



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين

دراسة حالة: بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة ADE

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- أ.د. غضبان حسام  
الدين

إعداد الطالب (ة):

-هنداوي رانية

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيساً	أستاذ	- خان احلام
بسكرة	مقرراً	أستاذ	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشاً	أستاذ محاضر أ	- فني فضيلة

الموسم الجامعي: 2024/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين

دراسة حالة: بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة ADE

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- أ.د. غضبان حسام  
الدين

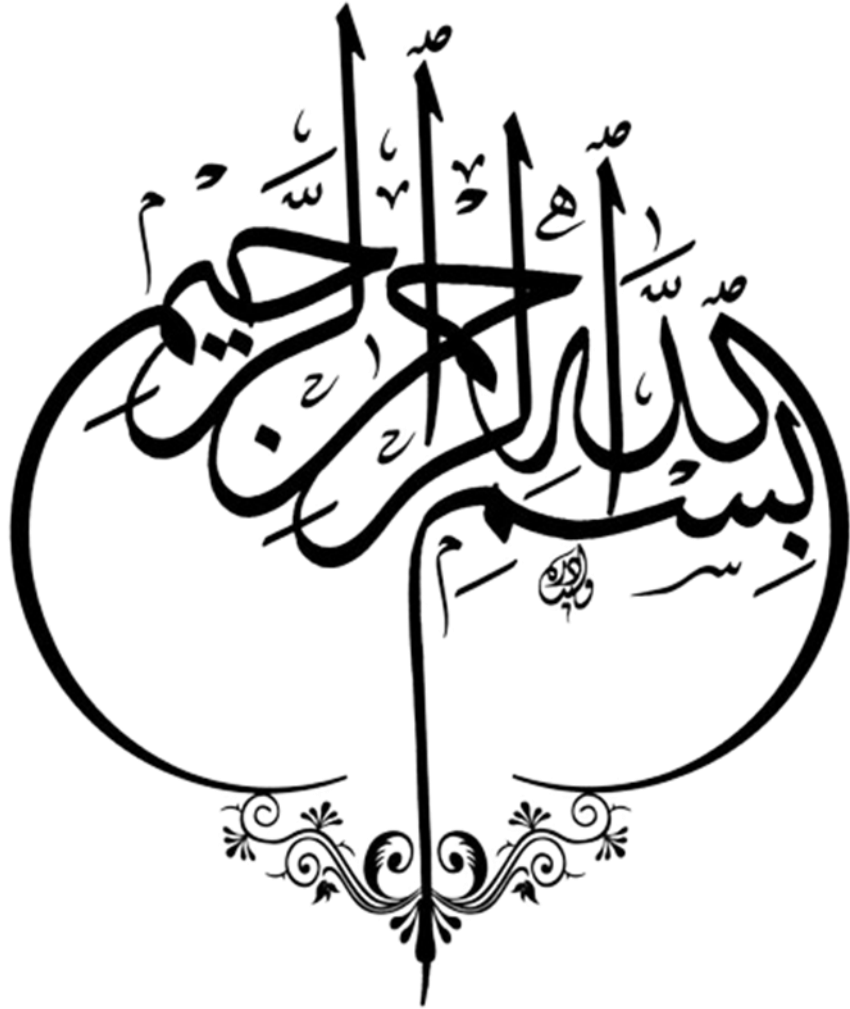
إعداد الطالب (ة):

-هنداوي رانية

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيساً	أستاذ	- خان احلام
بسكرة	مقرراً	أستاذ	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشاً	أستاذ محاضر أ	- فني فضيلة

الموسم الجامعي: 2024/2023



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

یَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ  
وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ

سورة المجادلة آية ١١

## الشكر والعرفان:

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا على توفيقي لإتمام هذا الجهد المتواضع، يقول رسول الله ﷺ:

(مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافَيْتُهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِيُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَيْتُمُوهُ). رواه أبو داود (1672). وصححه الألباني في صحيح أبي داود.

ويقول عليه الصلاة والسلام أيضا: (لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ). فمن هذا المنطلق أرى حقا علي أن أصدر هذا البحث بالشكر والتقدير والثناء العاطر لكل من أعانني في عملي هذا بأي شكل من أشكال المعونة، وأول الشكر وآخره، ومبدأ الثناء ومنتهاه هو لولي الحمد، خالقي ورازقي ومولاي، فله الحمد وإليه الحمد، ومنه الحمد حمدا لا منتهى لحدده ولا مبلغ لأمده.

أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني لأستاذي البروفيسور "غضبان حسام الدين" الذي تفضل بقبول الإشراف على هاته المذكرة، فلم يبخل بنصح أو مشورة أو توجيه، وكان لي خير معين بعد المولى عز وجل.

كما يطيب لي أن أزجي عميق شكري وتقديري إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على ما تكبدوه من عناء في قراءة مذكرتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة، فلکم مني جزيل الشكر والتقدير.

وفي الأخير يسرني أن أشكر كل من مدّ لي يد العون في مسرتي العلمية.

الطالبة: رانية

## الإهداء:

إلى ملاكي الطاهر، ومنبع قوتي بعد الله، أُمي الحبيبة، أهدى هذا الإنجاز.

من ينبوع حنانها نهلتُ صبراً، ومن فيض عطائها نهلتُ عزيمةً، فكانت سندا لا يلين، وعطاءً لا ينضب، فأليكِ يا أُمي أهدى ثمرة جهدٍ لم يكن لولاكِ أن يزهر.

لم تكن الدروب مفروشة بالورود، ولم تكن الأحلام قاب قوسين أو أدنى، لكنَّ إيمانكِ بي، ودعمكِ الدائم، كانا بوصلةً هدتني، وشعلةً أضاءت لي الدروب، فوصلتُ إلى ما سعيْتُ إليه، وها أنا اليوم أقطف ثمرة صبرٍ ومثابرة.

الحمد لله الذي جعلني ابنةً لكِ، فمنكِ تعلمتُ معنى العطاء، ومنكِ اكتسبتُ صلابة الإرادة، ومنكِ نهلتُ شجاعة التحديات. فلكِ مني يا أُمي كلَّ الحبِّ والتقدير، فأنتِ سندي في الحياة، وظلِّي، وملادي الآمن.

رانية.



## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، وذلك من خلال تبيان أثر كل من (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) على أداء العاملين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 50 مفردة من عمال والإداريين لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة خلال السداسي الثاني من سنة 2024/2023، حيث استرد منها (46) استبانة قابلة لتحليل الإحصائي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS v 26 بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية متعددة، بما في ذلك المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الثبات... الخ.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى توفر المهارات القيادية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، كما أن مستوى أداء العاملين بها جاء مرتفعا جدا، علاوة لذلك، توصلنا إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية (المتغير المستقل) على مستوى أداء العاملين (المتغير التابع) لدى المؤسسة محل الدراسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات نذكر منها توعية الإدارة العليا بأهمية تنمية مهارات القيادة لدى العاملين، وجعلها ضمن أولويات خطط التطوير والتدريب، خلق بيئة عمل داعمة تُشجّع على المبادرة والمشاركة، وتُتيح للعمال فرصة اكتساب المهارات القيادية من خلال التجارب العملية.

## الكلمات المفتاحية:

المهارات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية، أداء العاملين.



**Abstract:**

This study aims to find out the impact of leadership skills on the performance of workers at Algeria Water Corporation, Biskra unit, by identifying the impact of each of (technical skills, intellectual skills, human skills, and self-skills) on the performance of workers.

To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed to collect data, distributed to a random sample of 50 individuals from workers and administrators of the Algeria Water Corporation, Biskra unit, during the second semester of the year 2023/2024, of which (46) questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study relied on the descriptive-analytical approach, where the data was analyzed by the 26SPSS v program by relying on a set of multiple statistical tools and methods, including the arithmetic mean, standard deviation, stability coefficient, etc.

The study came up with a set of results, the most important of which is that the level of availability of leadership skills in the Algerian Water Organization of Biskra unit was high according to the study's measures, and the level of performance of its employees was very high, in addition, we concluded that there is a statistically significant impact relationship of leadership skills (independent variable) on the level of performance of employees (dependent variable) in the study organization Algerian Water Organization of Biskra unit.

The study concluded with a set of recommendations, including raising the awareness of senior management of the importance of developing leadership skills among workers, making it a priority in development and training plans, creating a supportive work environment that encourages initiative and participation, providing workers with the opportunity to acquire leadership skills through practical experiences.

**Keywords:**

**Leadership skills, technical skills, intellectual skills, human skills, humanistic skills, self-skills, employee performance.**

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	الإهداء
أ	المخلص
ب	Abstract
ج-و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة المختصرات
ك	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
ل	تمهيد
ل-م	طرح الإشكالية والاسئلة البحثية
م-ش	الدراسات السابقة
ش-ت	نموذج الدراسة
ت-ث	فرضيات الدراسة
ث	التعاريف الاجرائية
ث-خ	التموضع الاستمولوجي
خ-د	منهج الدراسة
د	أدوات جمع البيانات
د	المجتمع والعينة
د	الحدود الزمانية والمكانية
ض	أهمية الدراسة
ض	أهداف الدراسة
ض-ظ	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء العاملين</b>
3	المطلب الأول: مفهوم أداء عاملين
4-3	الفرع الأول: مفهوم الأداء
4	الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين
5-4	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
7-5	المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين
7	<b>المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم أداء العاملين وتحسينه</b>
7	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

## فهرس المحتويات

8-7	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
8	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين
9-8	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين
12-9	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين
18-12	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
19	المطلب الخامس: تحسين أداء العاملين
19	الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
21-19	الفرع الثاني: طرق تحسين أداء العاملين
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: المهارات القيادية وتأثيرها على الأداء</b>	
24	تمهيد
25	<b>المبحث الأول: أساسيات حول المهارات القيادية.</b>
25	المطلب الأول: مفهوم المهارات القيادية وأهميتها
26-25	الفرع الأول: مفهوم المهارة
26	الفرع الثاني: مفهوم المهارات القيادية
28-26	الفرع الثالث: أهمية المهارات القيادية
28	المطلب الثاني: خصائص المهارات القيادية ومستوياتها
28	الفرع الأول: خصائص المهارات القيادية
29-28	الفرع الثاني: مستويات المهارات القيادية
33-29	المطلب الثالث: تنمية المهارات القيادية
33	المطلب الرابع: المهارات القيادية للقائد الناجح
34-33	الفرع الأول: المهارات الفنية
35-34	الفرع الثاني: المهارات الفكرية
37-35	الفرع الثالث: المهارات الإنسانية
38-37	الفرع الرابع: المهارات الذاتية
38	<b>المبحث الثاني: تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين</b>
38	المطلب الأول: تأثير المهارات الفنية على أداء العاملين
39-38	المطلب الثاني: تأثير المهارات الفكرية على أداء العاملين
39	المطلب الثالث: تأثير المهارات الإنسانية على أداء العاملين
40-39	المطلب الرابع: تأثير المهارات الذاتية على أداء العاملين
41	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE-بسكرة.</b>	
43	تمهيد
44	<b>المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بسكرة</b>
44	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل التربص
44	الفرع الأول: نشأة المؤسسة محل التربص
45-44	الفرع الثاني: تعريف بمحل التربص

## فهرس المحتويات

46-45	المطلب الثاني: النشاط الأساسي للمؤسسة
46	المطلب الثالث: الهيكل تنظيمي للمؤسسة
49-47	المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	<b>المبحث الثاني: تحليل العملي لمؤسسة محل الدراسة</b>
49	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
50-49	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
52-50	الفرع الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
58-52	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة
60-58	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
66-60	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
67-66	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
72-68	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
73-72	<b>المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة</b>
74	خلاصة الفصل
78-75	<b>الخاتمة</b>
84-79	<b>قائمة المراجع</b>
92-85	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	طرق تقييم أداء العاملين	01
16	نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء	02
51	سلم "ليكرت Likert" الخماسي	03
53	معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الفنية	04
54	معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الفكرية	05
55-54	معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الإنسانية	06
56-55	معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الذاتية	07
57-56	معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير (أداء العاملين)	08
57	اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة	09
58	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية	10
61	توزيع الدرجات و فئات القيم في مقياس ليكرت الخماسي	11
63-61	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المهارات القيادية	12
66-65	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء العاملين	13
67	اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقا لمعامل الالتواء ومعامل التفلطح	14
67	اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقا لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)	15
68	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الرئسية لعينة الدراسة	16
69	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المهارات القيادية وأبعادها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	17

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج المتغير التابع والمستقل للدراسة	01
9	معايير تقييم أداء العاملين	02
12	خطوات تقييم أداء العاملين	03
18	تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف	04
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة	05
60	عرض مواصفات العينة	06

## قائمة المختصرات

الاختصار	معناه
الخ	إلى اخره
ADE	مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة
ك	الكمية
%	نسبة مئوية



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
89-86	استبانة البحث	01
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة	02
91	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	03
92	تصريح الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث	04

# مقدمة العامة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

لقد عرفت الإنسانية القيادة منذ بداية الزمن. وقد حظيت باهتمام كبير منذ بداية رسالة محمد صلى الله عليه وسلم، حيث اختار قاداته ضمن مواصفات معينة، فسار عليه الخلفاء الراشدون في هذا الشأن. وتعد القيادة ظاهرة معروفة للمجتمع البشري في مرحلة تطوره، حيث إن وجودها في حد ذاته هو السبب الأساسي لهذه التطورات الاجتماعية. إن القيادة معروفة لدى كافة أشكال المجتمع البشري، لأن كل واحد منهم يجب أن يكون له تأثير القائد الذي ينظمهم، ويحدد الأدوار لأعضائهم، ويرشدهم إلى تحقيق الأهداف. يجب علينا أن ندرك أنه بينما نعيش في قرن جديد من الصراع والتغيير غير المسبوق، مليء بالمفاجآت، مما يجعل من الصعب التنبؤ بما سيحدث، فإن ما نحتاج إليه هو المهارات والمواقف التي تساعدنا على تعلم كيفية فهم هذه الفوضى، حيث في ظل هاته المتغيرات العالمية المتسارعة، بات من الضروري وجود قادة يتمتعون بمواصفات استثنائية وفريدة، قادة يرحبون بالتغيير بل يسعون إليه، ويمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من التعامل مع مختلف التحديات وتحويلها إلى فرص للنجاح.

