤهلات المرتبطة بزمن معين، قد لا تكون مفيدة في زمن آخر، وخاصة مع التطور الحاصل في المعلوماتية، مما يعني الانخفاض في مستوى الكفاءات، أو فقدانها.

**3-2-الكفاءة الجماعية:** وهي كفاءة تنشأ من خلال تضافر جهود الكفاءات الفردية، وتعاونها، من خلال التواصل الفعال بين الأعضاء جميعهم في العمل، وتوفير المعلومات المناسبة لهم، كما أنّها تُمثّل حلقة وصل بين الاستعدادات، والمعارف، والقدرات الموجودة لديهم، بحيث يشكّلون فريقاً مهنيّاً قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة. ومن الجدير بالذكر أنّه يمكن تعريفها حسب (Le boterf) على أنّها: "نتيجة، أو مُحصّلة تنشأ انطلاقاً من التعاون، وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمّن جملة من المعارف، كمعرفة تحضير عرض، أو تقديم مشترك، ومعرفة الاتصال، ومعرفة التعاون، ومعرفة أخذ، أو تعليم الخبرة جماعياً".

**3-3-الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):** وتتم من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية، وذلك من خلال اتباع آليات معينة للتنسيق بينها، علماً بأنّها تُعرّف حسب (Prahalad et hamel) على أنّها: "توليفة من المهارات، والتكنولوجيات التي تساهم

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 61-62.

بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي"، وهي تُشكّل تعلمًا جماعيًا ضمن المنظمة.<sup>1</sup>

ومن الجدير بالذكر أنّ الكفاءات الاستراتيجية تتضمن عدّة كفاءات تبعاً للمستوى التسلسلي في المؤسسة، وتعدّد وظائفها، مثل: التخطيط، والإدارة، والتنفيذ، والرقابة؛ إذ تتمثل في كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة التقنية، والكفاءة الإدارية الفنية من ناحية، وكفاءة التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، أو الرقابة، أو التقييم من ناحية أخرى، علماً بأنّ هذا كله بحسب المؤسسة نفسها، ونوع عملها، ومدى إدراكها لعلاقتها مع البيئة المحيطة بها.

## II-المهارات

### 1-تعريف المهارة:

#### ➤ اصطلاحاً:

تعرف المهارة بأنها القدرة والمعرفة والخبرة اللازمة لأداء والقيام بعمل أو شيء ما بشكل جيد، وتعد المهارة نوعاً من العمل أو النشاط الذي يتطلب معرفة وتدريباً، ويمكن تعريف المهارة أيضاً بأنها خليط من المعرفة والصفات الشخصية والقدرات التي تم تطويرها خلال مراحل العمل، ومن أبرز المهارات التي من الممكن أن تتوافر بالشخص أو يتم تطويرها من خلال العمل والقيادة، والإدارة، والمحاسبة، ومهارات الكمبيوتر المختلفة، وهناك نوعان رئيسيان للمهارة، وهما المهارات الصعبة والمهارات اللينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الزهرة شنكامة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> مجلة يورك برس، مهارات الإدارة، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص 66.

## 2-أنواع المهارات:

## 2-1-المهارات الصعبة:

وتسمى أيضاً بالمهارات العملية أو المهارات الفنية وهي القدرات والمهارات التي تم اكتسابها من خلال التعليم، والممارسة، والتكرار، كما يمكن تطوير هذا النوع من المهارات من خلال زيادة التعليم فيمكن للفرد الحصول عليها من المدرسة، والجامعة أو من الكتب، وتعد المهارات الصعبة من المهارات القابلة للقياس الكمي، وتشمل المهارات الصعبة المعرفة والقدرات التقنية، وهذا النوع من المهارات يقيس قدرتك وكفاءتك على إنجاز عمل معين بشكل جيد. وهذا النوع من المهارات مهم جداً؛ لأنه يزيد من الرضا الوظيفي لما له من تأثير كبير على زيادة كفاءة الموظف، وزيادة قدرته الإنتاجية أيضاً، كما يعد من المهم جداً كتابة هذا النوع من المهارات في السيرة الذاتية؛ لأن الكثير من أصحاب العمل يبحثون عن هذا النوع من المهارات، كما يفضل دعم هذا النوع من المهارات بشهادة، أو أي مؤهل يثبت حصولك على إنجاز معين أو حصولك على درجة معينة، وهذا النوع من المهارات لا يتغير غالباً وتظل قواعده ثابتة ومن الأمثلة على المهارات الصعبة ما يلي:<sup>1</sup>

-الطلاقة في لغة معينة.

-المحاسبة.

-تحليل البيانات.

-برمجة الكمبيوتر.

-الرياضيات.

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص19.

## 2-2-المهارات اللينة:

ويُطلق عليها أيضاً المهارات الشخصية، والمهارات غير التقنية وهي مهارات غير ملموسة تعبر عن سمات الفرد وشخصيته، وسلوكياته، ويتم اكتسابها وتعلمها من الحياة اليومية، وبعضها يتم اكتسابه من خلال التعليم في المدرسة أو الجامعة أو من خلال برامج معينة مثل البرامج التي تساعد على تطوير العمل الجماعي، ويمكن تحسينها وتطويرها، وهذا النوع من المهارات يعد من الصعب قياسها، لأنها تختلف من فرد إلى آخر، وهناك مهارات تكون موجودة عند فرد وغير موجودة عند فرد آخر مثل الثقة بالنفس. وهذا النوع من المهارات يعرف بأنه مجموعة من مهارات التعامل مع الناس، وهي مهارات مطلوبة لحل النزاعات، وللاستماع الجيد، والتواصل، ولحل المشكلات، ولكل شركة أو بيئة عمل قواعد تختلف عن الأخرى، ويعد هذا النوع من المهارات مهم ومفيد للفرد؛ لأنها تساعد على تطوير الحياة المهنية للفرد على المدى الطويل، وترقيته بشكل أسرع، كما أنها تساعد الفرد على العمل بشكل جيد مع الآخرين، ومن الأمثلة على بعض أنواع المهارات اللينة ما يلي:<sup>1</sup>

-التفاوض.

-التكيف.

-الفطنة.

-المرونة.

-التعاطف.

-التواصل الفعال.

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني حسن، نفس المرجع السابق، ص20.

### 3-أساليب قياس المهارات: تصنف أساليب قياس المهارات علي النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 3-1- الاختبارات العملية:

تستخدم هذه الاختبارات تقويم بعض الجوانب التي تتطلب مواقف عملية، وهناك صور عديدة لهذه الاختبارات من أهمها:

1-اختبارات التعرف: تهدف إلى قياس قدرة المتعلم في التعرف علي الأشياء، كالتعرف علي بعض الأجهزة والأدوات.

2-اختبارات الأداء: ويتطلب فيها من المتعلم أداء عمل معين أو حل مشكلة معينة ، أو إجراء تجربة معينة.

3-اختبارات الإبداع: وهذا النوع من الاختبارات يقيس قدرة المتعلم علي الإبداع في الجانب العملي كأن يطلب منهم تصميم بعض الأجهزة ، أو القيام بتجارب معينة باستخدام ما يرونه مناسباً من الأدوات والأجهزة.

#### 3-2- أسلوب الملاحظة المنتظمة:

يهتم هذا الأسلوب بأداء الطلاب الفعلي لهذه المهارات، وتعتبر ملاحظة الأداء في المهارات العملية من أهم أساليب التقويم لها ، إذ أن هذه الملاحظة تلعب دوراً هاماً في بيان مدى تحسن الأداء، والتقدم في اكتساب هذه المهارات والملاحظة المنتظمة للأداء ليس الغرض منها وصف جوانب الأداء فحسب، بل أيضاً مراقبة وضبط وتنظيم الأنشطة العملية وأيضاً اكتشاف العلاقات بين جوانب الأداء.

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص21.

#### 4- خصائص المهارة: للمهارة خمس خصائص تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- القدرة علي القيام بعمل ما، أو عملية معينة، وهذا العمل يتكون في الغالب من مجموعة من الأداء البسيطة.
- 2- تتكون المهارة عادة من خليط من الاستجابات، أو السلوكيات العقلية، والاجتماعية، والحركية.
- 3- يتأسس الأداء المهاري علي المعرفة والمعلومات ، وينظر إلى المهارة علي أنها القدرة علي استخدام المعرفة في أداء معين
- 4- ينمي الأداء المعياري للفرد ويحسنه من خلال عملية التدريب، أو الممارسة.
- 5- يتم تقييم الأداء المهاري عادة من خلال الدقة في القيام به، والسرعة في الإنجاز معاً.

#### 5- قياس المهارات:

إن القياس عملية ضرورة ولازمة لتقويم مستوي الأداء الحركي ، وعن طريق عملية القياس نستطيع معرفة وتحديد مستوي النجاح أو القصور في الأداء ويتسم الأداء في المراحل المبكرة من تعلم المهارات بأنواعها المختلفة عامة بعدم البراعة ، وتكون الحركات عادة بطيئة وغير مركزة وتؤدي سلسلة الاستجابات التي تصدر عن الفرد برمتها إلى نمط من السلوك يقترب من الأداء المرغوب فيه ولا يبلغ إليه ، وباستمرار الممارسة المعززة ، وبزيادة الوضوح في الهدف ، تميل الحركات الخاطئة إلى أن تحذف وتستغرق الاستجابة المؤداة زمناً أقصر .

ويمكن قياس المهارة في جانبين هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، 2001، ص62.

<sup>2</sup> عليوة السيد، نفس المرجع السابق، ص36.

**5-1- الجانب المعرفي:**

ويتم قياسه تحريراً عن طريق اختبارات الوقفة والقلم، والتي تتناول في معظمها حقائق علمية متعلقة بالمهارة والعمل المراد إنجازه لدي الأفراد.

**5-2- الجانب الأدائي (العملي):**

وهنا يقاس أداء الفرد للخطوات التي تؤدي به إلى إنجاز العملي المطلوب منه بمهارة، ويكون الحكم في هذا الجانب علي صحة ودقة الأداء في كل خطوة. بالإضافة إلى الناتج النهائي ودرجة صحته والزمن الذي استغرقه الفرد في الوصول إليه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عليوة السيد، نفس المرجع السابق، ص37.

### خلاصة الفصل:

في الختام، يمكن القول إن المهارات والكفاءات تشكل الأساس الذي يقوم عليه نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، سواء كانت شخصية أو مهنية. فهي تساعد الأفراد على التفاعل بفعالية مع العالم من حولهم، وتمكنهم من تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم بكفاءة وثقة.

لذا، يجب على الأفراد الاستثمار في تطوير وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم بشكل مستمر، والسعي إلى تحسينها وتطويرها باستمرار. ومن خلال التعلم المستمر والتجارب الجديدة، يمكن للأفراد أن يصبحوا أكثر قدرة على التكيف مع التحديات المختلفة التي قد تواجههم في الحياة.

بالتالي، يعد العمل على تحسين المهارات والكفاءات استثماراً في مستقبل مشرق وناجح، يمكن من خلاله تحقيق الإنجازات والتميز في المجالات الشخصية والمهنية.

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع:

# الإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج الدراسة

3- مجالات الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5- العينة وكيفية اختيارها

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

الدراسة الإستطلاعية هي عبارة عن محاولة أولية يهدف من ورائها الباحث إلى هدف من الأهداف من بينها التعرف على إمكانية الاستمرار في البحث.<sup>1</sup>

ويرى "Beaud.M" أن أهمية الدراسة الاستطلاعية تكمن في التعرف على الميدان وأن نضمن إمكانية إنجاز العمل، ويضيف "أنه لمن الأهمية أن نكتشف نقاط الارتكاز الممكنة والمضمونة، وكذا العقبات".<sup>2</sup>

ففي دراستنا الحالية، وبعد الترخيص الميداني في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي "ENIEM"، قمنا بزيارة ميدانية إلى المؤسسة وبالتحديد قسم إدارة الموارد البشرية، حيث التقينا بفئة من الإطارات العاملة هناك، وكان هدف الزيارة التزود بالمعلومات الأولية التي تساعد موضوع بحثنا الذي يتمثل في المهارات القيادية ودورها في تحقيق الأداء في المؤسسة، إضافة إلى ذلك محاولة التعرف على المعيار الأساسي للمهارات القيادية.

كما قمنا بالحديث مع بعض الإطارات في تلك المؤسسة وكذلك بعض العراقيين والصعوبات التي يمر بها فئة الإطارات في قيادتهم.

حيث قمنا بتوزيع 10 استمارات على مجموعة من القادة لغرض تجربتها والتأكد من صحة بنودها خصوصا من حيث التكرار والغموض وذلك ابتداء من تاريخ يوم 25 أفريل 2024.

وقد كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، الجزائر، دار القصبية للنشر، 2012، ص 77.

<sup>2</sup> Beaud michel, L'art de la thèse : comment préparer et rédiger une thèse de doctorant, de magister ou un mémoire de fin de licence, alger, casabah edition, 1999, p60.

-التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة وكيفية اختبارها.

-التعرف على مدى وضوح العبارات.

-تطبيق الخصائص السيكومترية للأدوات الخاصة بالدراسة.

-الحصول على بعض الوثائق الضرورية حول المؤسسة.

## 2-المنهج الدراسة:

يعتقد البعض أن الباحث الاجتماعي الحرية المطلقة في منهج بحث إن هذا الاعتقاد بعيدا عن الصحة لأن أي ظاهرة أو مشكلة لها صفات تختلف عن الأخرى وهذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها أو لمعالجتها.<sup>1</sup>

فالمنهج هو "مجموعة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".<sup>2</sup>

كما يمكن اعتباره طريقة تصور وتنظيم البحث، فالمنهج إذا ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، أنه يتدخل بطريقة أكثر إلحاحاً بأكثر أو أقل دقة في كل مراحل البحث أو في هذه المراحل أو تلك، إذا فالمنهج الملائم لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة وصفاً كمياً ووصفاً نوعياً فالمنهج الوصفي يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد في تنفيذه على طرق جمع البيانات من مقابلات شخصية أو وسائل الاتصال الأخرى أو استخدام الاستمارة الإحصائية واعتماد مبدأ استخدام العينات والتي تمثل جزء من مفردات الدراسة وعن مراحل هذا المنهج فهما

<sup>1</sup>معين خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2004، ص98.

<sup>2</sup>موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص98.

مرحلتان أساسيتين هما: مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين إطار واضح لمشكلة البحث، ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب موضوع دراستنا الذي يحتاج إلى الوصف والتحليل.

### 3-مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة، ولقد اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية هي:

المجال البشري، المجال الجغرافي والمجال الزمني<sup>2</sup>.

**2-1-المجال البشري:** يتضمن عينة البحث الذي شملتهم الدراسة، ففي دراستنا شملت عينة الدراسة على (40) عامل وعاملة.

**2-2-المجال الجغرافي:** لقد أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الكهرو منزلية (م. و. ص. ك. م) هي شركة عمومية جزائرية لصناعة الآلات الكهرو منزلية. تقع مؤسسة ENIEM في قلب المنطقة الصناعية واد عيسى (عيسات إيدير) ولاية تيزي وزو، التي تبعد عن مقر الولاية 10 كلم وتقدر مساحتها ب 5.5 هكتار.

**2-3-المجال الزمني:** قمنا بالدراسة في الفترة الممتدة من 30 أفريل إلى 05 ماي من السنة الدراسية 2024/2023.

<sup>1</sup>دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار النشر، عمان، 2008، ص66.

<sup>2</sup>محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المنهجية، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 1996، ص211.

**4- أدوات جمع البيانات:****4-1- الاستبيان:****تعريف الاستبيان:**

إن الاستبيان هو وسيلة يحاول بها الباحث الوصول إلى نتائج بحثه ليس غاية بذاته فكما كان اختيار هذه الوسيلة ملائماً لطبيعة البحث ومشكلته وأهدافه كانت نتائج البحث متسمة بالموضوعية والدقة إذا أحسن استخدامه بشكل علمي ومنطقي.

وهناك تعريفات عديدة للاستبيان نذكر منها ما يأتي:

- هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث.<sup>1</sup>

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من المستجيب.<sup>2</sup>

**خطوات تصميم الاستبيان:**

بهدف جعل الاستبيان ناجحاً يجب على الباحث إعطاء الأهمية لتصميم الاستبيان بحيث يكون الأسئلة الواردة فيه ذات صلة وثيقة بالظاهرة موضوع البحث، وهناك عدد من الخطوات المهمة ينبغي مراعاتها عند تصميم الاستبيان وهي:

1- تحديد نوع البيانات والمعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها عند تحديد الباحث لمشكلة البحث وأهدافه ومنهجيته بجمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالبحث،

<sup>1</sup> أحمد سليمان عودة، وفتحي مكايي، أساليب البحث العلمي، مكتبة المنار، الأردن، 1987، ص150.

<sup>2</sup> Romme P.U.F, and Ballaine, W.C, Research Methodologie in Business, Harper and Row Publishers, USA, 1963, p108.

ويمكن تقسيم الموضوعات على أساس فرضيات وتحويل الفرضيات إلى أسئلة تتفق في حل مشكلة البحث.

2- أن يكون الاستبيان من النوع المختصر المفيد بمعنى أن يحتوي على عدد أقل ما يمكن من الأسئلة حتى لا يكون هناك ملل للشخص في أثناء تعبئة الاستبيان ومن ثم عدم دقة الإجابات.

3- تحديد شكل الأسئلة وصياغتها وتسلسلها وفي هذا المجال يجب تحديد نوع السؤال على وفق المستويات الثقافية والتعليمية والاجتماعية للفئة أو العينة التي توجه إليها الأسئلة وأن يتم صياغاتها بشكل دقيق وواضح بعيدا عن الغموض وأن يتم تدرج الأسئلة من السهل إلى الصعب.

4- يجب على الباحث التأكد بأن المعلومات في سرية للغاية ولأغراض البحث العلمي فقط.

5- يجب مراجعة الأسئلة من الباحث أولا ثم عرضها على خبير لغوي وخبير علمي لتقييم وإعطاء بعض الأفكار والملاحظات المهمة التي تخدم البحث.