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي يتم كتابتها وبحثها في مجال الإدارة، كما أنه أكثرها إثارة للجدل، إذ يحتل مصطلح القيادة مكانة بارزة وهامة في البحوث النفسية والاجتماعية والإدارية. حيث تعد المهارات القيادية من العناصر الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين في أي منظمة، فالقيادة الفعالة تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل المعاصرة. إذ تساهم المهارات القيادية القوية في تحفيز الموظفين وتمكينهم، وتعزيز التعاون والابتكار، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

### 1- إشكالية الدراسة :

تعتبر القيادة محورا هاما لمختلف الأنشطة في المؤسسات العامة والخاصة. ونظراً لنمو المنظمة وحجمها الكبير وتشابك عملها وتعقيده، فإن هناك حاجة ملحة للتغيير والتطوير المناسب بما يضمن استمراريتها وتميزها. وهذه مهمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال القيادة التنفيذية الواعية والمهارات القيادية وهذا يمكنها من حشد الجهد وتوجيه الطاقة لتحقيق المستويات المثلى من الإنجاز.

تعد المهارات القيادية من المواضيع المهمة المؤثرة في أداء الأفراد في العديد من المؤسسات لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في هذا الموضوع. وعليه فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهري:

ما مدى تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة؟

التساؤل السابق يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير المهارات القيادية الفنية على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة؟
- ما مدى تأثير المهارات القيادية الفكرية على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة؟
- ما مدى تأثير المهارات القيادية الإنسانية على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة؟
- ما مدى تأثير المهارات القيادية الذاتية على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة؟

## 2- الدراسات السابقة:

اعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المهارات القيادية وأداء العاملين وكان أهمها:

### ➤ الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية:

الدراسة الأولى: (محمد بشير، 2020) "المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، ودرجة ممارسة تمكين جماعات العمل، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في شركة الاسمنت عين التوتة ولاية باتنة، بالإضافة إلى تحديد الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري، وكذا الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التمكين لدى جماعات العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي)، وقد أجري البحث على عينة مكونة من (210) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين جميع العمال الدائمين المنتسبين للشركة والبالغ عددهم (352) عاملا، حيث قام الباحث ببناء أداتي البحث المتمثلتين في: استبيان المهارات السلوكية للقائد الإداري، و استبيان التمكين، كما تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لتناسبه مع موضوع البحث، وتمت معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (25) Spss.IBM V إذ

استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات وتوصل البحث إلى النتائج التالية: ارتفاع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، حيث كانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارة الذاتية، في حين حلت المهارات الإنسانية أخيرة على الرغم من ارتفاعها. ارتفاع درجة تمكين جماعات العمل بأبعاده الأربعة، كانت أكثر الأبعاد ممارسة هو بعد الكفاءة الذاتية، في حين جاء بعد حرية الاختيار في المرتبة الأخيرة على الرغم من ارتفاعه أيضا. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة في درجتها الكلية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغيري (السن، الأقدمية)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرها تعزى لمتغيري (الجنس، المستوى التعليمي). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)، في درجته الكلية، وفي جميع أبعاده.

**الدراسة الثانية: (بلال هري، 2020) "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر للموظفين في مجمع صيدال - وحدة قسنطينة. للإجابة على الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبيان مكون من 65 فقرة، وتوزيعه على 173 موظفا من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة، ليتم استرجاع 155 استبيانا صالحا للتحليل الكمي، وباستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد ومجموعة من المؤشرات الإحصائية المناسبة وبالاستعانة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وبرنامج Eviens تم اختبار نموذج الدراسة المعتمد وكذا الإجابة على مختلف فرضيات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يرتبط باختبار فرضيات الدراسة، والتي أكدت وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية الأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية المهارات الإنسانية للمهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية.

**الدراسة الثالثة: (الغريري، خضر عيسى مطشر، 2019) "أثر المهارات القيادية على التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية في محافظة بغداد"**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، تمثلت إشكالية البحث في: ما أثر المهارات القيادية

بأبعادها المتمثلة في (المهارات الفكرية المهارات الفنية المهارات الإنسانية) على تحقيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (التوجه نحو السوق التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي) في شركات الاتصالات العراقية؟

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المهارات القيادية بأبعادها المتمثلة في (المهارات الفكرية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية) على التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي) في شركات الاتصالات العراقية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم توزيعها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، حيث تألف مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العراقية (زين، آسيا سيل، كورك)، في حين تمثلت عينة الدراسة من (346) استبانة وزعت على وحدة المعاينة من الموظفين ضمن المسميات التالية (مدير تنفيذي، مدير دائرة، مساعد مدير، نائب مدير رئيس قسم، جميع تخصصات الموظفين) في الشركات المبحوثة، والذي تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للمهارات القيادية بأبعادها المتمثلة (المهارات الفكرية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية) على التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي) في شركات الاتصالات العراقية. كما بينت أبرز النتائج أن المهارات القيادية إلى أن هناك توظيف للمهارات القيادية في تحقيق التوجه الاستراتيجي وأن القادة الذين لا يمتلكون المهارات الفكرية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية لن يكون لهم تأثير دال إحصائي على التوجه الاستراتيجي نحو السوق التكنولوجية والريادة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها ضرورة تبني شركات الاتصالات العراقية للأفكار الريادية في ظل توفر وجود مهارات قيادية لدى الإدارات العاملة في الشركات، وضرورة أن تقوم شركات الاتصالات العراقية بدعم المهارات القيادية المتوفرة لديها للاستمرار في أداء أدوار قادتها بكفاءة وفاعلية.

الدراسة الرابعة: (عبد الفتاح، أيمن عثمان، 2018) "درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (45) مديرًا ومديرة و(140) معلمًا ومعلمة من مديري ومعلمي المدارس الأساسية الخاصة في لواء قسبة عمان في محافظة العاصمة عمان. استخدمت

الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة وأن مستوى الأداء الصفي لمعلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مديرهم جاء متوسطاً وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وبين مستوى الأداء الصفي للمعلمين في الأردن.

### ➤ الدراسات المتعلقة بأداء العاملين:

**الدراسة الأولى: (ياقتى، بتول محمد، 2019) "أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين"**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، تمثلت إشكالية البحث في تسعى الشركات لتحقيق أهدافها التي تقوم بالتخطيط لها، لا أن تكون بعيدة عن مسارها. وتعد الموارد البشرية واحدة من أهم الأصول في تحقيق الأهداف المؤسسية، والسؤال كيف يكون ذلك؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات بأبعادها (الرواتب، والإضافات، والتدريب والتطوير، وبيئة العمل، والتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، والإجازات) على أداء العاملين بأبعاده (الدقة، والسرعة، وجودة الأداء، والالتزام، والانضباط) في شركة ميناأيتك في مدينة عمان، الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في شركة ميناأيتك، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي المستند على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، أما نوع العينة فهي عينة عشوائية. وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات للموارد البشرية بأبعادها (الرواتب والإضافات، التدريب والتطوير، وبيئة العمل، والتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، والإجازات) على أداء العاملين بأبعاده (الدقة، والسرعة، وجودة الأداء، والالتزام، والانضباط). وباستعراض قيم التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات) يتبين أن بعد الإجازات كان أكثر تأثيراً، تلاه بعد الإضافات، ثم بعد بيئة العمل مباشرة في أداء العاملين.

**الدراسة الثانية: (خويلدي خديجة، 2016) "أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف

الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات طبقت على جميع العمال في المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. بينت الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا إلى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات. لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري، الحر والتحويلي ومستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقول في المؤسسة لهذه الأنماط.

### ➤ الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية وأداء العاملين:

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: (حسن علي حمد الساعدي، 2012) "المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في علم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا. تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا الوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية الليبية التي يوجد مقرها الرئيسي في مدينة بنغازي والذين يبلغ عددهم (276) مديراً، وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديراً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق صحيفة الاستبانة، وبعد توزيع صحائف الاستبانة على مجتمع الدراسة تم استرجاع (155) صحيفة صالحة للتحليل. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بينت النتائج أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45%) وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية. بينت النتائج أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي، يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا الوسطى والتنفيذية كما يلي: وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين أي كلما زادت ممارسة المهارات الفكرية زاد الأداء الوظيفي للمديرين. وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين وهذه العلاقة ليست



ذات دلالة إحصائية. وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين. أي كلما زادت ممارسة المهارات الفنية زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

الدراسة الثانية: (محمد عبد اشتهوي، 2018) "المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية"، مقال، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 3، العدد 1، فلسطين، عدد الصفحات 63-106. هدف البحث إلى التعرف على المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم (176) عاملاً، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول المشكلة محل البحث. ولقد بينت نتائج البحث أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312)، تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452). وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128). كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المهارات القيادية الفنية بجميع أبعادها (الفكرية، الإنسانية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. كما اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). ومن التوصيات التي خرج بها البحث السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في الكلية، وكذلك العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.

### ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

**Third study: (Susilo Purnaman, Furtasan Ali Yusuf, Uli Wildan Nuryanto,2022) " THE EFFECT OF LEADERSHIP SKILLS AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE BY MEDIATION OF INNOVATION CAPACITY IN GLASS MANUFACTURING COMPANIES", Article, International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship, Bina Bangsa University, Indonesia, Vol. 2, No. 3, Number of pages 643-632**

تبحث هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه القدرة على الابتكار في أداء شركات تصنيع الزجاج الشركات. يتم اتباع نهج سلوكي تجاه المهارات القيادية، بالإضافة إلى تدريب الموظفين في

تصميم طريقة البحث. موظفو أقسام الإنتاج في شركة PT. فورتونا إنتي تالينتا (140 مشاركًا) وPTماروني دايا ساكتي عينة البحث (140 مبحوثًا). حيث تم الاعتماد على الاستبيان. ولقد بينت نتائج البحث أن المهارات القيادية لها تأثير إيجابي وهام على القدرة على الابتكار وأداء الموظفين (0.002 و 0.000). يؤثر التدريب الوظيفي بشكل إيجابي وهام على القدرة على الابتكار وأداء الموظفين (0.000 و 0.017). وأخيراً، تؤثر القدرة على الابتكار بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين (0.001).

**Fourth study: (Seppo iso-aloha,2024) "A theory of the skill-performance relationship", Article, Department of Kinesiology, University of Maryland, College Park, United States, Number of pages 16.**

هدفت هذه الدراسة إلى أن المهارة والأداء مترابطان بشكل لا ينفصل. في حين أن المهارة تؤثر على الأداء، فإن الأداء بدوره يحدد المهارة ويؤثر عليها، بالإضافة إلى تأثيرات غير مباشرة على الأداء من خلال امتلاك المهارة وتنفيذها في المجالات المعرفية والبدنية للأداء البشري. وعلى هذا، فإن القدرة والمهارة ليسا الشيء نفسه. على الرغم من أن المهارة هي عامل رئيسي في تحديد الأداء، إلا أن النظريات والبحوث الحديثة تشير إلى أن النجاح لا يعود فقط إلى المهارات في حد ذاتها، ولكن لأن الأفراد الناجحين يستغلون مهاراتهم بشكل جيد وفعال.

**Fifth study: (Kamal Ghalandari, 2012) "Investigation of the Effect of Management Skills (Technical, Human and cognitive) on Productivity of Human Resources in Iran", Journal of World Applied Sciences Sc, Gordan, Vol 20, No 3, Number of pages476-480**

هدف البحث إلى دراسة تأثير المهارات الإدارية (الفنية والإنسانية والفكرية) على إنتاجية الموارد البشرية في إيران، حيث تم الاعتماد على الاستبيان من خلال توزيع 100 استبيان على موظفي جامعة آزاد الإسلامية في مدينة أرومية، وتم استخدام 66 استبياناً للتحليل النهائي، وقد أظهرت نتائج تحليلها على أساس الانحدار الخطي البسيط أن المهارات الإدارية (الفنية والإنسانية والفكرية) لها تأثير كبير وإيجابي على إنتاجية الموارد البشرية في إيران.

### ➤ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم الوصول إليه من الدراسات السابقة عربية وأجنبية، التي تناولت موضوع المهارات القيادية من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على المهارات القيادية في المؤسسات الاقتصادية وأخرى في الإدارات العامة، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تحليل دورها في تعزيز أداء العاملين، باعتبارهم ركائز العمل الأساسية. اعتمدت الدراسات على أدوات بحثية متنوعة، بما في ذلك الاستبانة، وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة.

وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة:

-تتشارك دراستنا مع معظم الدراسات (بلال هري، 2020)، (الغريري، خضر عيسى مطشر، 2019)، (عبد الفتاح، أيمن عثمان، 2018)، (ياقتى، بتول محمد، 2019)، (خويلدي خديجة، 2016)، (حسن علي حمد الساعدي، 2012)، (محمد عبد اشتهوي، 2018) في استخدام منهج البحث والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

-تتشابه دراستنا مع الدراسات (محمد بشير، 2020)، (بلال هري، 2020)، (الغريري، خضر عيسى مطشر، 2019)، (عبد الفتاح، أيمن عثمان، 2018)، (ياقتى، بتول محمد، 2019)، (خويلدي خديجة، 2016)، (حسن علي حمد الساعدي، 2012)، (محمد عبد اشتهوي، 2018)، (Kamal Ghalandari, 2012)، (2022 Susilo Purnaman, Furtasan Ali Yusuf, Uli Wildan Nuryanto,) في استخدام أداة جمع البيانات "الاستبانة".

- تختلف دراستنا عن الدراسات (محمد بشير، 2020)، (بلال هري، 2020)، (الغريري، خضر عيسى مطشر، 2019)، (حسن علي حمد الساعدي، 2012)، (محمد عبد اشتهوي، 2018) (Kamal Ghalandari, 2022 Susilo Purnaman, Furtasan Ali Yusuf, Uli Wildan Nuryanto,) (2012)، (Seppo iso-aloha, 2024) كونها تطرقت الى أبعاد المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية)، في حين ان معظم الدراسات تناولت بعض منها أو أضافت إليها أبعاد أخرى كالمهارات التنظيمية وغيرها، وبعض اخر تطرق الى مهارات القيادة بصيغة عامة دون التعمق فيها أي كمتغير مستقل فقط.

- تختلف دراستنا عن الدراسات (محمد بشير، 2020)، (بلال هري، 2020)، (الغريري، خضر عيسى مطشر، 2019)، (حسن علي حمد الساعدي، 2012)، (محمد عبد اشتهوي، 2018) (Kamal Ghalandari, 2022 Susilo Purnaman, Furtasan Ali Yusuf, Uli Wildan Nuryanto,) (2012)، (Seppo iso-aloha, 2024) في حجم العينة المستخدمة في الدراسة.

-اختلفت دراستنا على الدراسة (Seppo iso-aloha, 2024) كون هذه الدراسة تناولت المهارة والأداء بشكل عام، دون التطرق الى جانب القيادة (المهارات القيادية) وتأثيرها على أداء العامل.

-تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات (بلال هري، 2020)، (عبد الفتاح، أيمن عثمان، 2018) كونها طبقت على العاملين في مؤسسة عمومية، اما الدراسات (محمد بشير، 2020)، (الغريري، خضر عيسى مطشر، 2019)، (ياقتى، بتول محمد، 2019)، (خويلدي خديجة، 2016)، (حسن علي حمد الساعدي، 2012)، (Susilo Purnaman, Furtasan Ali Yusuf, Uli Wildan Nuryanto,) (2012)، (Kamal Ghalandari, 2012)، فقد طبقت على مؤسسات اقتصادية.

تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في:

-حجم العينة المؤخوذة (50 عامل)، وفي الإطار المكاني المتمثل في المؤسسة محل الدراسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة والإطار الزمني لدراسة.

-تركز دراستنا على تبيان أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، حيث تم تطرق للمهارات القيادية كمتغير مستقل، يضم أربعة أبعاد (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية)، في حين تم اعتبار أداء العاملين كمتغير تابع.

-أهداف ونتائج الدراسة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة وفقا لنقاط التالية:

- توضيح الأساس النظري لموضوع الدراسة وتوفير قاعدة من المعرفة للبناء عليها.
- تُقدم أفكارًا جديدة حول كيفية معالجة موضوع البحث، وتصميم الدراسة، وجمع البيانات، وتحليلها.
- تُساعد على تجنب تكرار الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون.
- إمكانية استخدامها كمراجع والاستشهاد بها كمصادر علمية موثوقة.

### 3- نموذج الدراسة:

في ضوء ما سبق نحدد نموذج الدراسة كما يلي:

#### متغيرات البحث:

**المتغير المستقل:** المهارات القيادية

المهارات الفنية.

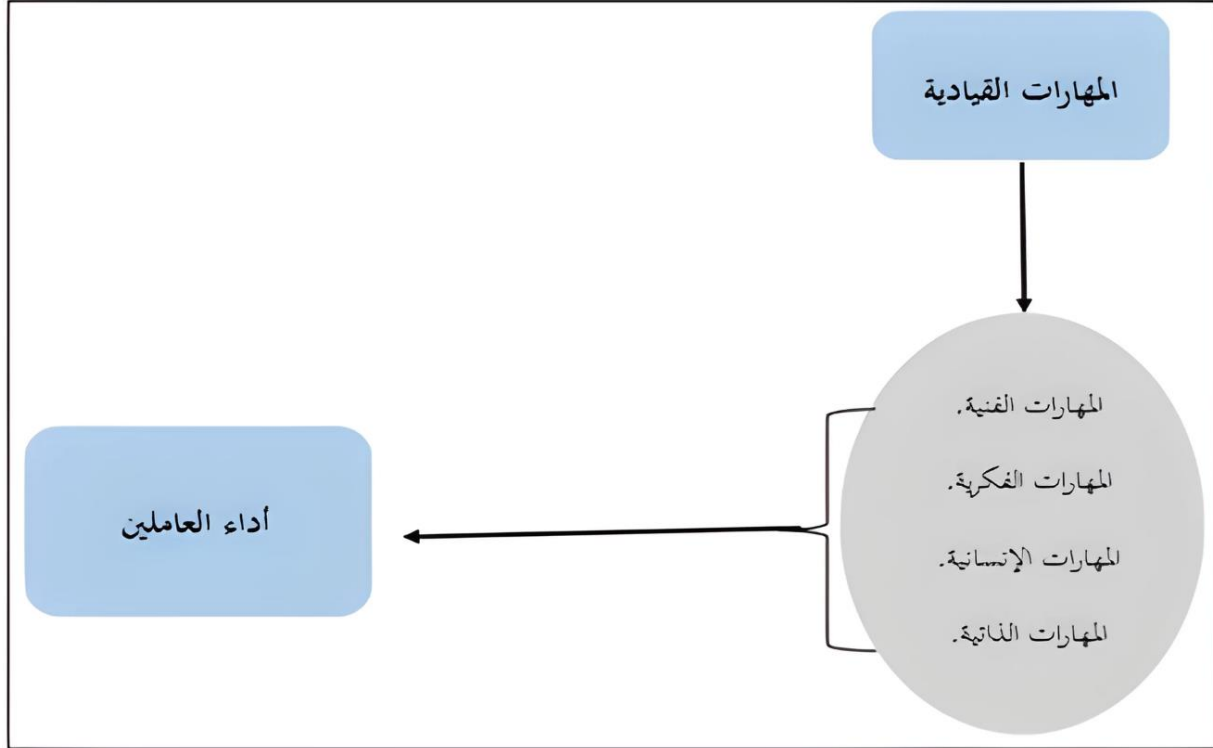
المهارات الفكرية.

المهارات الإنسانية.

المهارات الذاتية.

**المتغير التابع:** أداء العاملين

الشكل رقم (1): نموذج المتغير التابع والمستقل للدراسة



المصدر: من إنجاز الطالبة بعد الاعتماد على الدراسات السابقة

#### 4- فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الفرضيات التالية:

##### ■ الفرضية الرئيسية: H0

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

##### ■ الفرضيات الفرعية:

##### الفرضية الفرعية الأولى: H0<sub>01</sub>

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفنية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

##### الفرضية الفرعية الثانية: H0<sub>02</sub>

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفكرية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة: H0<sub>03</sub>

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الإنسانية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة: H0<sub>04</sub>

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الذاتية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

#### 5- التعريفات الإجرائية:

أ. المهارة: قدرة الفرد على أداء عمل محدد، بإتقان وبأقل جهد ووقت، سواءً كان حركي أو عقلي، ويتميز بالدقة مع مراعاة الظروف المحيطة.

ب. المهارات القيادية: القدرات والممارسات التي تمكن العامل في المؤسسة على القيام بمهامه وأدواره بشكل فعال مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج. المهارات الفنية: هي قدرة الفرد على استخدام الأدوات والتقنيات بفعالية لإنجاز المهام والوظائف المطلوبة بشكلٍ مُتقنٍ ومُثمر.

د. المهارات الفكرية: هي مجموعة القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد، والتي تُمكنه من معالجة المعلومات بشكلٍ فعّالٍ وتحليلها، وحلّ المشكلات بطريقة مبدعة وغير تقليدية.

هـ. المهارات الإنسانية: هي مجموعة من القدرات والسمات الشخصية التي تُمكن الفرد من التفاعل بشكلٍ فعّالٍ مع الآخرين، وفهم مشاعرهم، والتأثير على سلوكياتهم، وبناء علاقات إيجابية معهم.

و. المهارات الذاتية: هي مجموعة من الصفات والقدرات الداخلية التي يتمتع بها الفرد، وتُشكّل شخصيته الفريدة وتميّزه عن غيره في بيئة العمل. وتشمل هذه المهارات جوانب عقلية ونفسية وانفعالية تُكوّن سلوكه وتفاعله مع الآخرين.

ز. أداء العاملين: هو مقياس لمدى فعالية وكفاءة العامل في إنجاز المهام الموكلة إليه.

#### 6- التوضع الإبستمولوجي:

في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع

بكل حيادية، فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضى العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية، كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة (قريشي، شناي ، و لعرافي، 2022، صفحة 569).

كما سيتم الاعتماد أيضاً في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة، واشتقاقاً من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواءً ارتبطت بالأفراد الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية الاستنتاجية (The Hypothetico - Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية: (قريشي، شناي ، و لعرافي، 2022، الصفحات 569-570)

- ✓ الملاحظة (Observation)
- ✓ تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
- ✓ إعداد الإطار أو الجانب النظري.
- ✓ وضع الفرضيات (Hypothesizing).
- ✓ تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- ✓ تحليل البيانات (Data analysis).
- ✓ الاستنباط (Dédution) والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقاً لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "المهارات القيادية وأداء العاملين، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

## 7- منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الدمج بين منهجين "المنهج الوصفي" و "المنهج التحليلي". برز المنهج الوصفي في الإطار النظري للدراسة، كونه أداةً علميةً منهجيةً لفهم وتحليل الظواهر، وذلك من خلال جمع معلومات شاملة ودقيقة حول موضوع البحث. يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة بدقة وتصويرها كميًا، كما هي في الواقع، مما يسمح بتحليلها وتحديد خصائصها وأبعادها المختلفة. وقد تمّ توظيف هذا المنهج في هذه الدراسة بهدف تبيان أثر المهارات القيادية على أداء العاملين.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام كلا المنهجين المنهج الوصفي والتحليلي. ولإثراء المنهج الوصفي وتطبيقه بشكل فعال، تمّ اعتماد أسلوب دراسة الحالة في هذه الدراسة، فقد تمّ تجميع معلومات شاملة ودقيقة حول المؤسسة محلّ الدراسة، من خلال الاستبانة، وتحليلها في ضوء إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات.

#### 8- أدوات جمع البيانات:

- ❖ **التقنية المعتمدة:** الاستبانة.
- ❖ **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة (عمال والإداريين مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة). بعد جمع البيانات، تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، مستخدمين في ذلك اختبارات الإحصائية المناسبة. وقد هدفت هذه العملية إلى الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية تدعم البحث.
- ❖ **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد في دراستنا هذه على مصادر غنية وشاملة، تنوعت بين الكتب والدوريات والمنشورات الإلكترونية والورقية، إلى جانب الرسائل الجامعية والتقارير ذات الصلة بموضوع البحث. وقد لعبت هذه المصادر دورًا هامًا في جميع مراحل البحث.

#### 9- المجتمع والعينة:

أفراد عينة البحث المتمثلة في عمال والإداريين مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، تم أخذ منهم عينة عشوائية مكونة من 50 عامل.

#### 10- الحدود الزمانية والمكانية:

- ❖ **الحدود الزمانية:** باعتبار أن الدراسة الجامعية محددة بفترات معينة، تمت دراسة موضوعنا في السداسي الثاني خلال سنة 2024.
- ❖ **الحدود المكانية:** دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.



## 11- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:

- فهم مدى مساهمة المهارات القيادية في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دور وأهمية القادة في تطوير قدرات الفريق العمل لتحسين الأداء.
- تقييم معارف المبحوثين بشأن مفهوم المهارات القيادية وأداء العاملين من خلال إجاباتهم على الاستبانة الموزع عليهم.

## 12- أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تقديم خلفية نظرية توضح المفاهيم المتعلقة بالمهارات القيادية وأداء العاملين.
- التعرف على المهارات القيادية السائدة لدى القادة في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- إبراز أبعاد المهارات القيادية الرئيسية التي ترتبط بعناصر أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- الكشف عن العلاقة المهارات القيادية وأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- إبراز أهمية المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين.

## 13- خطة مختصرة للدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة، قسم البحث إلى ثلاثة فصول حيث تناول **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي لأداء العاملين، تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول مدخلاً عاماً للأداء العاملين، أما المبحث الثاني تضمن الأسس النظرية لتقييم أداء العاملين وتحسينه، **الفصل الثاني** جاء بعنوان المهارات القيادية وتأثيرها على الأداء، قدمنا فيه مبحثين حيث تضمن المبحث الأول أساسيات المهارات القيادية من تعاريف وخصائص، عناصرها وأهميتها وكذا طرق تنميتها، وتطرقنا أيضاً للمهارات القيادية للقائد الناجح، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا لعلاقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين. وفي **الفصل الأخير** خصصناه لدراسة أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في "مؤسسة جزائرية للمياه وحدة بسكرة" تم من خلاله تقديم ثلاثة مباحث: المبحث

## مقدمة العامة

---

الأول تقديم مدخل عام للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، المبحث الثاني تحليل العملي لمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثالث جاء فيه تفسير نتائج الدراسة.

وفي الأخير **خاتمة عامة** تتضمن أهم نتائج الدراسة إضافة إلى مجموعة من التوصيات ومقترحات وأفاق البحث المستقبلية.

# الفصل الأول

### تمهيد:

منذ القدم، سعى الإنسان لتقييم أدائه وتحسينه. ففي الحضارات القديمة قاس الفراعنة إنتاجية الزراعة، بينما قيّم الإغريق مهارات المحاربين. ومع مرور الزمن، ازدادت أهمية الأداء في تسيير المؤسسات خاصة مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية التي طرأت على العالم. أدت هذه التغيرات والتطورات إلى توسيع مجال البحث في الأداء بشكل كبير، حيث أصبح من المهم فهم طبيعة وأسس وعناصر الأداء بشكل أفضل من أجل إجراء تقييم ناجح. لم تقتصر التغيرات التي طرأت على مفهوم الأداء على جوهره فقط، بل امتدت لتشمل عملية تقييمه أيضًا. فالتغيرات البيئية، مثل العولمة والتطورات التكنولوجية أدت إلى ظهور تحديات جديدة أمام عملية تقييم الأداء، كما أن التطور السريع للإدارة الحديثة أدى إلى ظهور أساليب جديدة لتقييم الأداء.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول تقديم نظرة عامة حول أداء العاملين من خلال المباحث التالية:

### المبحث الأول: ماهية الأداء العاملين

### المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم أداء العاملين وتحسينه

## المبحث الأول: ماهية الأداء العاملين

برز الأداء كمفهوم محوري في الأبحاث والدراسات، حيث حظي باهتمام كبير نظرا لارتباطه الوثيق بنجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء. ففي ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغيرات المتسارعة تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها وتوجهاتها، إلى تطوير أدائها بشكل مستمر لمواكبة تلك التغيرات.

ولذلك، سنخصص هذا المبحث لتناول مفهوم الأداء، ونسلط الضوء على أهم الجوانب المتعلقة به.

### المطلب الأول: مفهوم أداء عاملين

سننتظر في هذا المطلب الى مختلف التعريفات المقدمة من طرف الباحثين والعلماء لمفاهيم الخاصة بالأداء بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة والتي تختلف من باحث لآخر.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

#### أولاً: الأداء لغة

أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته. (بومجان، 2015، صفحة 44)

#### ثانياً: الأداء اصطلاحاً

يعرف الأداء على انه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة" (بورقعة و عكاشة، 2020، صفحة 951).

ويعرف أيضا انه "سلوك الفرد الذي يقوم به ويلقى هذا السلوك التدعيم والتعزيز من قبل إدارة المؤسسة من خلال التدريب بحيث يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالنوعية والجودة المطلوبة" (كرد، 2017، صفحة 88).