6- بفضل تجربة الاستبيان على عدد محدد من الأفراد التأكد من صلاحيته.

7- ضرورة أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة ومفهومة بعيدة عن الغموض ولا تحتل تفسيرات أخرى.

8- ينبغي أن يراجع الباحث بعض الدراسات والأبحاث السابقة ويطاع على مضمون الاستبيان المشابهة أو القريب لبحثه ليستفيد منه في بحثه.

9- ضرورة أن يحدد الباحث الأسلوب الإحصائي المناسب والذي سوف ستعتمده في معالجة البيانات التي سوف يتم جمعها من خلال الاستبيان.

## 4-2-المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: "قائمة من الأسئلة مثل المقابلة الصحفية من أجل الحصول على أجوبة دقيقة شأنها وخلاف الاستبيان"<sup>1</sup>، إن الباحث يتحاور مع الشخص الذي يجري معه المقابلة وجها لوجه، ويغير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح.

## 5-العينة وكيفية اختيارها:

العينة هي مجموعة من الوحدات المعينة تخضع إلى الدراسة التحليلية الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا و متكافئا مع المجتمع الأصلي حيث يمكن تعميم نتائجها عليه<sup>2</sup>، ويمكن تعريفها كذلك بأنها اختيار عدد من الأفراد نظرا لأنهم يوفون لغرض الدراسة التي يرغب الباحث بها<sup>3</sup>.

ونظرا لعدم تمكننا من الحصول على إطار المعاينة لمجتمع بحثنا، والمتمثلة في قائمة العمال، فقد اخترنا نوعا من العينات الاحتمالية، والمتمثلة في العينة القصدية والتي تعرف بأنها "عينة يتم سحب مفرداتها وفق ما يليق بالباحث ويلاءم أغراض بحثه"<sup>4</sup>. وكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث.

فقد ضمنت عينة الدراسة (40) عامل وعاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية .ENIEM

<sup>1</sup> الفيلالي حمزة، منهجية الدراسية، ط1، دار الهناء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص62.

<sup>2</sup> سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص 239.

<sup>3</sup> رشيد زواتتي، منهج الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، دس، ص 334.

<sup>4</sup> مصطفى عمر التير، مقدمة في مبادئ وأسس البحث العلمي، الجامعة المفتوحة، ط3، طرابلس، 1995، ص312.

5-1- خصائص العينة:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	22	55%
إناث	18	45%
المجموع	40	100%

يُظهر الجدول توزيعًا غير متساوٍ للجنس، حيث يشكل الذكور أغلبية الموظفين (55%) بينما تشكل الإناث أقلية (45%).

قد يعكس هذا التوزيع الاختلافات في مجالات العمل المختلفة داخل المؤسسة، أو قد يكون ناتجًا عن عوامل أخرى مثل التقاليد الاجتماعية أو فرص العمل المتاحة.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	24	60%
من 31 إلى 40 سنة	9	22,5%
من 41 إلى 50 سنة	5	12,5%
50 سنة وما فوق	2	5%
المجموع	40	100%

يميل توزيع أعمار الموظفين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية إلى الشباب. حيث أن 60% من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة. قلة عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 50 سنة وما فوق (5%) فقط. ونسبة معتدلة من الموظفين (22.5%) تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة. نسبة قليلة من الموظفين (12.5%) تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة.

وقد يكون تركيز الشباب في المؤسسة ناتجًا عن سياسة توظيف تفضل الموظفين الجدد ذوي الخبرة القليلة نسبيًا. وقد يكون انخفاض عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 50 سنة وما فوق ناتجًا عن مغادرة الموظفين. وقد يكون وجود عدد معتدل من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة ناتجًا عن رغبة المؤسسة في الحفاظ على بعض الموظفين ذوي الخبرة. وقد يكون انخفاض عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة ناتجًا عن عوامل أخرى، مثل الاستقالة أو التسريح.

**الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية**

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	15	37,5%
متزوج	17	42,5%
مطلق	5	12,5%
أرمل	3	7,5%
المجموع	40	100%

توزع أفراد العينة على الحالات الاجتماعية بشكل متقارب. فأعلى نسبة هي للمتزوجين (42.5%)، ونسبة معتدلة للأعزاب (37.5%)، ونسبة قليلة للمطلقين (12.5%) والأرامل (7.5%)،

وقد يكون توزيع الحالات الاجتماعية مشابهًا لتوزيع الحالات الاجتماعية في المجتمع بشكل عام. وقد تُفضل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية توظيف الموظفين المتزوجين لاعتقادها أنهم أكثر استقرارًا والتزامًا. كما يُفضل بعض الموظفين البقاء أعزابًا لتركيزهم على مسيرتهم المهنية، قد يُفضل بعض الموظفين الطلاق لأسباب شخصية. كما قد يفقد بعض الموظفين أزواجهم لأسباب مأساوية.

## الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
20%	8	متوسط
17,5%	7	ثانوي
62,5%	25	جامعي
100%	40	المجموع

يُظهر الجدول توزيعًا غير متساوٍ للمستوى الدراسي، حيث يشكل حاملو الشهادات الجامعية الأغلبية (62.5%) بينما تشكل باقي المستويات أقليات 20% ذوو المستوى المتوسط و 17.5% ذوو المستوى الثانوي.

قد يعكس هذا التوزيع متطلبات التوظيف في المؤسسة، أو قد يكون ناتجًا عن عوامل أخرى مثل فرص التعليم المتاحة أو توجهات الأفراد التعليمية.

ويمكن تفسير توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بعدة طرق فقد تكون المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تشترط الحصول على شهادة جامعية للعديد من الوظائف، مما يفسر وجود أغلبية من حاملي الشهادات الجامعية بين أفراد العينة. وقد تكون هناك وظائف أخرى تتطلب مستويات دراسية أقل، مثل المتوسط أو الثانوي، لكن قد تكون هذه الوظائف أقل عددًا أو تمثل شريحة أصغر من القوى العاملة في المؤسسة.

**الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة**

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 3 سنوات	24	60%
من 4 إلى 10 سنوات	4	10%
من 11 إلى 15 سنة	5	12,5%
16 سنة وما فوق	7	17,5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أصحاب الخبرة من 1 إلى 3 سنوات يهيمن في توزيع أفراد العينة، حيث يشكلون 60% من العينة. ونسبة معتدلة من أصحاب الخبرة 16 سنة وما فوق 17.5%. ونسبة قليلة من أصحاب الخبرة من 4 إلى 10 سنوات (10%) و11 إلى 15 سنة 12.5%.

ويمكن تفسير هذا على أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تُفضل توظيف الموظفين الجدد ذوي الخبرة القليلة نسبياً. وقد يترك الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة 4 إلى 15 سنة ENIEM للبحث عن فرص أفضل في أماكن أخرى. بالإضافة إلى أن بعض الموظفين يفضلون البقاء في المؤسسة لفترات طويلة لاكتساب المزيد من الخبرة والتقدم المهني.

**الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير ملكية البيت**

ملكية البيت	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	92,5%
لا	3	7,5%
المجموع	40	100%

يُظهر الجدول توزيعاً غير متساوٍ لملكية البيت، حيث يشكل مالكو البيوت الأغلبية العظمى (92.5%) بينما يشكل غير مالكي البيوت أقلية صغيرة 7.5%.

قد يعكس هذا التوزيع المستوى المعيشي لموظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) أو العوامل الاقتصادية السائدة في المنطقة.

يمكن تفسير توزيع أفراد العينة حسب متغير ملكية البيت في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بعدة طرق كالمستوى المعيشي، المستوى الإقتصادي، وكذا خيارات الأفراد فقد يميل بعض الأفراد إلى تفضيل استئجار منزل بدلاً من شرائه لأسباب شخصية أو اقتصادية. وقد تلعب عوامل أخرى دوراً في توزيع أفراد العينة حسب متغير ملكية البيت، مثل العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة البيت

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة البيت في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
2,5%	1	قصديري
90%	36	عمارة
7,5%	3	فيلا
100%	40	المجموع

يُظهر الجدول توزيعاً غير متساوٍ لأنواع البيوت، حيث تُشكل العمارات السكنية الأغلبية العظمى (90%) بينما تشكل البيوت الأخرى (قصديرية وفيلا) أقليات صغيرة 2.5% و 7.5% على التوالي.

قد يعكس هذا التوزيع العوامل الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة أو تفضيلات الأفراد السكنية.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3- الإستنتاج العام.

## 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (08): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الأول

هل يعطي القائد:	التكرار	النسبة المئوية
حرية كاملة في القرارات	10	25%
يتردد القائد في اتخاذ القرارات	8	20%
لا يعطي الحرية في اتخاذ القرارات	11	27,5%
يمنح القائد صلاحية	11	27,5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 27.5% يرون أن القائد لا يمنح الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات، مما يعني وجود قيود أو توجيهات من القائد تؤثر على قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل. هناك نفس النسبة 27.5% يشعرون بأن القائد يمنح الصلاحية، وهذا يعني أنه قد يمنح الموظفين بعض الحرية في اتخاذ القرارات مع توجيهه أو دعم من القائد. وهناك 25% من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع يرون أن القائد يمنحهم حرية كاملة في اتخاذ القرارات دون تدخل أو تقييدات من جانبه. قد يرتبط هذا بثقة القائد في مهارات وقدرات مرؤوسيه ورغبته في تحفيزهم على المبادرة والإبداع. و20% يرون أن القائد يتردد في اتخاذ القرارات، مما يعني أنه قد يكون هناك نوع من التردد أو الحذر في اتخاذ القرارات، سواء كان ذلك بسبب الضغوط الخارجية أو الاستشارات المطلوبة قبل اتخاذ القرار.

هذا التوزيع يمكن أن يعكس مجموعة متنوعة من أساليب القيادة والثقافة التنظيمية في

البيئة المعينة.

## الجدول رقم (09): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثاني

هل القائد:	التكرار	النسبة المئوية
يوافق على أساليب المرؤوسين بإنجاز العمل	14	35%
لا يوافق على أساليب المرؤوسين بإنجاز العمل	9	22,5%
يترك القائد للمرؤوسين بإنجاز العمل	17	42,5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن:

يترك القائد للمرؤوسين حرية إنجاز العمل بطريقتهم الخاصة: فقد حصل هذا السلوك على أعلى تقييم (42.5%)، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يعتقدون أن القائد يعطي مرؤوسيه مساحة كبيرة لاتباع أساليبهم الخاصة في إنجاز العمل.

يوافق على أساليب المرؤوسين: وقد حصل هذا السلوك على تقييم متوسط (35%)، مما يشير إلى أن عددًا كبيرًا من المشاركين يعتقدون أن القائد يوافق على أساليب المرؤوسين في إنجاز العمل.

لا يوافق على أساليب المرؤوسين: قد حصل هذا السلوك على تقييم منخفض (22.5%)، مما يشير إلى أن عددًا قليلًا من المشاركين يعتقدون أن القائد لا يوافق على أساليب المرؤوسين في إنجاز العمل.

بشكل عام، تشير البيانات إلى أن القائد يعطي مرؤوسيه مساحة كبيرة لاتباع أساليبهم الخاصة في إنجاز العمل، ولكنه يوافق أيضًا على أساليبهم في بعض الأحيان. قد لا يوافق القائد على أساليب مرؤوسيه في بعض الأحيان، لكنه لا يفرض عليهم أسلوبه الخاص بشكل صارم. يمكن للقائد العمل على تحسين مهاراته في التواصل والتفويض لزيادة شعور فريقه بالتمكين.

## الجدول رقم (10): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث

هل يقوم رئيس المصلحة:	التكرار	النسبة المئوية
بمتابعة يومية لمجريات العمل	9	22,5%
متابعة أسبوعية	10	25%
متابعة كل ساعة	21	52,5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن:

يتابع مجريات العمل بشكل كل ساعة : حصل هذا السلوك على أعلى تقييم (52.5%)، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يعتقدون أن رئيس المصلحة يتابع مجريات العمل بشكل مكثف.

متابعة أسبوعية : فقد حصل هذا السلوك على تقييم متوسط (25%)، مما يشير إلى أن عددًا معتدلاً من المشاركين يعتقدون أن رئيس المصلحة يتابع مجريات العمل بشكل أسبوعي.

متابعة يومية : حصل هذا السلوك على تقييم منخفض (22.5%)، مما يشير إلى أن عددًا قليلاً من المشاركين يعتقدون أن رئيس المصلحة يتابع مجريات العمل بشكل يومي.

بشكل عام، تشير البيانات إلى أن رئيس المصلحة يتابع مجريات العمل بشكل مكثف، مع التركيز على المتابعة كل ساعة. بينما يعتقد بعض المشاركين أن المتابعة الأسبوعية أو اليومية قد تكون كافية. يمكن لرئيس المصلحة مراجعة أسلوبه في المتابعة وتعديله حسب الحاجة لضمان فعاليته وتلبية احتياجات العمل.

## الجدول رقم (11): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرار	هل تقوم أنت باطلاع رئيس المصلحة على مجريات العمل
42,5%	17	كل ساعة
30%	12	كل نهاية أسبوع
27,5%	11	نهاية الأسبوع
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معظم المشاركين (42.5%) يعتقدون أنني أُطلع رئيس المصلحة على مجريات العمل كل ساعة . بينما أن عددًا معتدلاً من المشاركين (30%) يعتقدون أنني أُطلع رئيس المصلحة على مجريات العمل كل نهاية أسبوع . ويشير عددًا قليلاً من المشاركين (27.5%) يعتقدون أنني أُطلع رئيس المصلحة على مجريات العمل نهاية الأسبوع.

بشكل عام، تشير البيانات إلى أنني أقدم تحديثات منتظمة لرئيس المصلحة حول مجريات العمل، مع التركيز على التحديثات كل ساعة. بينما يعتقد بعض المشاركين أن التحديثات الأسبوعية أو نهاية الأسبوع قد تكون كافية. يمكنني مراجعة ترددي في تقديم التحديثات وتعديله حسب الحاجة لضمان فعاليته وتلبية توقعات رئيس المصلحة.

## الجدول رقم (12): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الخامس

هل تعلم رئيس المصلحة بالأشغال المنجزة	التكرار	النسبة المئوية
شفهيا	8	20%
تقرير كتابي ورقي	13	32,5%
تقرير كتابي إلكتروني	19	47,5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم المشاركين (47.5%) يعتقدون أنني أقدم تقارير كتابية إلكترونية لرئيس المصلحة حول الأشغال المنجزة، يشير إلى أن عددًا معتدلاً من المشاركين (32.5%) يعتقدون أنني أقدم تقارير كتابية ورقية لرئيس المصلحة حول الأشغال المنجزة، كما يشير إلى أن عددًا قليلاً من المشاركين (20%) يعتقدون أنني أعلم رئيس المصلحة بالأشغال المنجزة شفهيًا .

بشكل عام، تشير البيانات إلى أنني أقدم تقارير كتابية إلكترونية لرئيس المصلحة حول الأشغال المنجزة بشكل أساسي، مع وجود بعض التفضيلات لتقديم تقارير ورقية أو اطلاعه شفهيًا. يمكنني مراجعة طريقة إطلاع رئيس المصلحة على الأشغال المنجزة وتعديلها حسب الحاجة لضمان فعاليته وتلبية توقعاته.

## الجدول رقم (13): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الأول من المقابلة

ما هو تصورك للقائد أو رئيس مصلحة الناجح:	التكرار	النسبة المئوية
هل هو الذي ينتدب القرارات	20	50%
يجب أن يتخذ شخصيا القرارات	20	50%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نصف المشاركين (50%) يعتقدون أن القائد أو رئيس المصلحة الناجح هو الذي ينتدب القرارات، ويشير إلى أن نصف المشاركين (50%) يعتقدون أن القائد أو رئيس المصلحة الناجح يجب أن يتخذ القرارات بنفسه.

تشير البيانات إلى أن هناك حاجة إلى توازن بين التفويض واتخاذ القرارات في القيادة الناجحة. قد يختلف أفضل أسلوب للقيادة اعتمادًا على الموقف واحتياجات الفريق. يمكن للقائد مراجعة أسلوبه في القيادة وتعديله حسب الحاجة لضمان فعاليته وتلبية توقعات فريقه.

#### الجدول رقم (14): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثاني من المقابلة

النسبة المئوية	التكرار	نجاح إنجاز الأعمال مرتبط حسب رأيك:
37,5%	15	بأسلوب القائد
62,5%	25	بعملية التواصل مع المرؤوسين
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 62.5% من المشاركين يعتقدون أن عملية التواصل مع المرؤوسين لها تأثير على نجاح إنجاز الأعمال. ويشير 37.5% من المشاركين يعتقدون أن أسلوب القائد له تأثير على نجاح إنجاز الأعمال.

تشير البيانات إلى أن كلاً من أسلوب القائد وعملية التواصل مع المرؤوسين تلعب دوراً في نجاح إنجاز الأعمال. بينما يعتقد معظم المشاركين أن التواصل الفعال مع المرؤوسين هو عامل أكثر أهمية، يرى البعض أن أسلوب القائد له تأثير أيضاً. يمكن للقادة والشركات والموظفين العمل معاً لتحسين مهارات التواصل وخلق بيئة عمل داعمة لتحقيق أقصى قدر من النجاح

## الجدول رقم (15): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الأول ومتغير الجنس

المجموع	حرية كاملة في القرارات		يتردد القائد في اتخاذ القرارات		لا يعطي الحرية في اتخاذ القرارات		يمنح القائد صلاحية		هل يعطي القائد الجنس	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
100%	22	0%	0	18.2%	4	36.4%	8	45.5%	10	الذكور
100%	18	61.1%	11	38.9%	7	0%	0	0%	0	الإناث
100%	40	27.5%	11	27.5%	11	20%	8	25%	10	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنا القائد يعطي حرية كاملة في القرارات بنسبة (61.1%) وذلك حسب متغير الإناث.

ومن جهة أخرى نجد متغير الذكور الذين أقروا أن القائد لا يعطي الحرية في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة قدرت ب(36.4%).