يعرف Armstrong الأداء على انه "كل من السلوكيات والنتائج. تتبع السلوكيات من المؤدي وتحول الأداء من تجريد إلى فعل. ليست السلوكيات مجرد أدوات لتحقيق النتائج فحسب، بل هي أيضاً نتائج في حد ذاتها، نتاج الجهد العقلي والبدني المبذول في المهام ويمكن الحكم عليها بشكل منفصل عن النتائج" (Armstrong, 2006, p. 7).

حسب التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء "هو عبارة عن سلوك".

ويشار إليه على أنه "المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة" (الحربي، اليامي، والغنزي، 2023، صفحة 92).

وأيضاً "هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه" (اشتوي، 2018، صفحة 74).

من خلال هذه التعاريف فإن الأداء "هو نتاج أو محصلة جهد قام به الفرد".

ويمكن اعتبار الأداء على أنه "إنجاز مهمة معينة يتم قياسها وفقاً لمعايير محددة مسبقاً من حيث الدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة" (Tinofirei, 2011, p. 12).

والأداء أيضاً هو "درجة انجاز الفرد للمهمة" (Kansal & Singh, 2016, p. 16).

مما سبق نلاحظ ان الأداء هو عبارة عن "انجاز مهمة/ عمل".

### الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين

يشار إلى أداء العاملين على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (خويلدي، 2016، صفحة 3).

ويعرف أيضاً على "مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج" (بن البار و لعمارة، 2021، صفحة 78).

وأيضاً هو "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه" (الحربي، اليامي، والغنزي، 2023، صفحة 102).

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول ان أداء العاملين هو "مقياس لمدى فعالية وكفاءة العامل في إنجاز المهام الموكلة إليه".

### المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد محددات الأداء حيث يرى بعض الباحثين أن الأداء يتأثر بالموظف، الوظيفة والموقف حيث إن: (خويلدي، 2016، صفحة 4)

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

- الوظيفة: وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضًا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.
  - الموقف: لما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.
- كما أشار السبع، هيثم سعد أحمد (2017) إلى جملة من محددات الأداء من بينها: (السبع، 2017، صفحة 29)
- الدافعية الفردية: وتعبّر عن مدى رغبة الفرد بالعمل، وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل، وتوافق العمل مع ميوله واتجاهاته مع ذلك العمل.
  - مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة المنظمة المادية التهوية، والإضاءة، وعدد ساعات العمل، والعلاقات سواء مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وتعبيره عن إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته.
  - القدرة على أداء العمل: ويمكن الحصول على ذلك من خلال التدريب واكتساب الأفراد العاملين المهارات والخبرات والمعارف المتخصصة ذات العلاقة بالعمل.

### المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين

يمكننا أن نميز خمس أبعاد للأداء العاملين (الدقة والسرعة، وجودة الأداء، والالتزام والانضباط) وهي كالآتي: (ياقتى، 2019، الصفحات 28-30)

1. الدقة: وهذا المعيار يقيس إلى أي درجة قام الموظف بتنفيذ مهامه وفق ما طلب به والمتوقع منه، كما أنها متعلقة بالمسمى الوظيفي للموظف والتي تفرق بين مخرجات موظف وآخر بحسب الأهداف التي قامت الشركة بوضعها لكل منصب على حدة.
2. السرعة: وهي المتعلقة بمدى قدرة الفرد على إنجاز مهامه الرئيسية وما يدور حولها فيما يوائم مع العمل ضمن الزمن المحدد لذلك، وهذه النّظرة البعد السرعة تجعله واقعيًا بالنظر إلى المخرجات التي يقوم بها الموظف ضمن نطاق الزمن المتاح والمهام المحددة له. وقد عبر عنها ضمن إحدى بنود العقد الاجتماعي والذي يعتبر كعقد نفسي ضمني بين الشركة والموظف، فمدى سرعته على إنجاز مهامه وأعماله وتعامله مع المتغيرات بحسب مقتضى الحال فإنه يزيد من مستويات الإنتاج والأداء للعاملين خاصة في ظروف لا يمكن التنبؤ بها قد تمر بها الشركة.
3. جودة الأداء: قام بربطها بمدى قابلية الفرد على الاندماج بمهامه والفريق الذي يعمل معه في حال العمل الجماعي، ومدى قابلية الفرد على العطاء في ظل الظروف المختلفة التي يتعرض

لها خلال عمله، حينها تغدو "جودة الأداء" كنتيجة يراها الموظف في الخدمة أو المنتج الذي يقوم بمهامه بناء عليه، بينما ربط جودة الأداء بالتعويضات والامتيازات التي يحصل عليها الفرد بالإنجازات التي يقوم بها والتي تكون بمستوى عال نتيجة رضاه عن ما يتلقاه من الشركة من تعويضات وامتيازات والتي بدورها لها أثر على خدمة العملاء وزيادة الأرباح للشركة.

4. الالتزام: مدى قدرة الفرد على إنجاز مهامه وفق ما تم الاتفاق عليه بناء على المنصب الوظيفي والقسم وأهداف الشركة ككل، بالإضافة لالتزامه بلائحة القوانين والتشريعات الداخلية الموجودة في الشركة، كلما زادت قدرة الموظف على الالتزام بما يتطلبه العمل من نتائج وإنجازات، فإنه بذلك يرتفع في سلم الالتزام وبالتالي الأداء المرتفع، وبحسب فإن الالتزام يعتبر أحد أهم مخرجات قسم الموارد البشرية وكلما اتسق خط المدراء مع الموظفين كلما زادت العلاقة بينهما وبالتالي التزام الموظفين وارتفع أداؤهم.

5. الانضباط: بالنسبة لريتشارد فإنه يرى الانضباط مقياساً للدرجة التي يتخلى الموظف فيها عن السلوك السلبي المتعلق بالغياب وعدم الالتزام بالقوانين الداخلية للشركة أو الخارجية وتنفيذ المهام وغيرها، وعمل Armstrong على ربط الانضباط بأنه العنصر الأساسي المتعلق بأصول الموارد البشرية أي العاملين في الشركة المتعلق بممارسات الإدارة العامة له، فإن الانضباط يؤثر من الإدارة على أداء العاملين كنتيجة ممارساتها تلك. وهو ما ستقوم الدراسة بقياسه من ناحية انضباط العاملين نتيجة إيمانهم بأهمية هذا العمل ومن ناحية أخرى يكون انضباطهم بسبب ما تقدمه لهم الشركة من تعويضات وامتيازات وحقوق تجعلهم يشعرون بالولاء لهذه الشركة وبالتالي الانضباط في أداؤهم ومهامهم بما يتناسب مع أهدافها.

حسب باحثين آخرين فإننا نميز أربع أبعاد للأداء وهي: (بورقعة و عكاشة، 2020، الصفحات 951-952)

كمية الجهد المبذول: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

نوعية الجهد المبذول: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار المشكلة معينة.



معدلات الأداء: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف المعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

### المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم أداء العاملين وتحسينه

تقييم الأداء هو بوابة النجاح في عالم الأعمال، حيث يُعد من أهم العمليات في أي منظمة، فهو بمثابة البوابة التي تُطلّ من خلالها على مستقبلها ونجاحها. فمن خلاله تتمكن المنظمة من قياس كفاءة وفعالية العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، مما يُساعدها على تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، كما يوفر لهم التغذية الراجعة للعاملين، مما يُساعدهم على فهم مستوى أدائهم وتحسينه.

في هذا المبحث، سنتطرق إلى تقييم الأداء وكذا تحسينه وسنبرز أهم العناصر المرتبطة به.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم" (بن عيشي، 2006، صفحة 4).

كما يعرف أيضا أنه "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة" (ريغة، 2014، صفحة 21).

تقييم الأداء هو "دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" (بعجي، 2007، صفحة 14).

وأيضا هو "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل الإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهو كذلك محاولة لتحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل" (دعاس، 2018، صفحة 120).

كما يشار إليه على أنه "مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها" (بومجان، 2015، صفحة 58).

### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

ترجع جذور عملية تقييم الأداء إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وإلى جهود فريدريك تايلور وهنري فايول وجلبرت وغيرهم من أوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقاً لإنتاجيتهم قطعت الاعتبارات الكمية والمادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ومن ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم وتدخل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والإنتاج كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظفتها في التطوير والتدريب والترقيات وجعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وعليه صنفت أهمية عملية التقييم الأداء في العناصر الأساسية الموالية: (دعاس، 2018، الصفحات 123-124)

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ومنح المكافأة والحوافز لهم يهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف من الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد على تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب وأجور العاملين.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

### المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم

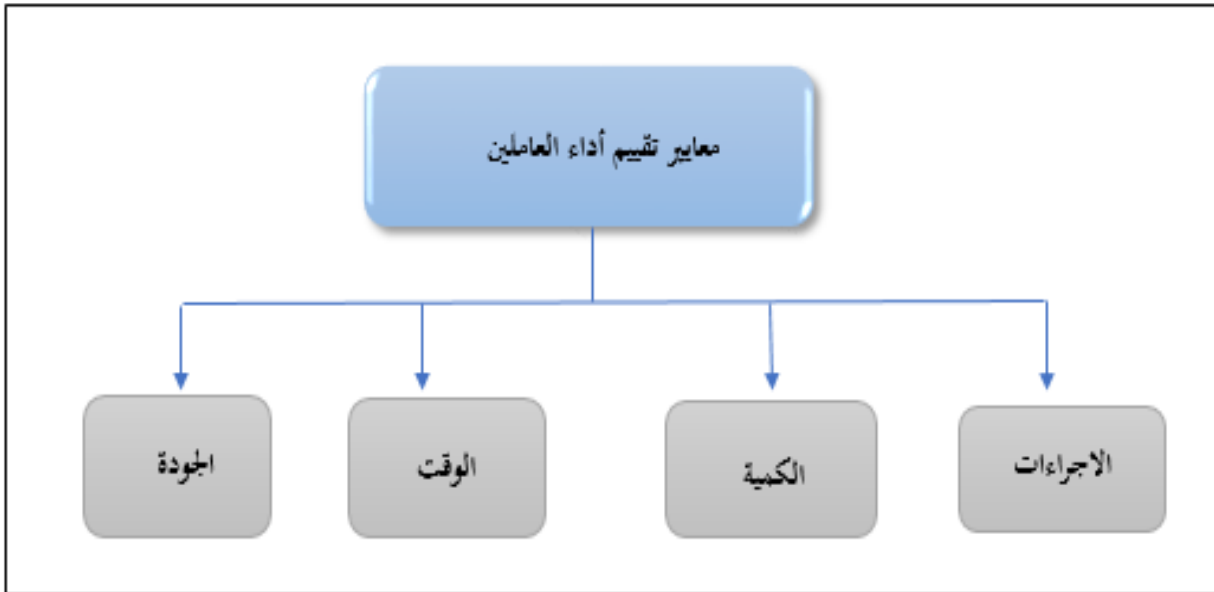
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

من لجأ إلى تخصيص مجموعة من معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف (الصيرفي، 2008، صفحة 61).

وعليه يمكن حصر أهم معايير تقييم الأداء في: (خويلدي، 2016، صفحة 5)

- **الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
- **الكمية:** ويعبر هذا المؤشر عن حجم العمل المنجزة في ضوء قدرات وإمكانيات العمال.
- **الوقت:** هو عبارة عن مؤشر يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، أي انجاز العمل المناسب في الوقت المناسب.
- **الإجراءات:** هي مرتبطة بسلوك العامل اتجاه الوظيفة من خلال مهارته في أداء مهامه، واتجاه رئيسه وزملائه في العمل من خلال إدراك العامل لنظم وتوجيهات وأساليب العمل والالتزام بها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

الشكل رقم (2): معايير تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

### المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل إنه عملية منظمة لها خطواتها ومراحلها التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على أداء العاملين، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة إزاء ذلك، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1. **تحديد معايير الأداء:** إن بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين تعتمد على تحليل العمل. فهي إذن تختلف من عمل لآخر، ولا بد في هذه المعايير توافر عدة خصائص نذكر منها: (ترغيني، 2011، صفحة 82)

الثبات: ويقصد به إمكانية القياس أي إن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة الأخرى.

التمييز: المعيار الجيد لابد أن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث إن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وفي تحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

القبول: لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

2. **نقل توقعات الأداء إلى العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم... ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين بحيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى المدير لغرض الاستفهام حول أي الجوانب غير واضحة لديهم (شنواني، 1999، صفحة 187).

3. **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربع مصادر المعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي: (بن عيشي، 2006، صفحة 19)

✓ ملاحظة الأفراد العاملين

✓ التقارير الإحصائية

✓ التقارير الشفوية

✓ التقارير المكتوبة

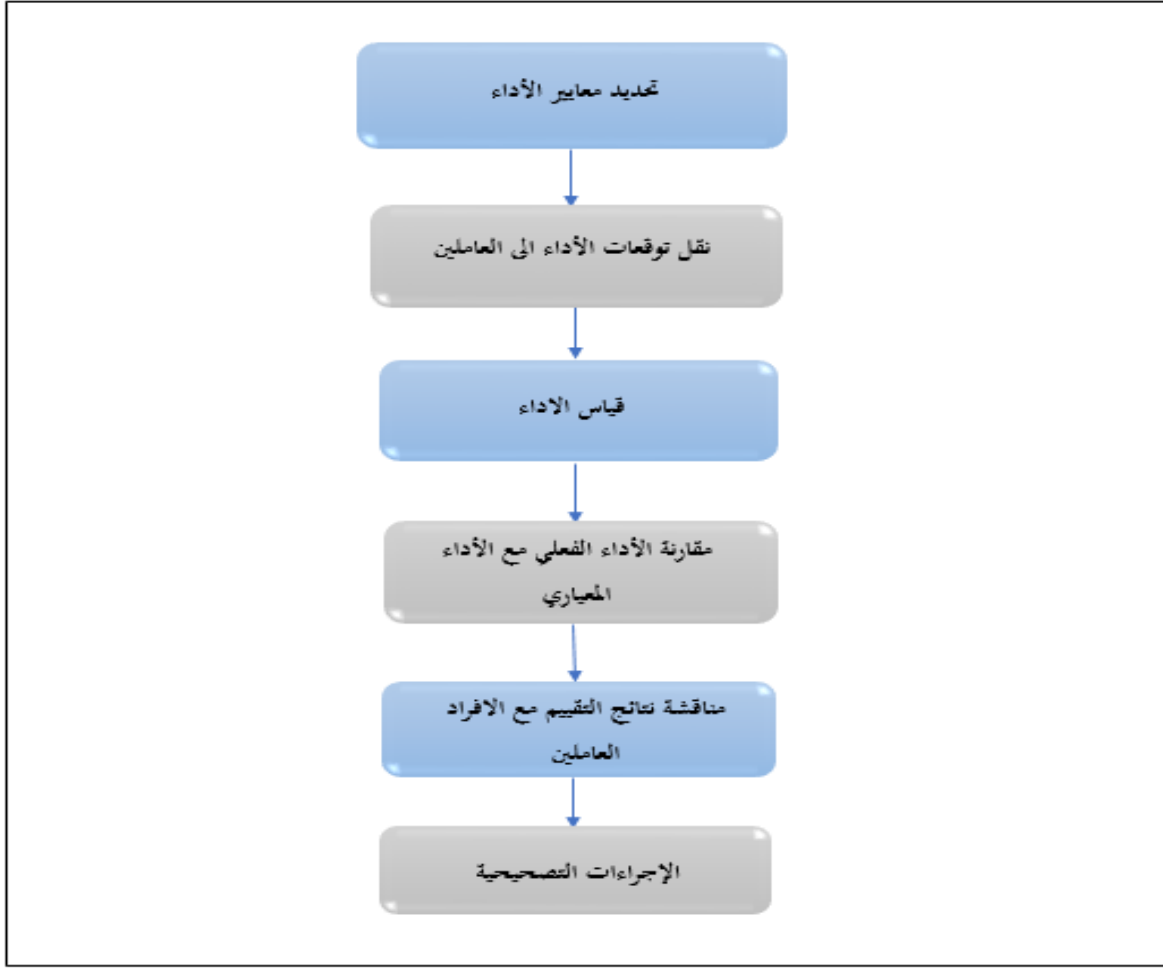
إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى

تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين (بن عيشي، 2006، صفحة 20).

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث إن التقييم الصادق كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر (شنواني، 1999، صفحة 188)
6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل (ترغيني، 2011، صفحة 83).

الشكل رقم (3): خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

#### المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري، كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها (بن عيشي، 2006، صفحة 25).

وعليه يمكن حصر طرق تقييم أداء في مجموعتين:

✓ الطرق التقليدية: طريقة الترتيب- طريقة الوقائع الحرجة- طريقة الاختيار الإجباري- طريقة قوائم المراجعة- طريقة المقالة- طريقة التدرج.

✓ الطرق الحديثة: طريقة الإدارة بالأهداف- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء- طريقة التقييم السري.

**الجدول رقم (1): طرق تقييم أداء العاملين**

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
طريقة الإدارة بالأهداف.	طريقة الترتيب.
طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء.	طريقة الوقائع الحرجة.
طريقة التقييم السري.	طريقة الاختيار الإجباري.
	طريقة قوائم المراجعة.
	طريقة المقالة.
	طريقة التدرج.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

**أولاً: الطرق التقليدية**

**1. طريقة الترتيب:**

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة، وهي نوعان: (بعجي، 2007، صفحة 27)

✓ طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\frac{(1 - n)n}{2}$$

تمثل هذه المعادلة عدد المجموعات الثانوية الممكنة حيث:

n : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترفيه والنقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب (بعجي، 2007، صفحة 27).

✓ طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم بترتيب مرؤسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ اعتماداً على الأداء العام للعامل، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة

سهلة وبسيطة. إلا أنها تعاني من بعض السلبيات منها: عدم وجود معيار واضح لترتيب هؤلاء، كما يمكن للمقيم أن يتحيز لبعضهم دون الآخر، لذا وجب الاعتماد على أكثر من مقيم لعملية الترتيب مما يمكن من تقليل التحيزات (ترغيني، 2011، صفحة 84).

**2. طريقة الوقائع الحرجة:** هي طريقة التقييم التي تركز على السلوك الحرج الذي يصنع الفرق بين أداء الوظيفة بفاعلية أو بدون فاعلية، حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية، سواء كانت سلبية أو إيجابية ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ. ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية، رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به. ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل (بسيوني، 2008، صفحة 68).

**المميزات:** (بسيوني، 2008، صفحة 69)

- تبحث عن سلوك الموظف.
- تعطي صورة غنية عن الموظف وذلك عن طريق أمثلة من سلوك الموظف المرغوب فيه وسلوك الموظف الذي يتطلب تطويره.

**العيوب:**

- عملية مطولة من الرؤساء المباشرين وتدوينها كتابة بشكل يومي أو بشكل أسبوعي لجميع المرؤوسين، مما يزيد من أعبائهم ويستهلك أوقاتهم.
- تفتقر الطريقة أيضا إلى معلومات كمية، حيث يصعب ترتيب العاملين على مستوى المنظمة وإجراء المقارنات بينهما.

**3. طريقة الاختيار الإجباري:** الهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب إلى المشرف اختيار جملتين من الأربع. بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي. فمثلاً قد تذكر العبارات التالية: (الصيرفي، 2008، الصفحات 126-127)

- هذا الشخص يحب العمل ويقده.
- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.
- كثير الكلام وقليل التنفيذ.
- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.



وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية. وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات ومعرفة مدى مطابقتها للسلوك العام. ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلقى انتشاراً كبيراً للأسباب التالية: (الصيرفي، 2008، الصفحات 126-127)

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة.
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.
- تأثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيه.
- إن المشرف لا يعلم أوزان الجمل أو قيمها وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم (الدجاني، الغدور، عطوي، وحبش، 1993، صفحة 58).
- طريقة مكلفة، لأن من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدة، وهذا يختلف من قسم إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى.

**4. طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات أو السلوكيات، وكذا المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم إما بنعم أو لا، عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات (المعدة مسبقاً) لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها (ترغيني، 2011، صفحة 85).

تعاني هذه الطرق من عيوب منها: تكلفتها العالية؛ حيث تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وفق الأعمال الموحدة لديها، حيث إن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر، ووفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي فهي طريقة تقلل من التحيز.

-وفيما يلي جدول يوضح كيفية تقييم أداء العاملين وفقاً لطريقة قوائم المراجعة:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

الجدول رقم (2): نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح (√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف : .....القسم : .....		
اسم القائم بالتقييم : ..... التاريخ : ...../...../.....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
( )	1- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	نعم لا
( )	2- يخطط لعمله مسبقا .	
( )	3- لديه القدرة على المبادأة و الابتكار.	
( )	4- يتبع القواعد و التعليمات الإدارية	
( )	5- حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل .	
( )	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
( )	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر: (بعجي، 2007، صفحة 28)

5. طريقة المقالة: أبسط طريقة للتقييم، حيث يقوم المقيم (الرئيس المباشر) بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف الأداء السابق، الدافع للأداء واقتراحات التطوير للموظف (بسيوني، 2008، صفحة 68).

### المميزات:

طريقة بسيطة لا تحتاج لنماذج معقدة أو تدريب مكثف للقائمين على التقييم.

العيوب: (بسيوني، 2008، صفحة 68)

- المقال غير مخطط من حيث المحتويات وطول المقال، حيث يتغير من مقيم إلى آخر.
- صعوبة عمل مقارنات على مستوى المنظمة.
- بعض المقيمين لديهم قدرة على الكتابة والوصف أكثر من غيرهم.

○ يعطي هذا التقييم معلومات كيفية، لا تفيد قرارات إدارة الموارد البشرية التي تحتاج إلى معلومات كمية.

**6. طريقة التدرج:** وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي والأداء المتميز، ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات، حيث أن كل فرد يرتب وفقاً لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية (ترغيني، 2011، صفحة 84).

### ثانياً: الطرق الحديثة

#### 1. طريقة الإدارة بالأهداف:

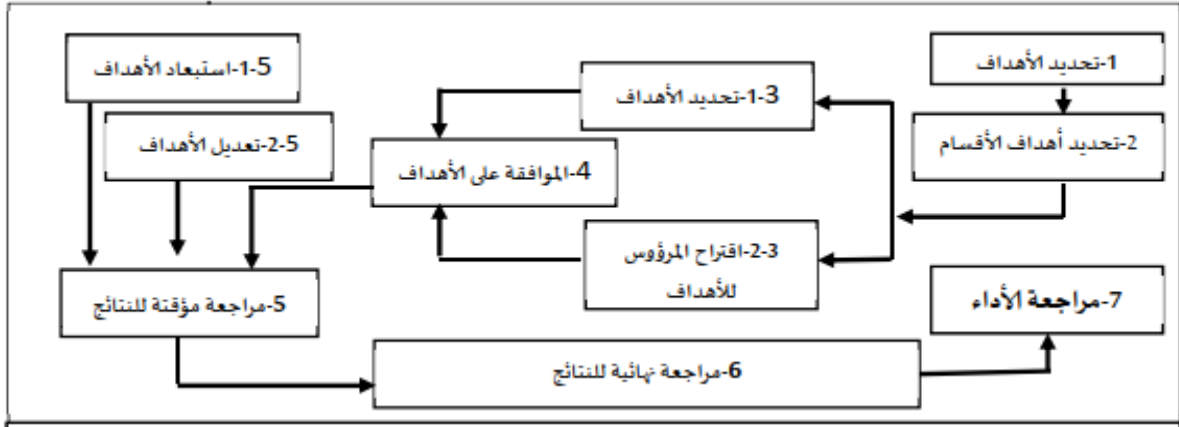
طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينيات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء (بعجي، 2007، صفحة 32)، وفي هذه الطريقة يتم تحديد أهداف معينة للأداء وذلك بالاشتراك أو بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين ثم بعد ذلك يتولى المرؤوسون التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقاً، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل (بوكميش، 2010، صفحة 108).

وبالرغم من تلك المزايا فإن هذه الطريقة تواجه عدداً من المشاكل منها: (دفع الله محمد، 2013، الصفحات 132-133)

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى.
- تقتصر هذه الطريقة أن الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغها متفقه مع خُطة المنظمة منسجمة مع الأهداف العامة لها.
- تقتصر هذه الطريقة أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات والواجبات.

-يبين الشكل الموالي كيفية تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف:

الشكل رقم (4): تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف.



المصدر: (دعاس، 2018، صفحة 143)

**2. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:** تركز إدارة الجودة الشاملة بصفة رئيسية على مدخلي السمات والنتائج في تقييم الأداء، وبينما تركز الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء بدرجة أكبر على الأداء الفردي فإن مدخل الجودة الشاملة يعتمد على مفهوم النظم، والحقيقة أن العديد من المنظمات لا تبدي استعداداً لأن تستبعد تماماً الطرق التقليدية في إدارة وتقييم الأداء، حيث يعتمد عليها في اتخاذ العديد من القرارات مثل الاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية والترقية والزيادة في الراتب (دعاس، 2018، صفحة 144).

كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها: (بعجي، 2007، الصفحات 34-35)

- تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.
- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم في الماضي.

**3. طريقة التقييم السري:** وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم كل فرد عامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل مرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير، وبعد ذلك يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين عليه، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها. تمتاز هذه الطريقة بالعدالة؛ لكن ما يؤخذ عليها هو التكلفة العالية، الوقت الكثير والجهد وتحتاج إلى أشخاص مختصين (ترغيني، 2011، صفحة 88).

**المطلب الخامس: تحسين أداء العاملين**

**الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين**

تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في انجاز أكبر كم من الأعمال والمهام، ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين (معمرى، 2022، صفحة 36). ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة الانتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار (خلوف، 2017، صفحة 22).

**الفرع الثاني: طرق تحسين أداء العاملين**

يحدد Haynes ثلاث مداخل لتحسين الأداء الوظيفي وهي: (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف) وذلك على النحو الآتي:

**المدخل الأول: تحسين الموظف**

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف، وهي: (أبو رذن، موفق يونس، وحسين، 2019، الصفحات 13-14)

✓ الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هنالك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من معرفة ومواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

✓ الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات التميز في الأداء عن طريق السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

✓ الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية، إذ يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة من خلال إظهار أن التحسين المرغوب

في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

### المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

يوفر تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية (خلوف، 2017، الصفحات 26-27).

ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح. وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى هاينز " يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين الفترة من الزمن وذلك التخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق و مجموعات الأداء مهام معينة (خلوف، 2017، الصفحات 26-27).

### المدخل الثالث: تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (ترغيني، 2011، صفحة 89).

ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل، فضلاً عن إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين (أبوردين، موفق يونس، و حسين، 2019، صفحة 15).

## خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تسليط الضوء على أداء العاملين حيث شمل مختلف جوانبه بدءاً بتعريفه ومحدداته، وصولاً إلى أبعاده في المبحث الأول، بينما في المبحث الثاني تم التطرق إلى تقييم الأداء من خلال مفهومه وأهميته وكذا معايير تقييمه، وقد تطرقنا أيضاً إلى خطوات تقييم أداء العاملين ومختلف الطرق المستخدمة لتقييمه، كما تناولنا كذلك تحسين الأداء من خلال مفهومه وطرق تحسينه.

أظهرت دراستنا لمختلف جوانب أداء العاملين مدى أهميته الجوهرية للمنظمة والعاملين على حدٍ سواء. لا يقتصر تأثيره على الإنتاجية وتحقيق الأهداف فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، وتعزيز الولاء للمنظمة، وتحسين صورتها العامة. إن فهم أداء العاملين وتحسينه بشكل مستمر هو حجر الزاوية لنجاح أي منظمة. ولهذا السبب، سنخصص الفصل التالي لمبحث موضوع المهارات القيادية ودورها المحوري في تعزيز أداء العاملين وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة.



# الفصل الثاني

### تمهيد:

في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، تبرز أهمية القيادة كعنصر جوهري لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. ففي ظل هذه التغييرات، لم يعد كافيًا إدارة المؤسسات بالطرق التقليدية، بل أصبح من الضروري اتباع نهج جديد يتسم بالإبداع والتجديد. ولذلك، باتت الحاجة ماسة إلى قادة يتمتعون بمهارات استثنائية تمكنهم من قيادة الأفراد وتحفيزهم على العمل بجد وإنجاز المهام بكفاءة عالية

فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى قادة لا مجرد مدراء، قادة يلهمون فريقهم ويشجعونهم على التعبير عن أفكارهم وإبداعاتهم. حيث تعد المهارات القيادية ضرورية لتمكين المؤسسات من تحقيق التميز في الأداء والحفاظ على استمراريتها في بيئة تنافسية

فقد أدركت المؤسسات أهمية هذه المهارات وقدرتها على تطوير أداء راس مال البشري، مما يساهم في تحقيق أهدافها وضمان استمرارها. وإذ يعد المورد البشري جوهر العملية الإنتاجية، فإن التنافس على تنمية هذا المورد أصبح شرسًا. ولهذا السبب، تسعى المؤسسات جاهدة إلى تطوير مهارات قادتها لضمان حصولها على أفضل النتائج وتحقيق التميز في جميع المجالات.