الجدول رقم (16): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الرابع ومتغير السن

المجموع		نهاية الأسبوع		كل نهاية أسبوع		كل ساعة		هل تقوم أنت باطلاع رئيس المصلحة على مجريات العمل السن
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	24	29.2%	7	0%	0	70.8%	17	من 20 إلى 30 سنة
100%	9	44.4%	4	55.5%	5	0%	0	من 31 إلى 40 سنة
100%	5	0%	0	100%	5	0%	0	من 41 إلى 50
100%	2	0%	0	100%	2	0%	0	50 سنة وما فوق
100%	40	27.5%	11	30%	12	42.5%	17	المجموع

يبدو أن هناك اتجاهًا واضحًا في علاقة الأعمار بتقديم التقارير والمتابعة مع رئيس المصلحة في مكان العمل:

الفئة الأولى (20-30 سنة): تظهر أنهم يتمتعون بالانضباط والانتظام في تقديم التقارير، حيث يقومون بإطلاع رئيس المصلحة على مجريات العمل بشكل منتظم كل ساعة بنسبة تصل إلى 70.8%. ربما يكونون يشعرون بأهمية تقديم التقارير الدورية والبقاء على اتصال مع الإدارة.

الفئة الثانية (31-40 سنة): يظهر أن هناك انخفاضًا في تقديم التقارير بانتظام، حيث يقومون بإطلاع رئيس المصلحة على مجريات العمل كل نهاية أسبوع بنسبة 55.5%. قد يكون ذلك بسبب زيادة المسؤوليات الشخصية أو الاهتمامات الخاصة خارج العمل التي تؤثر على الوقت المخصص للتقارير.

الفئة الثالثة (41-50 سنة) والفئة الرابعة (50 سنة وما فوق): يبدو أن الانضباط في تقديم التقارير يتزايد مع التقدم في السن، حيث يقومون بإطلاع رئيس المصلحة على مجريات

العمل بانتظام كل نهاية أسبوع بنسبة 100%. ربما يكون لديهم مسؤوليات إدارية أو خبرة تجعلهم يدركون أهمية التقارير الدورية والمتابعة المستمرة.

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (17): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال السادس

هل تعمل بسرعة وإتقان	التكرار	النسبة المئوية
عندما تكون تعليمات رئيس المصلحة واضحة	8	20%
عندما يشكرني من قبل ذلك عند إتمام المهام الأخرى	8	20%
عندما أكون بصحة جيدة	17	42,5%
حالة نفسية	7	17,5%
المجموع	40	100%

يقدم الجدول المقدم توزيعًا لنسب مئوية للعوامل التي تؤثر على سرعة وإتقان العمل، يهدف هذا التحليل إلى فهم هذه العوامل بشكل أفضل وتقديم توصيات لتحسين الأداء.

**فالمصلحة الجيدة حازت على 42.5 % من المشاركين يرون أن كونهم بصحة جيدة يساهم بشكل كبير في تحسين سرعة وإتقان عملهم.**

**فوضوح تعليمات رئيس المصلحة 20 % من المشاركين يرون أن وضوح التعليمات يُحسن من سرعة وإتقان عملهم.**

**التقدير والشكر 20 % من المشاركين يرون أن تلقي الشكر والتقدير من رئيس المصلحة يُحفّزهم على العمل بشكل أسرع وأفضل.**

الحالة النفسية 17.5%: من المشاركين يرون أن الحالة النفسية الجيدة تُؤثر إيجابًا على

سرعة وإتقان عمله

### الجدول رقم (18): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال السابع

النسبة المئوية	التكرار	أعمل وأنجز مهامين بإتقان:
52,5%	21	عندما أكثر على تكوين مهني قصير المدى
17,5%	7	عندما أتعلم عند رئيس المصلحة أو رئيس الورشة تقنية جديدة
30%	12	عندما أكتشف مهارات جديدة على وثائق علمية أو الأنترنت
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يبدو أن المبحوثين قدموا تفسيرًا متعلقًا بتقديراتهم لنسبة تقديم مهامهم بإتقان عند مواجهتهم لظروف مختلفة. يمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

**عندما أكثر على تكوين مهني قصير المدى 52.5%:** يبدو أن التدريب المكثف والتوجيه المهني يساعد المبحوثين على تحسين أداءهم وتنفيذ مهامهم بفعالية عالية. ربما يتم توجيههم نحو مواضيع تهمهم وتحفيزهم للتعلم والتطور المستمر في مجالاتهم المهنية.

**عندما أكتشف مهارات جديدة على وثائق علمية أو الأنترنت (130%):** يشير هذا النتيجة إلى أن الاطلاع على المصادر العلمية والموارد على الإنترنت يساهم في تطوير مهارات المبحوثين وزيادة فهمهم للموضوعات المختلفة، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم في تنفيذ المهام.

عندما أتعلم عند رئيس المصلحة أو رئيس الورشة تقنية جديدة 17.5%: يظهر أن التعلم من خلال التجارب العملية والتوجيه المباشر يعزز من قدرة المبحوثين على تنفيذ المهام بدقة. يمكن أن يكون هذا بسبب الفرص المباشرة لتطبيق المهارات الجديدة في بيئة العمل الفعلية.

توضح هذه التفسيرات كيف أن المبحوثين يقدمون أداءً جيدًا في تنفيذ مهامهم عندما يكونون متاحين للتدريب المكثف، والتوجيه المباشر، والتعلم المستمر من خلال الاطلاع على المصادر العلمية والتكنولوجية.

#### الجدول رقم (19): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثامن

هل القائد:	التكرار	النسبة المئوية
يشكر على الأداء الجيد	18	45%
لا يشكر على الأداء الجيد	10	25%
لا يدلي برأيه مهما كان الإنجاز ونوعيته	12	30%
المجموع	40	100%

تبدو إجابات المبحوثين على السؤال الثامن تشير إلى كيفية تصرف القائد فيما يتعلق بتقدير وتشجيع أداء فريقه. هنا تفسير محتمل لهذه النتائج:

**يشكر على الأداء الجيد 45%:** يبدو أن القائد يفضل التعبير عن التقدير والشكر عندما يشاهد أداءً جيدًا من أفراد الفريق. هذا النوع من التفاعل الإيجابي قد يشجع الموظفين على الاستمرار في بذل جهودهم وتحقيق النتائج الممتازة.

**لا يدلي برأيه مهما كان الإنجاز ونوعيته 30%:** يبدو أن بعض القادة قد يكونون غير قادرين على التعبير عن آرائهم بوضوح، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. هذا النوع من السلوك قد يؤدي إلى عدم وضوح الاتجاهات والتوجيهات داخل الفريق.

لا يشكر على الأداء الجيد 25% : يوحى هذا الرقم بأن هناك جزء من القادة الذين قد لا يكونون متمكنين من التعبير عن التقدير بشكل مناسب أو قد يكونون غير مستعدين لذلك. هذا السلوك قد يؤثر سلباً على معنويات الفريق وقدرته على العمل بكفاءة.

تعكس هذه النتائج أهمية دور القائد في توجيه الفريق وتقديم التشجيع والتقدير، مما يؤثر على معنويات الفريق وفعاليته وإنتاجيته.

#### الجدول رقم (20): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث من المقابلة

هل ضمان الأعمال والمهام يجب متابعة المرؤوسين:	التكرار	النسبة المئوية
ساعة بساعة	13	32,5%
نهاية اليوم	14	35%
كل لحظة	13	32,5%
المجموع	40	100%

إجابات المبحوثين على السؤال الثالث من المقابلة تظهر تفاوتاً في النهج المفضل لضمان الأعمال ومتابعة المرؤوسين. إليك تفسيراً لهذه الإجابات:

نهاية اليوم 35%: يفضل هؤلاء المبحوثين متابعة المرؤوسين بشكل مكثف في نهاية اليوم العملي. قد يكون هذا لضمان استكمال المهام المتعلقة وتحقيق الأهداف المحددة لتلك الفترة الزمنية.

ساعة بساعة 32.5%: يرجح هؤلاء المبحوثين ضرورة متابعة المرؤوسين بانتظام على مدار الساعة. قد يكون هذا النهج مفيداً للتأكد من استمرار تقدم العمل وتجاوب المرؤوسين مع المهام وحل المشاكل بسرعة.

كل لحظة 32.5% : يرغب هؤلاء المبحوثين في متابعة المرؤوسين بشكل مستمر وفوري، بحيث يكونوا على اطلاع دائم بتقدم العمل وأداء المرؤوسين. هذا النهج يؤكد على أهمية التواصل المستمر والمتجاوب بين القائد والمرؤوسين.

يظهر هذا التفسير أن هناك تفضيلات متنوعة بين المبحوثين في كيفية متابعة المرؤوسين، وهو ما يعكس اختلافات في أساليب الإدارة والتحكم في العمل والفرق.

**الجدول رقم (21): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال الرابع من المقابلة**

النسبة المئوية	التكرار	ها العلاقة مع المرؤوسين تعتمد على التواصل الرسمي
27,5%	11	عبر البريد
32,5%	13	عبر التكنولوجيا الحديثة
40%	16	عبر الحوار الغير رسمية
100%	40	المجموع

إجابات المبحوثين على السؤال الرابع توضح كيفية تأثير التواصل على العلاقة مع المرؤوسين. إليك تفسيراً لهذه الإجابات:

**عبر الحوار الغير رسمي 40% :** يعتمد هؤلاء المبحوثون بشكل أساسي على الحوار الغير رسمي مع المرؤوسين لبناء العلاقات وتحقيق التفاهم. يشير هذا النهج إلى الاهتمام بتطوير علاقات قوية وفعالة مع المرؤوسين من خلال التفاعل المباشر والشخصي.

**عبر التكنولوجيا الحديثة 32.5% :** يفضل هؤلاء المبحوثين استخدام التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المرؤوسين، مما يشمل ربما تطبيقات المراسلة الفورية أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الفيديو المباشر. يمكن أن يكون هذا النهج مرتبطاً بالرغبة في التواصل السريع والمباشر.

عبر البريد 27.5%: يظهر هذا الرقم أن هناك جزءًا من المبحوثين يعتمدون بشكل رئيسي على التواصل الرسمي عبر البريد الإلكتروني في التفاعل مع المرؤوسين. قد يكون هذا النهج مرتبطًا بالرغبة في الحفاظ على سجل مكتوب للتواصل والمعلومات.

تظهر هذه الإجابات أن هناك تفضيلات مختلفة بين المبحوثين في كيفية التواصل مع المرؤوسين، وتعكس اختلافات في أساليب التواصل والتفضيلات الشخصية في بناء العلاقات.

الجنس

المجموع	حالة نفسية		عندما أكون بصحة جيدة		عندما يشكرني من قبل ذلك عند إتمام المهام الأخرى		عندما تكون تعليمات رئيس المصلحة واضحة		هل تعمل بسرعة وإتقان	الجنس
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
100%	22	13.6%	3	13.6%	3	36.4%	8	36.4%	8	الذكور
100%	18	22.2%	4	77.8%	14	0%	0	0%	0	الإناث
100%	40	17.5%	7	42.5%	17	20%	8	20%	8	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن فئة الذكور يعملون بسرعة وإتقان عندما تكون تعليمات رئيس المصلحة واضحة عندما يشكرني من قبل ذلك عند إتمام المهام الأخرى وذلك بنسبة (36.4%).

أما فئة الإناث فيعملن بسرعة وإتقان عندما يكونون بصحة جيدة وذلك بنسبة (77.8%).

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن الرجال يهتمون بشكل أساسي بإنجاز المهام بكفاءة، بغض النظر عن العوامل الخارجية . وتهتم النساء بشكل أكبر بالعوامل الخارجية مثل وضوح التعليمات و الشعور بالتقدير إلى جانب الشعور بالصحة الجيدة.

الجدول رقم (23): يمثل إجابات المبحوثين على السؤال السابع ومتغير السن

المجموع	عندما أكتشف مهارات جديدة على وثائق علمية أو الأنترنت		عندما أتعلم عند رئيس المصلحة أو رئيس الورشة تقنية جديدة		عندما أكثر على تكوين مهني قصير المدى		أعمل وأنجز مهامين بإتقان	السن
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
100%	24	16.7%	4	29.2%	7	54.2%	13	من 20 إلى 30 سنة
100%	9	11.1%	1	0%	0	88.9%	8	من 31 إلى 40 سنة
100%	5	100%	5	0%	0	0%	0	من 41 إلى 50
100%	2	100%	2	0%	0	0%	0	50 سنة وما فوق
100%	40	30%	12	17.5%	7	52.5%	21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبدو الفئات المختلفة تستجيب بشكل مختلف لزيادة التكوين المهني واكتساب المهارات الجديدة.

الفئة الأولى (20-30 سنة): تبدو أنها تستجيب بشكل جيد للتكوين المهني القصير المدى، حيث يصل معدل استجابتهم إلى 54.2%. يمكن أن يكون ذلك لأنهم في بداية مسارهم المهني ويحتاجون إلى تحسين المهارات الأساسية.

الفئة الثانية (31-40 سنة): يظهر أن هؤلاء يستفيدون بشكل كبير من التكوين المهني القصير المدى بنسبة تصل إلى 88.9%. ربما يكونون في مرحلة حياتية حيث يشعرون بضغوطات مهنية أكبر، وبالتالي يكونون مستعدين للاستفادة من أي فرصة لتطوير مهاراتهم.

الفئة الثالثة (41-50 سنة) والفئة الرابعة (50 سنة وما فوق): يظهر أنهم يستفيدون بشكل كبير من اكتساب المهارات الجديدة من خلال الوثائق العلمية أو الإنترنت بنسبة 100%. من الممكن أن يكونوا قد أكملوا مساراتهم المهنية الأساسية ويبحثون الآن عن تحديات جديدة أو يرغبون في تطوير مهارات متقدمة.

باختصار، يبدو أن كل فئة عمرية تحتاج إلى نوع مختلف من الاستثمار في التطوير المهني والتعلم المستمر وفقاً لمرحلتها في الحياة واحتياجاتها المهنية.

## 3-الإستنتاجات الجزئية:

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أن "توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي" يتضح أن الفرضية تحققت وبالتالي توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

هناك نسبة معينة من الموظفين يرون أن القائد لا يمنح الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات (27.5%). يمكن أن يؤثر هذا النوع من الإشراف القيودي على مرونة وإبداع الموظفين في العمل.

ومن ناحية أخرى، هناك نسبة أكبر من الموظفين يشعرون بأن القائد يترك لهم حرية إنجاز العمل بطريقتهم الخاصة (42.5%). هذا النوع من الإشراف المرن قد يشجع على التفوق والإبداع في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يتابع رئيس المصلحة مجريات العمل بشكل دوري بنسبة 52.5%، مما يعزز الشفافية والمتابعة المستمرة لأداء الفريق.

يتضح أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين يرون أنهم يقدمون تقارير كتابية إلكترونية لرئيس المصلحة حول الأعمال المنجزة (47.5%)، مما يعكس التواصل الفعال والتقارير المنتظمة التي تسهم في فهم جيد لمجريات العمل.

فيما يتعلق باتخاذ القرارات، يبدو أن هناك توجهاً متبايناً حيث يعتقد نصف المشاركين أن القائد الناجح هو الذي ينتدب القرارات، بينما يعتقد النصف الآخر أن القائد الناجح يجب أن يتخذ القرارات بنفسه. هذا يعكس اختلاف في الآراء بشأن نمط القيادة المثلى.

وأخيرًا، يعتقد معظم المشاركين أن عملية التواصل مع المرؤوسين لها تأثير على نجاح إنجاز الأعمال (62.5%)، مما يؤكد على أهمية التواصل الفعال في تحقيق الأداء الوظيفي الأفضل.

بناءً على هذه البيانات، يبدو أن هناك علاقة بين نمط الإشراف ومستوى الأداء الوظيفي، حيث يظهر أن الإشراف المرن والشفاف يسهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح في مكان العمل.

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أن "توجد علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية" يتضح أن الفرضية تحققت وبالتالي توجد علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية.

يظهر أن البقاء في حالة صحية جيدة يسهم بشكل كبير في تحسين سرعة وإتقان العمل لدى المشاركين بنسبة 42.5%. يمكن أن يكون الشعور بالعافية البدنية محفزاً قوياً لتحسين الأداء المهني.

يبين أن التدريب المكثف والقصير المدى يساعد المشاركين على تحسين أدائهم وتنفيذ مهامهم بفعالية عالية بنسبة 52.5%. يُظهر هذا أن الاستثمار في التطوير المهني والتدريب يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء الوظيفي.

يبين أن 45% من المشاركين يرون أن القائد يفضل التعبير عن التقدير والشكر عندما يشاهد أداءً جيداً من أفراد الفريق. يمكن أن يكون التقدير والتحفيز من قبل القائد عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

أن 35% من المشاركين يفضلون متابعة المرؤوسين بشكل مكثف في نهاية اليوم العملي. يمكن أن يسهم هذا النوع من المتابعة في تحديد النقاط القوية والضعف لدى المرؤوسين وتقديم الدعم والتوجيه اللازم.

أن 40% من المشاركين يعتمدون بشكل أساسي على الحوار غير الرسمي مع المرؤوسين لبناء العلاقات وتحقيق التفاهم. يشير هذا إلى أهمية التواصل الفعّال وبناء العلاقات في تحقيق النجاح المهني.

باختصار، يظهر التحليل أن هناك علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية، حيث تظهر البيانات أن العوامل مثل الصحة الجيدة، والتدريب المكثف، والتقدير من القائد، والمتابعة الفعّالة، والتواصل الفعّال تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة مردوديتهم المهنية.

ومن خلال النتائج السابقة وبناءا على الفرضيات الجزئية تبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت وبالتالي توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

## 4-الإستنتاج العام:

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أن "توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي" يتضح أن الفرضية تحققت وبالتالي توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

بناءً على هذه البيانات، يبدو أن هناك علاقة بين نمط الإشراف ومستوى الأداء الوظيفي، حيث يظهر أن الإشراف المرن والشفاف يسهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح في مكان العمل.

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أن "توجد علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية" يتضح أن الفرضية تحققت وبالتالي توجد علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية.