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمهارات القيادية من خلال:

### المبحث الأول: أساسيات حول المهارات القيادية.

### المبحث الثاني: تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين

### المبحث الأول: أساسيات حول المهارات القيادية

لفهم أي ظاهرة بشكل عميق، لا بد من الوقوف على مفهومها بشكل واضح وصريح. وهذا الأمر ينطبق بشكل خاص على ظاهرة هامة مثل المهارات القيادية، التي تعد أحد أهم العوامل في نجاح أية مؤسسة.

ولذلك، سنبدأ بتعريف المهارة بشكل عام، ثم سنتطرق إلى مفهوم المهارات القيادية بكل جوانبها.

#### المطلب الأول: مفهوم المهارات القيادية وأهميتها

سنتناول في هذا المطلب بعض التعريفات التي قدمها الباحثون في مجال الإدارة على اختلاف توجهاتها، والتي تساعد على تمييز والتقريب بين مفاهيم التي سنتطرق إليها.

#### الفرع الأول: مفهوم المهارة

##### أولاً: المهارة في اللغة

الشيء: وفيه، وبه مهارة: أحكمه وصار به حاذقاً. فهو ماهر ويقال مهر قهر في العلم وفي الصناعة وغيرهما (بسة و خديش، 2021، صفحة 289).

##### ثانياً: المهارة اصطلاحاً

1. تعرف المهارات بأنها المعارف النظرية العلمية والسلوكية، ويقصد بالمعارف (savoir) مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم، أما المعارف العلمية (savoir - faire) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي (savoir-etre) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل (بعجي و حمزاوي، 2022، صفحة 201).
2. وتعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات (شيباني، 2017، صفحة 93).
3. وتعرف أيضاً بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل ينتج عنه السلوك أو الأداء المرغوب (الاشهب، 2014، صفحة 28).
4. كما تعرف بانها مجموعة محصورة من الكفاءات تتجلى في صورة فعالة، تنتج عادة من التعلم (بوفارس، 2009، صفحة 40).
5. كما يشار إليها على أنها القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت (محمد و لخصر، 2022، صفحة 555).

6. تعرف المهارة أيضا على أنها مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة (شنافي، 2015، صفحة 38).

7. كما يطلق على المهارة أنها كيان متغير يتحدد إلى حد كبير بالتأثير التفاعلي للقدرة والممارسة / الجهد. (Seppo E, 2024, p. 06)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إن المهارة هي "قدرة الفرد على أداء عمل محدد، بإتقان وبأقل جهد ووقت، سواءً كان حركي أو عقلي، ويتميز بالدقة مع مراعاة الظروف المحيطة."

### الفرع الثاني: مفهوم المهارات القيادية

1. المهارات القيادية هي قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق (منصور، 2013، صفحة 166).

2. وتعرف بانها عبارة عن قدرات وامكانيات للتأثير في الأفراد وإلزامهم بتحقيق أهدافهم، والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف (صيتي ورمينة، 2019، صفحة 267).

3. تعرف على أنها ممارسات سلوكية وقابلية وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد بكفاءة وفاعلية عالية (الجادو و مرجح، 2016، صفحة 247).

4. كما تعرف بانها مجموعة الممارسات القيادية التي يمتلكها القائد والمتمثلة في المهارات الإنسانية والفكرية والذاتية والتنظيمية، التي يمارسها قادة فرق عملهم بغية التأثير عليهم من أجل تشجيعهم وتحفيزهم على تحسين وإدارة الأزمة (سالم ومهيري، 2022، صفحة 965).

5. وتعرف أيضا أنها مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنجاح العمل الإداري بدرجات متفاوتة مثل المهارات الفنية الممثلة بالصفات الشخصية، والقدرات العقلية، والمهارات الإنسانية والإدراكية والفنية (جرادات و الجمل، 2020، صفحة 130).

6. ونقصد بالمهارات القيادية أيضا هي القدرة على امتلاك معارف واكتساب خبرات عبر برامج تطويرية وتدريبية، والتي تجعل من الشخصية القيادة بأنها متميزة ومنفردة، وتتجلى هذه المهارات في أداء المهام والأدوار بكل كفاءة وفاعلية (عيسى ومهيري، 2022، صفحة 964).

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول إن المهارات القيادية هي "القدرات والممارسات التي تمكن العامل في المؤسسة على القيام بمهامه وأدواره بشكل فعال مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة".

### الفرع الثالث: 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: (هري، 2020، الصفحات 51-52)

-تتجلى أهمية المهارات القيادية من أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي، وبالتطور التاريخي المناهج 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 للمنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث تغيير منشود بها.

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

-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 وتكوين 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، وبما يضمن تحقيق الأهداف والتأكد من إتمامها على النحو الصحيح.

-يمكن أن تساعد مهارات القيادة القادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين، كما تسمح للقائد أيضاً بالاستمتاع بالنجاح في مهنته والمزيد من التحكم في مصيره على عكس الاعتقاد الشائع، يمكن تعلم مهارات القيادة وتطويرها، حتى لو كان القائد لا يتحلى مركزاً قيادياً رفيعاً، 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.

وهناك من يرى أن أهمية المهارات القيادية تكمن في: (شيباني ، 2017، صفحة 93)  
-تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

-تعمل على رفع مستوى رضا الوظيفي لدى العاملين.

-ضمان استمرار فعالية أداء العاملين (محمد و نخضر، 2022، صفحة 555)

-ضمان جودة فعالية إدارية وتنظيمية.

### **المطلب الثاني: خصائص المهارات القيادية ومستوياتها**

سنتناول في هذا المطلب مجموعة من خصائص التي لها علاقة بالمهارات القيادية وسنتطرق أيضا إلى مستويات المهارات القيادية.

### **الفرع الأول: خصائص المهارات القيادية**

هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها المهارات القيادية ومنها: (احمد و عبد الصبور، 2015، صفحة 393)

- يمكن اكتسابها من خلال التعلم.
- تقاس من خلال الأداء (التميز، الجودة، السرعة).
- ترتبط بالمعارف والقدرات.
- يحتاج اكتسابها ونموها إلى استعداد شخصي وقدرات عقلية وجسمية وسلامة الحواس.
- تحتاج كل مهارة إلى اكتساب معارف محددة ترتبط بهذه المهارات وتؤدي إليها بشكل أو آخر.

### **الفرع الثاني: مستويات المهارات القيادية**

تمت إشارة إلى ثلاث مستويات وهي: (Three levels of leadership model, 2023)

- المستوى العمومي ويدل على الأفعال أو السلوكيات التي يتخذها القادة للتأثير على شخصين أو أكثر في نفس الوقت، سواء في اجتماع أو عند التحدث إلى مجموعة كبيرة ويصطلح بـ"قائد عمومي"

■ المستوى الخاص ويدل على السلوكيات المطلوبة لقيادة شخص أو أفراد قليلي العدد، على الرغم من أن القيادة تنطوي على خلق شعور بوحدة المجموعة، إلا أن المجموعات تتألف من أفراد وتختلف في طموحاتهم وثقتهم وخبراتهم وتركيباتهم النفسية لذلك، يجب معاملتهم كأفراد. ويصطلح بـ "قائد خصوصي"

■ المستوى الشخصي ويدل على السلوكيات والمهارات والأدوات التي يجب أن يطورها الشخص ليحصل على سلوكيات القيادة الصحيحة. وتتكون من ثلاث عناصر: (Three levels of leadership model, 2023)

العنصر الأول هو المهارة التقنية والفنية، ويتعلق بمعرفة نقاط الضعف التقنية الخاصة بالفرد واتخاذ إجراءات لتحديث المعرفة والمهارات.

العنصر الثاني هو العقلية تجاه الآخرين، ويتعلق بتطوير العقلية الصحيحة تجاه الزملاء للحفاظ على علاقات القائد في جميع مراحل رحلة المجموعة نحو الرؤية المشتركة أو الهدف. العقلية الصحيحة هي أن يعتقد القائد أن الآخرين مهمون مثله.

العنصر الثالث من القيادة الشخصية هو السيطرة الذاتية، ويشدد على الوعي الذاتي والسيطرة المرنة على العقل، مما يسمح للقائد بالتخلص من المعتقدات المحدودة التي تعمل بشكل غير واع سابقاً والعادات الدفاعية المرتبطة بها (مثل تجنب المحادثات القوية، مثل مناقشات التقييم). كما يمكنهم أن يرتبطوا بقوة أكبر بقيمهم ويسمحوا لحضورهم القيادي بالتدفق والتصرف بشكل ملموس في خدمة أولئك الذين يقودونهم.

يعتبر المستويين العمومي والخصوصي مستويين خارجيين، بينما يعتبر مستوى الشخصي مستوى داخلي.

### المطلب الثالث: 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 محتماً، 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 تنفق المنظمات بمختلف أنشطتها وباختلاف ملكيتها (عامة، خاصة، مختلطة) بسخاء في سبيل تدريب القادة وتنمية مهاراتهم لعدة اعتبارات لعل أهمها: (هري، 2020، الصفحات

- 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.
- قلة معدلات الوعي لدى القادة الإداريين.
- بروز منظمات ونقابات تستهدف القادة الإداريين ذوي المهارات القيادية.

### 1- شروط اكتساب وتنمية المهارات القيادية:

- إن شروط توفر المهارات القيادية تتطلب ما يلي: (احمد و عبد الصبور، 2015، صفحة 401)
- توافر رغبة واستعداد المتدربين في اكتساب وتنمية مهارات محددة.
  - السلامة الجسدية والنضج العصبي لدى المتدربين.
  - أن تكون نقطة البداية من حيث مستوى المهارة لدى المتدرب لتنميتها والارتقاء بها إلى مستويات أرقى.
  - مشاركة القائد الأعضاء الجماعة في صنع القرارات.
  - أن يمتلك المتدرب العديد من المهارات التي تساعده في قيادة الجماعة.
  - تركيز الاهتمام على دقة العملية أكثر من التركيز على سرية الأداء لأن السرعة في الأداء تكتسب تدريجياً للمتعلم من التكرار.

### 2- 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 التجديد)، تخطيط عملية الإحلال (تخدم عملية الترقية إلى المراكز العليا)، إرضاء مطلب النمو الذاتي (الوصول إلى المراكز العليا والشعور بالإنجاز) (هرى، 2020، صفحة 55). وعادة ما يتم إعداد وتنمية مهارات القيادة باستخدام أحد الأسلوبين التاليين:



■ **الأسلوب الأنجلو أمريكي:** يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق الإعداد كادر متخصص في مجال تنمية المهارات القيادية من خلال مرحلتين: (شريف ، 2002، صفحة 157)

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

■ **الأسلوب الفرنسي:** يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول. حيث يزج بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف اطلاعهم 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 (بعجي و حمزاوي، 2022، صفحة 202).

### 3- الخطوات الإجرائية لتنمية مهارة القيادة:

توجد مجموعة من الخطوات والإجراءات العملية التي يجب إتباعها حتى يمكن تنمية مهارة القيادة، وهي كما يلي: (احمد و عبد الصبور، 2015، الصفحات 401-402)

**تحديد الجوانب المعرفية المرتبطة بمهارة القيادة:** وفيها يتم تحديد الجوانب المعرفية المرتبطة بمهارة القيادة وهي مفهوم القيادة وصفات القائد الناجح، أهمية القيادة، نظريات القيادة، متطلبات القيادة، أنماط القيادة، مهارات القيادة وواجبات القيادة

**التدريب على الجوانب العملية المرتبطة بمهارة القيادة:** وتتحدد الجوانب العملية المهارة القيادة في الجوانب الآتية

- تدريب الأعضاء على اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

- تدريب الأعضاء على القيادة الموقفية ومواجهة المشكلات.
  - تدريب الأعضاء على أساليب القيادة وكيفية الإدارة.
  - تدريب الأعضاء على استغلال الموارد والإمكانات البيئية المتاحة.
  - تدريب الأعضاء على تحمل المسؤولية والتخطيط للمهام وكيفية إنجازها.
- إن عملية تدريب القادة أثناء الخدمة هدفه مواكبة التطورات الهائلة للعصر الذي تعيش فيه، عصر المعلوماتية والاتصالات، ولكي تكون عملية تدريب وتنمية المهارات القيادية ناجحة يتطلب الأمر مراعاة أبعاد متعددة في إعداد هذه البرامج هي: (هرى، 2020، صفحة 57)
- البعد العلمي: يعني أن يكون برنامج التدريب مبنياً على أسس علمية ميدانية يعتمد على كشف حاجات القادة للتدريب والمشكلات التي يواجهونها.
- البعد الوظيفي: يعني أن تكون البرامج التدريبية للقادة متنوعة بحيث تقدم بطبيعة الوظائف التي يؤديها القائد وتواكب التطورات والتحديات في عالم متغير .
- بعد الدافعية وتوفير التجهيزات: ومعناه أن تراعي برامج التدريب الحوافر اللازمة لتقديمها للقادة المتدربين، كتقديم حوافر مادية ومعنوية وصرف علاوات للمشاركين أو نيل درجات علمية وشهادات.
- تحديد وسائل التعبير المناسبة للتدريب العملي على القيادة: إن تحديد وسائل التعبير يعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتحقيق الأهداف العملية لتنمية مهارة القيادة ومنها: (احمد و عبد الصبور، 2015، صفحة 402)
- المحاضرات: ويعقبها المناقشات الجماعية وذلك لإكساب الأعضاء بعض الجوانب المعرفية عن مهارة القيادة.
  - الاجتماعات: ويعقبها أيضا مناقشات جماعية لاكتساب الأعضاء بعض الجوانب المعرفية عن مهارة القيادة.
  - الندوة: ويتم من خلالها ممارسة الأعضاء المهارة القيادة من خلال تحمل المسؤولية في إعداد وتنفيذ وتقويم الندوة.
  - المعسكرات: وذلك لتدريب الأعضاء على أساليب القيادة والقيادة الموقفية وعملية اتخاذ القرار والتخطيط للمهام وكيفية إنجازها من خلال الإعداد والتنفيذ والتقويم للمعسكر.
- كما يمكننا أن نميز بعض أدوات ووسائل التدريب فيما يلي: (هرى، 2020، الصفحات 58-59)

■ **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 لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة، الأمر الذي من شأنه أن يوسع الخبرة والمهارة الفنية للمديرين، ويزيد من قدرتهم الاشرافية، 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 أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.