باختصار، يظهر التحليل أن هناك علاقة قوية بين تحفيز المسؤول والمردودية المهنية، حيث تظهر البيانات أن العوامل مثل الصحة الجيدة، والتدريب المكثف، والتقدير من القائد، والمتابعة الفعّالة، والتواصل الفعّال تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة مردوديتهم المهنية.

ومن خلال النتائج السابقة وبناءاً على الفرضيات الجزئية تبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت وبالتالي توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

## خاتمة:

لقد اتضح جليا من خلال دراستنا هذه في جانبها النظري والتطبيقي أن المهارات القيادية تعتبر من أهم مكونات الإدارة والقيادة الحديثة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا نحو الانجاز وتطوير أداء المؤسسة عامة، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تمنح المؤسسة مركزا تنافسيا قويا وحصصا سوقية وربحية عالية، ورضا عاليا للموظفين، ويأتي ذلك من خلال اكتساب فئة القيادات الإدارية للمهارات اللازمة وتوظيفها في المسار والقناة الصحيحة التي تحقق أهداف المؤسسة.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تتمتع بمجموعة من المقومات القيادية والإدارية من شأنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الوزارة الوصية أن تشكل نقطة قوة مثل: الاهتمام بتنمية المهارات الفنية للإطارات خاصة مما يسهل عليهم انجاز المهام والوظائف بطريقة مرضية وذلك من خلال تكوينهم وحرص إدارة المؤسسة على رصد مبالغ ضخمة لهذا الغرض، وتحديث الموارد البشرية من خلال برامج التوظيف لذوي الشهادات العلمية المتخصصة والاعتماد بدرجة ثانية على معيار الخبرة المهنية، احترام الوقت والانضباط في العمل، وعقد اللقاءات الدورية والاجتماعات، مع توفير مستوى لا بأس به من المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة في الأقسام والمصالح الفنية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### 1- القوامس والمعاجم:

- 1- ابن دريد، **جمهرة اللغة**، د-ي، مكتبة المفتي بغداد، بدون سنة.
- 2- ابن منظور، **لسان العرب**، مجلد 5، دار المعارف، القاهرة، 1998.
- 3- **الصحاح في اللغة والعلوم**، دار الصنارة العربية، بيروت، مجلد 02 ، ب س.
- 4- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، ط 03 ، القاهرة، 1985 .

### 2-الكتب:

- 5- إثمار عبد الرزاق محمد، **استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن (عمان) 2015.
- 6- أحمد سليمان عودة، وفتحي مكاي، **أساليب البحث العلمي**، مكتبة المنار، الأردن، 1987.
- 7- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 .
- 8- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017.
- 9- دلال القاضي، محمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**، دار النشر، عمان، 2008.
- 10- رشيد زواتتي، **منتهج الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى، الجزائر، دس.

- 11- رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، 2004.
- 12- زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 01، دار المعارف، القاهرة، 1973 .
- 13- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط5، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006.
- 14- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012.
- 15- سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، عالم الكتب، القاهرة، 1995.
- 16- صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 17- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 18- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ج 4، الدوحة، 1998.
- 19- عامر الكبيسي، سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 20- علي السلمي، مهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة، دس.
- 21- عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، 2001.
- 22- عمر وصفي عقيني، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
- 23- فودين منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- 24- الفيلاي حمزة، منهجية الدراسية، ط1، دار الهناء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 25- كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط 01 ، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 26- ماجدة عبد الكاظم العطية، القيادة الإدارية، مطبعة النعمان، النجف، 1997 .
- 27- مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، ترجمة مكتبة خيرة ماء السعودية مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2001.
- 28- مجلة يورك برس، مهارات الإدارة، ط1 ، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003 .
- 29- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997 .
- 30- محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المنهجية، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 1996.
- 31- محمد قاسم القريوتي، نظرية الكنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 32- محمد قاسم، مقابلة التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 33- مشعل العدوانى، المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، دار غريب، القاهرة، 2008.
- 34- مصطفى عمر التير، مقدمة في مبادئ وأسس البحث العلمي، الجامعة المفتوحة، ط3، طرابلس، 1995.
- 35- معين خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2004.
- 36- منصور بن متعب بن عبد العزيز، أحمد بن سالم العامري، مهارات المديرين القيادية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1423هـ.

37- مورييس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

38- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر، 2009.

39- هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996.

40- الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.

41- وائل محمود صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للشر، الأردن، ط1، 2009.

42- يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.

### 3-المذكرات والأطروحات الجامعية:

43- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.

44- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

45- خالد أحمد حسين القيداني، المعوقات النفسية لصانع القرار الإداري وعلاقتها بأدائه الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة صنعاء، اليمن، 2003 .

46- دلال محمد الزعبي، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية، كلية اربد، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2001 .

- 47- راجح علاء احمد الإمام، تدريب الإدارة الوسطى في قطاع الخدمة المدنية، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة بجامعة القاهرة، 1983.
- 48- الزهرة شنكامه، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 49- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة (سوناطراك) المديرية الجهوية بجاية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007 .
- 50- سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، "دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 51- عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة 2010/2011.
- 52- عمر المجدد، بين دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير بجامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2013.
- 53- هاملي عبدالقادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر - تلمسان، 2011.

#### 4-المجلات:

- 54- عبد المالك هرهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 7، الجزائر، 2000 .
- 55- ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصر في الرافدين والرشد النجف الأشرف، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة - المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014.

56- يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 6، الجزائر، 2012.

## 5-المواقع الإلكترونية:

57- Indeed Career Guide, Leadership Skills: Definitions and Examples, according to, <https://www.indeed.com/career->

58- Investopedia, Hard skills, Retrieved from [http://www.investopedia.com/terms/h/hard-](http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp)  
[skills.asp](http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp). le 19/03/2024, a 14:34.

59- Hatim alsamman, <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/329008>, le 22/03/2024, a 23:10.

60- "تعريف ومعنى كفاءة في قاموس المعجم الوسيط"، [www.almaany.com](http://www.almaany.com)، اطلع عليه بتاريخ 07-05-2024.

61- هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية 2010، ، نقلا عن

[www.rsscra.info](http://www.rsscra.info) الموقع

62- advice/resumes-cover-letters/leadership-skills. le 18/12/2018 a 21:30 h Margaret Rouse what is leadership skills according to <https://searchcio.techtarget.com/definition/leadership-skills>, 19/04/2024 à 14 :22.

## 6-المراجع الأجنبية:

63- Beaud michel, **L'art de la thèse : comment préparer et rédiger une thèse de doctorant, de magister ou un mémoire de fin de licence**, alger, casabah edition, 1999.

64- chiu, L. K. & all, **Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The Employers' Perspective**. Vol.8, No. 1. published by Candian Center of Scienceand Education, 2016.

65- John Adair, **The Action Centered Leader**,. Peter Runge house, London, 1998 .

66- Lasary, **theorie des organisation, el dar othmania éd**, 2007.

67- Romme P.U.F, and Ballaine, W.C, **Research Methodologie in Business**, Harper and Row Publishers, USA, 1963.

68- Sean McPheat, leadership skills, MTD & Ventus Publishing APS, ISBN 978-87-7681-603-2, UK, 2010.

69- Zain. M, & all. **Entrepreneurship Intention Among Malaysia, Business Students.** No.3, Vol.6. Canadinal Social Scince Malaysia, 2010.

الملاحق

# الملحق رقم (01) المقابلة

جامعة تيزي وزو

قسم العلوم الاجتماعية تخصص في تنظيم العمل

الموضوع مهارات القيادة والأداء في المؤسسة

دليل المقابلة

الاسم

اللقب

المنصب

سنوات الخبرة

1-ماهو تصورك للقائد او رئيس مصلحة الناجح

\_ هل هو الذي ينتخب القرارات

\_ يجب ان يتخذ شخصيا القرارات

2-نجاح انجاز الاعمال مرتبط حسب رايك

-بأسلوب القائد

-بعملية التواصل مع المرؤوسيين

3-هل ضمان الاعمال والمهام يجب متابعة المرؤوسيين

ساعة بساعة

نهاية يوم

كل لحظة

4-هل العلاقة بالمرؤوسيين تعتمد على التواصل الرسمي

-عبر البريد

-عبر التكنولوجيا الحديثة

-عبر الحوار الغير الرسمية

5-هل ترى مرؤسيك أصحاب كفاءات ومهارات

6-عند انجاز الاعمال والمهام من طرف المرؤوسيين حسب النتائج

-تشكرهم

-ترفع ملاحظات

-لا تتردد على توجيههم

7-حسب رؤيتك تعتمد مهارة مستخدميك عليك

تكوينهم

خبرتهم

تفاهم ما بين أعضاء فريق العمل

8-حسب خبرتك القائد الناجح هو الذي

-يعرف كيف ينسق ما بين افراد فريقه

-يعرف اختيار عناصر فريقه



## استمارة

السلام عليكم،

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي أعدت لجمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي واستكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل ن تحت عنوان «مهارات القيادة والأداء في المؤسسة». لأهمية رأيكم في هذا المجال أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستمارة بدقة، و ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

لكم مني فائق عبارات الشكر والثقة.