مهما كان الأسلوب المستخدم أو الأداة المعتمدة في تنمية المهارات القيادية فإن الهدف منها هو محاولة تغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي جعلهم يسلكون شكلاً في الأداء يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتكون محصلة هذا التغيير في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنظمة، وغيرها من التحسينات والتغيرات الإيجابية (هري، 2020، صفحة 59).

### **المطلب الرابع: المهارات القيادية للقائد الناجح**

يعتمد نجاح القائد في القيام بدوره المتمثل بوضع وتنفيذ أهداف المنظمة التي يديرها، على أن تكون لديه المهارات الأساسية لأداء عمله وقد تم تقسيم هذه المهارات إلى مهارات فنية وذاتية وفكرية وإنسانية التي سنتطرق إليها فيما يلي: (المخامرة، 2010، صفحة 26)

#### **الفرع الأول: المهارات الفنية**

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

- وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي: (منصور، 2013، الصفحات 168-169)
- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله .
  - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالمية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
  - أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
  - هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.
  - ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد: (عاشور، 2021، صفحة 56)
- القدرة على تحمل المسؤولية: ومن أهم هذه السمات الثقة بالنفس والقدرة على إنجاز ما يقرره وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وإنجازها، والاعتماد على النفس ومقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل.
- الفهم العميق والشامل للأمور: أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، وأن يكون غنيا بثقافته، ولا يعني إلمامه بكافة العلوم جميعها بل المعرفة في جزء منها.
- الحزم: تعني القطع في الأمور والتوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى، وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ والحكم الصائب على الأمور.
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: الإيمان بالهدف من السمات الضرورية لنجاح القائد وذلك لأن توفر هذه السمة يزيد من قدرته على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف وتكريس حياته للعمل، وتقديم كل التضحيات في سبيله.
- كما يتطلب توفر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه وإقناع مرؤوسيه بإمكانية تحقيق الهدف وما يترتب على تحقيقه.

### الفرع الثاني: المهارات الفكرية

وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، إنها قابليته الذهنية على النظر إلى المنظمة ككل متكامل، وقابليته أيضا على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين أقسام المنظمة المختلفة من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، ويحتاج المدير إلى مهارات فكرية كي يفهم حقيقة ما يجري داخل المنظمة وخارجها ولأن يكون قادرا على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم (المخامرة، 2010، الصفحات 26-27).

مهارات فرعية منبثقة من المهارات الفكرية هي: (شلدان وفايز كمال، 2017، صفحة 120)

- مهارة توليد الأفكار يمكن توليد الأفكار من خلال عدة أساليب كالعصف الذهني، والبحث، والتأليف.
- التفكير متعدد الأبعاد ويكون غير محصور في جانب أو اتجاه محدد.
- الإحساس بالمشكلات يكون ذلك قبل وقوعها، وأن تقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات.
- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة استخدام المهارات انسجامًا مع طبيعة العمل المتمثل في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتوزيع الأعمال على العاملين.

### الفرع الثالث: المهارات الإنسانية

ويقصد بها قدرة القائد الإداري في التعامل مع رؤوسيه في محيط العمل من حيث إقامة علاقات طيبة معهم والتعرف إلى حاجاتهم والعمل على تلبيةها والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم على حلها، فضلًا عن ذلك تحميلهم جزءًا من المسؤولية القيادية عن طريق السماح لهم لإبداء آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية ومن خلال ذلك يتمكن القائد من التعرف إلى مواطن الضعف والعمل على إصلاحه الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابًا على المنظمة (المخامرة، 2010، الصفحات 27-29).

وتعد المهارات الإنسانية من أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الإداري وذلك لضرورة استخدامها المستمر في مجال العمل، وأن نقص هذه المهارة أو عدم توفرها يؤدي إلى فشل القائد في أداء مهامه القيادية والمهارات الإنسانية لا تعني أن يصبح القائد الإداري عالم نفس بل أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الإنساني حتى يستطيع أن يتعامل مع رؤوسيه.

ومن بين المهارات الإنسانية المهارات (النفسية- الاجتماعية)، والتي عرفها الهيجان (1993) بأنها القدرة على فهم المدير لذاته وللآخرين والعمل معهم في إطار علاقات الجماعة المتبادلة وتعد هذه المهارات من المهارات الضرورية بالنسبة للقادة في جميع المستويات لعدة أسباب منها: (المخامرة، 2010، الصفحات 27-29)

- ✓ الدور المهم للقادة والتحدي الذي يواجهونه في القيام بهذا الدور، وهذا التحدي لا يكمن في مشكلة وضع الأهداف أو اتخاذ القرارات وإنما في تلك القرارات التي تتعلق بالتنفيذ، الذي يعتمد على مدى توافر المهارات النفسية - الاجتماعية في بيئة العمل.
- ✓ فقدان الثقة في الأنظمة والهياكل التنظيمية كأسلوب الحل للمشكلات الإدارية، فمن المعروف أن بناء المنظمة على أسس سليمة قد يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، إلا أن إعادة بناء الهياكل

التنظيمية يؤدي في اغلب الأحوال إلى ظهور علاقات جديدة بين الإدارة والأفراد تؤثر في سير أداء المنظمة وبالتالي ظهور بعض المشكلات الإدارية وعليه فان تدريب القادة على المهارات النفسية - الاجتماعية قد يكون أكثر من مجرد تغيير هيكل المنظمة.

✓ الركود الاقتصادي وعدم التقدم الوظيفي يعد تأكيد القادة على المهارات النفسية الاجتماعية وعلى الأخص فيما يتعلق منها بفهم الذات وفهم الآخرين والعمل معهم مصدر سعادة للجميع في المنظمة، وهذا ينعكس على أدائهم، فضلا عن أن التأكيد على هذه المهارات يعد مصدر تعويض للأفراد في حالة الركود الاقتصادي.

✓ إهمال البحث في المهارات الإنسانية - الاجتماعية حيث تركز الاهتمام إلى حد كبير في وظائف المدير المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

أشار الهيجان أن رايت وتايلور (1981) صنف المهارات النفسية - الاجتماعية إلى ثلاثة مستويات:

المستوى المصغر: يتركز الاهتمام في هذا المستوى على سلوك المدير أثناء تفاعله مع شخص واحد أو أكثر من موظفيه، ويتمثل هذا السلوك في طريقة الاتصال اللفظي التي ينتهجها المدير والتي تتمثل في تقديم عباراته وطرح أسئلته ونبرات صوته والإيماءات التي تصاحب ذلك.

المستوى البنائي: يشير هذا المستوى إلى الطريقة التي تقدم بها الموضوعات وكيفية الربط بينها في أثناء التفاعل مع الآخرين.

المستوى الكلي: يتركز الاهتمام فيه على أسلوب المدير القيادي الكلي المتمثل في طريقة تفاعله مع موظفيه والتي تميزه عن المديرين الآخرين.

مهارات فرعية منبثقة من المهارات الإنسانية هي: (شلدان و فايز كمال، 2017، الصفحات 119-120)

مهارة حل النزاع: وينشأ النزاع والمشكلات عادة بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من كلا الطرفين أو الأطراف للتوصل إلى حل يرغبان في التوصل إليه، وتتوقف عملية حل النزاع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك النزاع.

طرق حل النزاعات: التعاون الوساطة بين جميع أطراف النزاع، تنازل أحد الأطراف عن حقه.

مهارة تكوين العلاقات: وهي المقدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع، سواء كانوا أعداءه، أو أصدقاءه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات الآخرين، وفهم لمشاعرهم، وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم، وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم، وتلبية طلباتهم، وإشباع حاجاتهم.

مهارة الإقناع: يعرف الإقناع بأنه: "هو حث الآخرين على فهم وجهة نظرك، وتأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات وكسب موافقهم وثقتهم. وقد تنقل إليهم حقائق أو وقائع، وقد تبين لهم نتائج، وتأكيدات حقيقية عن طريق إعطائهم أدلة مادية، وحجج وبراهين إثبات". وتتضمن هذه المهارة بعض السمات التي يجب على الفرد الذي يقوم بعملية الإقناع التحلي بها وهي:

- القدرة على التحليل والابتكار.
- القدرة على العرض والتعبير.
- القدرة على الضبط الانفعالي.
- القدرة على تقبل النقد.

### الفرع الرابع: المهارات الذاتية

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات أو القدرات الجسمية والقدرات العقلية، والمبادأة، والابتكار، وضبط النفس. ومنه نستنتج أن المهارات الذاتية هي تلك الخصائص التي يحتاجها القائد كي يكون فعالاً مع مرؤوسيه (صيتي ورميلة، 2019، صفحة 267).

وتشمل المهارات الذاتية ما يلي: (شلدان وفايز كمال، 2017، صفحة 120)

السمات الجسمية: وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة والهيئة واستعدادات تتصل بالناحية الفسيولوجية كالصحة الجسمية والنفسية. كما تتمثل في القوة البدنية والعصبية، وفي القدرة على التحمل والنشاط والحيوية فالقيادة عمل شاق يتطلب جهداً مركزاً متواصلًا واستخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية.

المبادأة والابتكار: يقصد بالمبادأة هي ميل يدفع القائد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير.

فالقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً. يضجر من النقد والنقاش، سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء، استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار الآخرين.

يقصد بالابتكار تنوع المعارف والتفكير الكامن، وأن يكون القائد له أفكار واختراعات جديدة في المواقف المختلفة. ويرتبط بهذه المهارة سمات أخرى هي: الشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.



القدرات العقلية: ويقصد بها "مجموعة الاستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، والاعتقادات الأساسية لدى أي فرد وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات".

ضبط النفس: يقصد بها أن يستطيع القائد التحكم في عواطفه، وإدارة نفسه بعيداً عن العصبية والتهور وهي سمة مهمة تجعل القائد متفهماً، ومتقبلاً للنقد دون انفعال، وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية، وغير فعالة ويتصرف وفق أهدافه التي يسعى لتحقيقها.

### المبحث الثاني: تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين

في عالم الأعمال المتغير، تُصبح المهارات القيادية أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالقادة الملهمون هم من يُشعلون شغف الموظفين ويحفّزونهم على بذل أقصى طاقاتهم، ممّا يؤدي إلى تحقيق نتائج مُبهرّة.

وفي ظل ما سبق ارتأينا إلى دراسة كل مهارة قيادية على حدى وعلاقتها بأداء العاملين.

#### المطلب الأول: تأثير المهارات الفنية على أداء العاملين

إن المهارات الفنية تعني أن يكون القائد متمكناً في الأعمال التي يقوم بها أتباعه عارفاً لطبيعتها ومراحلها ومتطلباتها، قادراً على استعمال المعلومات وتحليلها، كما يعرف طرق أداء العمل والوسائل الممكنة (بشير، 2020، صفحة 118).

تمثل المهارات الفنية سلاح ذو حدين يُمكن أن يُساهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الإنتاجية المرجوة، أو قد يُعيق مسيرتهم ويُعيق تطور المنظمة ككل، حيث تتمثل هذه الأخيرة في المعرفة النظرية والتطبيقية المكتسبة من خلال التخصص والخبرة العملية في مجال العمل، حيث تُعدّ بمثابة الأدوات التي يستخدمها العاملون لإنجاز مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية. فكلما ازدادت مهارات الفرد في المؤسسة اتسعت إمكانياته وازداد إنتاجه. لذلك، تُولي المنظمات الناجحة اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات موظفيها من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر. كما أنّ السعي الذاتي لعاملين لتعلم مهارات جديدة واكتساب خبرات مُتراكمّة يُعدّ مسؤولية أساسية على عاتق كل فرد يُسعى للارتقاء بمسيرته المهنية وتحقيق الأهداف المنشودة. حيث عند اتقان العامل في المؤسسة المهارات الفنية هذا يمكنه من تحقيق المزيد من الإنجازات وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر، ممّا يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الإبداع والإنتاجية.

#### المطلب الثاني: تأثير المهارات الفكرية على أداء العاملين

إن المهارات الفكرية أساسية لمن يتولون مراكز قيادية وإدارية عليا في النظام، حيث تمكنهم من اتخاذ قرارات قابلة للتفعيل ضمن مختلف الأطر، كما يمكن الاستخلاص بأن المهارات الفكرية



المتنوعة لدى القائد مهمة مع التأكيد على التنوع فيها، فالتخطيط والتنظيم والإدراك السليم والشامل والمتكامل للعاملين والقوانين التي تدير المؤسسة، والفن في استخدام ذلك في الوقت والمكان المناسب كل ذلك يجعل من القائد مصدراً للتأثير على العاملين ليأخذهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، حيث يمكن تعريفها بأنها الإمكانيات العقلية والذهنية التي يمتلكها القائد والتي تجعل منه قادراً على عمليات التدبر والتفكير والتحليل والربط والتنبؤ ورسم السيناريوهات والخطط التي من شأنها أن يتحقق من خلالها أهداف المنظمة بما ينسجم مع معطيات مدخلاتها من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية (عبد اشتوي، 2018، صفحة 72).

### المطلب الثالث: تأثير المهارات الإنسانية على أداء العاملين

تعرف المهارات الإنسانية بأنها القدرات العاطفية والعقلية التي يتمتع بها القادة، والتي تمكنهم من فهم مشاعر واحتياجات ورغبات العاملين، والسعي لتلبيتها وتحقيقها بطرق تتماشى مع أهداف المنظمة. تعنى المهارات الإنسانية للقادة والمسؤولين في الإدارة بتطوير وبناء الفرق العاملة وتعزيز الأمان والمحبة والتقدير والاحترام بين أعضاء الفريق. حيث تشمل هذه المهارات أيضاً مراعاة توجهات واحتياجات وتطلعات وطموحات العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. تساهم هذه المهارات في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين، وتعزز أيضاً قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة بسرعة ودقة وجودة، مما يمكن للقادة بناء علاقات قوية وثقة مع العاملين، وتعزيز بيئة عمل إيجابية وملهمة. يعتبر التواصل الفعال والتفاعل مع العاملين من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

### المطلب الرابع: تأثير المهارات الذاتية على أداء العاملين

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات العقلية التي تمكن الفرد من النجاح في حياته المهنية والشخصية (الساعدي، 2012، صفحة 50).

يعزز القائد الذي يتحلى بالمهارات الذاتية روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ويعمل على تعزيز الاحترام بين الأعضاء، ويلهم العاملين ويحفزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. كما يساهم في تطوير مهارات العاملين الشخصية والمهنية، ويوفر الدعم والإرشاد لهم لتحقيق نمو مهني. كما يتعامل بشكل فعال مع الضغوط والتحديات، ويقدم الدعم النفسي والمشورة للعاملين للتغلب على التوتر والضغوط اليومية في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تلعب المهارات الذاتية دوراً حاسماً في أداء العاملين. فالمبادرة والابتكار تحفز العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتجاوز الحواجز لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات. ومهارة ضبط النفس تساهم في تجنب

## الفصل الثاني: المهارات القيادية وتأثيرها على الأداء

---

الصراعات وخلق بيئة عمل إيجابية، كما أنها تعزز القدرة على قبول النقد لتحسين الأداء وتطوير المهارات الشخصية.