كل المعلومات التي سنذلي بها ستبقى سرية

معطيات شخصية :

الجنس: ذكر  أنثى

السن: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة

50 سنة وما فوق

الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة: من 1 3 سنوات  من 4 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  16 سنة ما فوق

هل تملك بيت أو لا؟ نعم  لا

طبيعة بيتك: قصديري  عمارة  فيلا

اخر.....

II القيادة :

(1) هل يعطي القائد:

- حرية كاملة في القرارات

- يتردد القائد في اتخاذ القرارات

- لا يعطي الحرية في اتخاذ القرارات

- يمنح القائد صلاحية

- يمكن الإجابة على السؤال أو أكثر من سؤال

(2) هل القائد :

- يوافق على أساليب المرؤوسين بإنجاز العمل

- لا يوافق على أساليب المرؤوسين بإنجاز العمل

- يترك القائد للمرؤوسين بإنجاز العمل

(3) هل يقوم رئيس المصلحة :

- بمتابعة يومية لمجرية العمل  متابعة أسبوعية  متابعة كل ساعة

(4) هل تقوم أنت بالاطلاع رئيس المصلحة على مجريات العمل: كل ساعة  كل نهاية

الأسبوع  نهاية الأسبوع.

(5) هل تعلم رئيس لمصلحة بالأشغال المنجزة

يمكن الإجابة على أكثر من إجابة

- شفهيًا  تقرير كتابي ورقي  تقرير كتابي إلكتروني

(6) هل تعمل بسرعة واثقان، يمكن الإجابة على أكثر من إجابة :

- عندما تكون تعليمات رئيس المصلحة واضحة

- عندما يشكرني من قبل ذلك عند إتمام المهام الأخرى

- عندما أكون بصحة جيّدة

- حالة نفسية: فرح  غاضب  مكتئب

(7) أعمل وأنجز مهامين بإتقان: إجابة أو أكثر

- عندما أكثر على تكوين مهني: قصير المدى (stage)

- عندما أتعلّم عند رئيس المصلحة أو رئيس الورشة تقنية جديدة

- عندما اكتشف مهارات جديدة على وثائق علمية أو الأنترنت

I. الأداء:

هل القائد: إجابة أكثر من سؤال

- يشكر على الأداء الجيّد

- لا يشكر على الأداء الجيّد

- لا يدلي برأيه مهما كان الإنجاز ونوعيته

## الملحق رقم (02): النتائج الإحصائية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكور	22	55,0	55,0	55,0
	إناث	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	24	60,0	60,0	60,0
	سنة 40 إلى 31 من	9	22,5	22,5	82,5
	سنة 50 إلى 41 من	5	12,5	12,5	95,0
	فوق وما سنة 50	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الحالة الإجتماعية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	15	37,5	37,5	37,5
	متزوج	17	42,5	42,5	80,0
	مطلق	5	12,5	12,5	92,5
	أرمل	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		المستوى الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	20,0	20,0	20,0
	ثانوي	7	17,5	17,5	37,5

جامعي	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 3 إلى 1 من	24	60,0	60,0	60,0
	سنوات 10 إلى 4 من	4	10,0	10,0	70,0
	سنة 15 إلى 11 من	5	12,5	12,5	82,5
	فوق وما سنة 16	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		هتلكيت			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	37	92,5	92,5	92,5
	لا	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		طبيعة بيتك			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قصديري	1	2,5	2,5	2,5
	عمارة	36	90,0	90,0	92,5
	فيلا	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		اس1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	القرارات في كاملة حربية	10	25,0	25,0	25,0
	القرارات اتخاذ في القائد يتردد	8	20,0	20,0	45,0
	القرارات اتخاذ في الحرية يعطي لا	11	27,5	27,5	72,5

صلاحية القائد يمنح	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## س2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide العمل بإنجاز المرؤوسين أساليب على يوافق	14	35,0	35,0	35,0
العمل بإنجاز المرؤوسين أساليب على يوافق لا	9	22,5	22,5	57,5
العمل بإنجاز للمرؤوسين القائد يترك	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## س3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide العمل لمجريات يومية بمتابعة	9	22,5	22,5	22,5
أسبوعية متابعة	10	25,0	25,0	47,5
ساعة كا متابعة	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## س4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ساعة كل	17	42,5	42,5	42,5
أسبوع نهاية كل	12	30,0	30,0	72,5
الأسبوع نهاية	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## س5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide شفهيًا	8	20,0	20,0	20,0
ورقي كتابي تقرير	13	32,5	32,5	52,5
إلكتروني كتابي تقرير	19	47,5	47,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	واضحة المصلحة رئيس تعليمات تكون عندما	8	20,0	20,0	20,0
	المهام إتمام عند ذلك قبل من يشكرني عندما الأخرى	8	20,0	20,0	40,0
	جيدة بصحة أكون عندما	17	42,5	42,5	82,5
	نفسية حالة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### س7س

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المدى قصير مهني تكوين على أكثر عندما	21	52,5	52,5	52,5
	الورشنة رئيس أو المصلحة رئيس عند أتعلم عندما جديدة تقنية	7	17,5	17,5	70,0
	أو علمية وثائق على جديدة مهارات اكتشف عندما الأنترنت	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الجيد الأداء على يشكر	18	45,0	45,0	45,0
	الجيد الأداء على يشكر لا	10	25,0	25,0	70,0
	ونوعيته الإنجاز كان مهما برأيه بدلي لا	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### م1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	القرارات ينتدب الذي هو هل	20	50,0	50,0	50,0
	القرارات شخصيا يتخذ أن يجب	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	القائد بأسلوب	15	37,5	37,5	37,5
	المرؤوسين مع التواصل بعملية	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بساعة ساعة	13	32,5	32,5	32,5
	اليوم نهاية	14	35,0	35,0	67,5
	لحظة كل	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	البريد عبر	11	27,5	27,5	27,5
	الحديثة التكنولوجية عبر	13	32,5	32,5	60,0
	رسمية الغير الحوار عبر	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	45,0	45,0	45,0
	لا	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تشكرهم	18	45,0	45,0	45,0
	ملاحظات ترفع	12	30,0	30,0	75,0
	توجيههم على تتردد لا	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوينهم	12	30,0	30,0	30,0
	خبرتهم	14	35,0	35,0	65,0
	العمل فريق أعضاء بين ما تفاهم	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فريقه أفراد بين ما ينسق كيف يعرف	24	60,0	60,0	60,0
	فريقه عناصر أختيار يعرف	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

س1 \* الجنس \* Tableau croisé

		س1				Total
		حرية كاملة في القرارات	يتردد القائد في اتخاذ القرارات	لا يعطي الحرية في اتخاذ القرارات	يمنح القائد صلاحية	
الجنس	ذكور	Effectif 10	8	4	0	22
	% dans الجنس	45,5%	36,4%	18,2%	0,0%	100,0%
إناث	Effectif	0	0	7	11	18
	% dans الجنس	0,0%	0,0%	38,9%	61,1%	100,0%
Total	Effectif	10	8	11	11	40
	% dans الجنس	25,0%	20,0%	27,5%	27,5%	100,0%

4س \* السن \* Tableau croisé

		4س			Total	
		ساعة كل	أسبوع نهاية كل	الأسبوع نهاية		
السن	سنة 30 إلى 20 من	Effectif	17	0	7	24
		% dans السن	70,8%	0,0%	29,2%	100,0%
	سنة 40 إلى 31 من	Effectif	0	5	4	9
		% dans السن	0,0%	55,6%	44,4%	100,0%
	سنة 50 إلى 41 من	Effectif	0	5	0	5
		% dans السن	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	فوق وما سنة 50	Effectif	0	2	0	2
		% dans السن	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	17	12	11	40
		% dans السن	42,5%	30,0%	27,5%	100,0%

6س \* الجنس \* Tableau croisé

		6س				Total	
		عندما تكون تعليمات رئيس المصلحة واضحة	عندما يشكرني من قبل ذلك عند إتمام المهام الأخرى	عندما أكون بصحة جيدة	حالة نفسية		
الجنس	ذكور	Effectif	8	8	3	3	22
		% dans الجنس	36,4%	36,4%	13,6%	13,6%	100,0%
	إناث	Effectif	0	0	14	4	18
		% dans الجنس	0,0%	0,0%	77,8%	22,2%	100,0%
Total		Effectif	8	8	17	7	40
		% dans الجنس	20,0%	20,0%	42,5%	17,5%	100,0%

7س \* السن \* Tableau croisé

		7س			Total	
		عندما أكثر على تكوين مهني قصير المدى	عندما أتعلم عند رئيس المصلحة أو رئيس الورشة تقنية جديدة	عندما أكتشف مهارات جديدة على وثائق علمية أو الأترنت		
السن	من 20 إلى 30 سنة	Effectif	13	7	4	24
		% dans السن	54,2%	29,2%	16,7%	100,0%
	من 31 إلى 40 سنة	Effectif	8	0	1	9
		% dans السن	88,9%	0,0%	11,1%	100,0%
	من 41 إلى 50 سنة	Effectif	0	0	5	5
		% dans السن	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	50 سنة وما فوق	Effectif	0	0	2	2
		% dans السن	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Effectif	21	7	12	40

السن % dans	52,5%	17,5%	30,0%	100,0%
-------------	-------	-------	-------	--------