### خاتمة الفصل:

تعتبر المهارات القيادية من أهم العوامل التي تضمن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. ولذلك، يجب على القادة العمل على تنمية مهاراتهم بشكل مستمر ليتمكنوا من قيادة فرقهم بكفاءة وفعالية. حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة عن المهارات القيادية من خلال استعراضنا لتعاريف شاملة لمفهوم المهارة مع التركيز على المهارات القيادية وتبيان أهميتها وخصائصها، وكذا مستوياتها وكيفية تنميتها، كما تناولنا أيضا المهارات القيادية الأساسية للقائد الناجح (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية).

كما تطرقنا في المبحث الثاني الى تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين، حيث وجدنا أن المهارات القيادية بمختلف أبعادها تؤثر على أداء العاملين.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة حول المهارات القيادية وأداء العاملين وبالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة في الموضوع، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما فوجدنا أن هناك دورا فعالا تلعبه المهارات القيادية في التأثير على أداء العاملين، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه العلاقة ميدانيا على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

**المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بسكرة**

**المبحث الثاني: تحليل العملي لمؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة**

## المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بسكرة

سنتناول في هذا المبحث تعريف بالمؤسسة محل الدراسة "الجزائرية للمياه وحدة بسكرة" نشأتها والهيكل التنظيمي لها بالإضافة إلى المهام المكلفة للقيام بها.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل التربص

#### الفرع الأول: نشأة المؤسسة محل التربص

مرت المؤسسة الجزائرية للمياه عبر عدة مراحل وتقسيمات حتى أصبحت على ماهية عليه الآن فقد كانت سابقا مؤسسة عمومية لتوزيع المياه التابعة للبلديات ثم أصبحت وحدة تابعة لولاية باتنة (المؤسسة الجزائرية للمياه) ثم أصبحت وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08/08/1987 المتضمن المصادقة على إنشاء المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير الولاية بسكرة. وغداة صدور المرسوم التنفيذي رقم 01-101 بتاريخ 27 محرم 1422 الموافق لـ 21 أبريل 2001 أنشأت المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه (ADE) مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تخضع للقوانين والإجراءات القانونية المعمول بها. وهي تحت وصاية وزارة الموارد المائية المؤسسة المكلفة بتطوير وتأمين توزيع المياه الصالحة للشرب عن طريق تسيير عملية الإنتاج، إيصال ومعالجة وتخزين وتوزيع المياه المنزلية الصناعية مع إعادة تجديد وتطوير شبكات توزيع المياه حسب ما تتطلبه الظروف.

#### الفرع الثاني: تعريف بمحل التربص

وحدة الجزائرية للمياه بسكرة هي مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي تحت وصاية وزارة الموارد المائية وهي مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب بالجزائر تتمتع بالاستقلال المالي وتم إنشائها بموجب اتفاقية تحويل بتاريخ 19 جوان 2006 يغطي نشاط الوحدة 98% من عدد سكان الولاية.

يمتد اختصاص الإقليمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه على مستوى تراب الولاية وفي عدة بلديات.

✓ بلدية سيدي عقبة

✓ بلدية طوالة

المؤسسة مكلفة بتطوير وتأمين وتوزيع المياه الصالحة للشرب عن طريق تسيير عملية الإنتاج.

إيصال ومعالجة وتخزين وتوزيع المياه المنزلية الصناعية وإعادة تجديد وتطوير شبكات توزيع المياه حسب ما تتطلبه الظروف.

■ الوسائل المادية والبشرية للمؤسسة :

الوسائل البشرية: تقوم مديرية المؤسسة بتسيير الوضعية الإدارية والمالية للعمال التابعين لها، حيث تسعى دائماً للمحافظة على النظام الداخلي وقواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمال والرقابة الصحية والأمن والانضباط العام داخل وحدة المؤسسة طبقاً للقانون 11/90 المؤرخ في: 21/04/1990 والنظام الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى الاتفاقية الجماعية للقيام بالمهام المخولة لها تقوم مديرية المؤسسة الجزائرية للمياه بتسيير الوضعيات الإدارية والمالية للمستخدمين التابعين لمديرتي المؤسسة للمياه والحفظ.

ويبلغ عدد العمال 458 موزعين كالتالي:

✓ التأطير: 94

✓ التحكم: 139

✓ أعوان التنفيذ: 225

الوسائل المادية توفر المؤسسة الكثير من الوسائل المادية منها:

✓ 30: سيارة توفر النقل لتحسين السير وتشمل منشآت وهياكل الري.

✓ 82: بئر جوفي.

✓ 30: خزان.

✓ 5: محطات ضخ.

المطلب الثاني: النشاط الأساسي للمؤسسة

لكل مؤسسة جزائرية نشاط أساسي يميزها عن غيرها من المؤسسات فيما يخص الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة أو المهام المكلفة لها بإنجاز جميع المشاريع الحالية أو المستقبلية للمؤسسة.

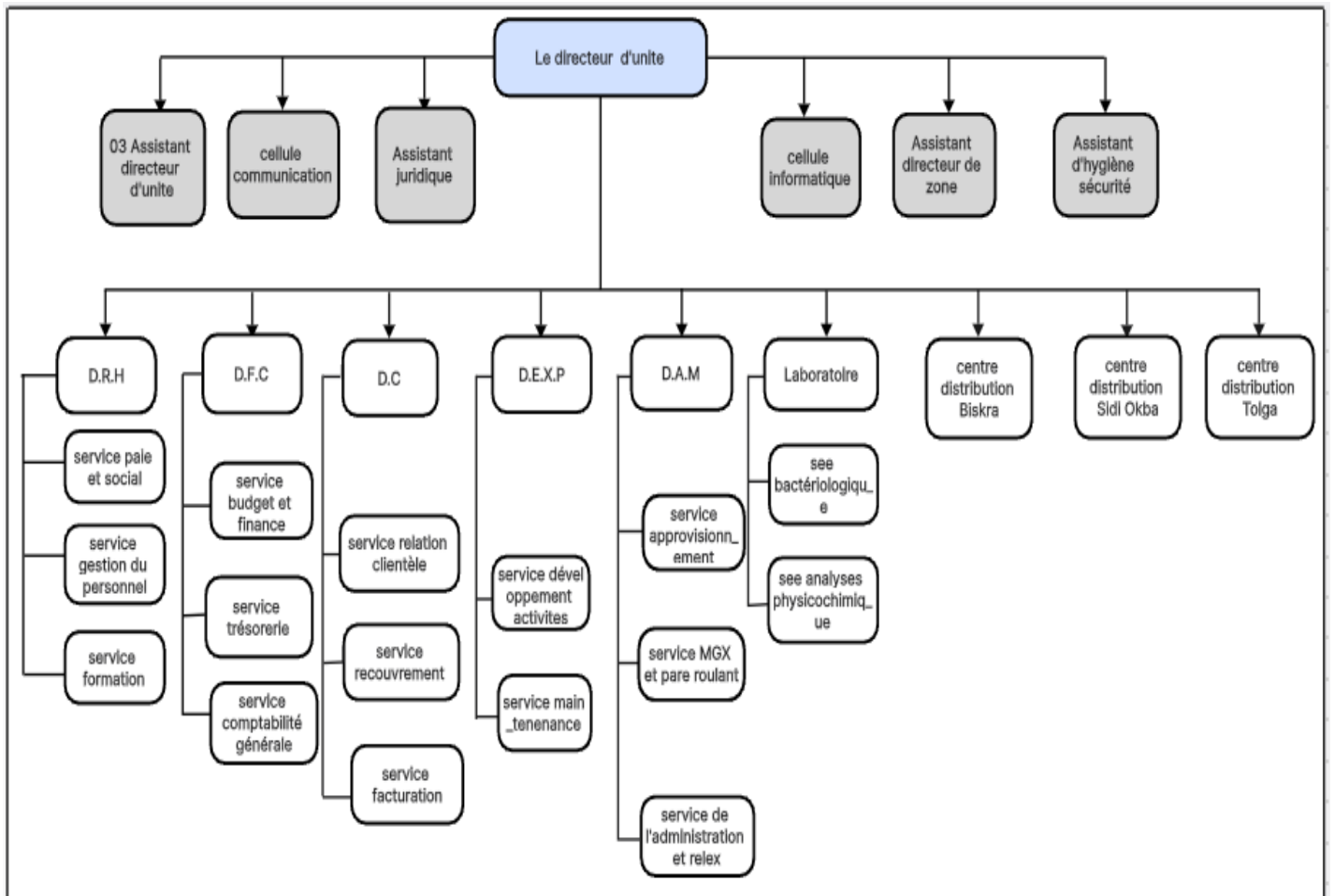
المهام المخولة لإدارة الجزائرية للمياه:

- توزيع المياه الصالحة للشرب وضمان وصولها إلى جميع المشتركين.
- استغلال وصيانة المنشأة والخزانات التي تساعد على إنتاج ومعالجة وتحويل وتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب.

- مراقبة المياه الموزعة.
- اللجوء إلى الأعوان المحلفين وبمساعدة شرطة المياه بعد موافقة الوالي الحفاظ على المياه.
- تطوير وتجديد شبكة المياه.
- القضاء على الأزمة المائية.
- التخطيط لبرامج الاستثمارات السنوية والمتعددة كالسنوات وتنفيذها.
- الاستقبال: يستقبل الزبائن على مستوى المديرية حيث يوجهون كل حسب نوع الشكوى والى كل دائرة ومن ثم إلى المصالح المعنية .
- تحصيل الفواتير، تركيب العدادات، استقبال الشكاوى ومعالجتها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 1. مهام مدير الوحدة:

يعد مدير المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه المشرف الأول والرئيسي على الوحدة من جميع جوانبها التقنية والإدارية.

- الجانب التقني: يعد المسؤول الأول عن ضمان سير أجهزة الاستغلال وصيانتها قصد القيام بالمهمة الرئيسية للوحدة المتمثلة في عملية ضخ وتوزيع المياه بإضافة إلى مسؤوليته في توفير الأمن وكل هذا بمساعدة المشرفين كل على حسب اختصاصه.
- الجانب الإداري: فيعد مدير الوحدة المشرف الإداري الأول على المؤسسة وعمالها وحسن سير العمل فيها.

وفي كلتا الحالتين يعتبر مدير المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه الممثل الأول لها على ثلاث أوجه:

✓ داخل المؤسسة

✓ أمام المنطقة الجهوية باتنة .

✓ أمام السلطات المحلية للمؤسسات الإدارية المحلية.

### 2. مهام دائرة الموارد البشرية:

مسؤولة على التطبيق الفعلي للقوانين التي تضبط التسيير الإداري وعلاقات العمل وتدرس احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، تنشط وتنسق وتراقب المصالح المعنية بها.

○ **مصلحة التكوين:** تتابع عملية التمهين تكوين العاملين داخل المؤسسة وخارجها وتشرف على التبرصات الميدانية التطبيقية لطلبة المعاهد والجامعات، وتساهم في سياسة التكوين داخل المؤسسة وتعد الاحتياجات التكوينية على المدى القريب والمتوسط حسب الإستراتيجية المتبعة وتحدد أهداف التكوين وتعد مخططة وتعلم المستخدمين بذلك تعد ميزانية التكوين.

○ **الأجور:** يقوم فرع الأجور بتطبيق جميع القرارات الصادرة عن مصلحة المستخدمين والتي تخص على سبيل المثال العلاوات المنح، العقوبات، التحفيزات وغيرها والخاصة بالعمال أيضا قرارات التقاعد تطبيق ما ينص عليه تطبيق كشف الحضور الشهري من غيابات عطل مرضية، عطل سنوية وغيرها تطبيق التنقيط أو علاوة المردود الفردي الشهري لجميع العمال وبدون استثناء أيضا المردود الجماعي والتي تتم كل ثلاثي، التنسيق مع الضمان الاجتماعي

بالنسبة للأجور السنوية الخاصة بأجر المنصب والتي تتم في بداية العام من كل سنة، سحب كشف الأجور الشهري وتسليمه لجميع العمال وبدون استثناء مع استقبال العمال إن كان هناك أي احتجاج حول ما جاء في كشف الأجر.

### 3. مهام دائرة الإدارة والوسائل:

تعني دائرة الإدارة وتسيير مصالح المؤسسة من خلال مصلحتين هما:

- **مصلحة الوسائل العامة والحضيرة:** تتلخص مهام هذه الأخيرة في تسيير وتنظيم شؤون عتاد المؤسسة فضلا عن وضع برنامج تكاليف بالمهام لكل من سائقي الوحدة وهي تلعب دور الوسيط بين رئيس الحضيرة ورئيس الوسائل.
- **مصلحة التموين:** تتكلف هذه المصلحة في توفير حاجيات المؤسسة سواء في شقيها الداخلي والخارجي والقيام بعمليات الشراء والتخزين لتوفير متطلبات المؤسسة وهذا طبعا لما ينص عليه القانون الساري المفعول .
- **مكلف بالتأمين والاستثمارات**

### 4. مهام دائرة المالية والمحاسبة:

دائرة المالية والمحاسبة تهتم بجميع العمليات التي تتعلق بقبض أو دفع أموال المؤسسة حيث تقوم بالإشراف على متابعة العمليات النقدية الداخلة أو الخارجية من البنك والصندوق بالإضافة إلى ذلك بالتسجيلات المحاسبية للمخزن وحركة الديون بالنسبة للموردين والعملاء.

### 5. مهام المخبر:

- ✓ تحليل مياه الشرب من الناحية البكتريولوجية والفيزيوكيميائية.
- ✓ الحرس على نظافة خزانات المياه.
- ✓ مراقبة نسبة الكلور في مياه الشرب في كل الأحياء.
- ✓ الوقاية من الأمراض المتنتقلة عن طريق المياه.

### 6. مهام دائرة الاستغلال والصيانة:

- ✓ صيانة الآبار يخص مضخات الآبار.
- ✓ متابعة التدخلات على شبكة المياه الصالحة للشرب.
- ✓ متابعة حجم الإنتاج المناقب والخزانات.
- ✓ متابعة النشاطات تصليح التسربات على مستوى القنوات.

## 7. مهام الوقاية والأمن:

تسهر على تنظيم الأمن داخل الوحدة من خلال وضعها لمخطط التدخل تعمل على إزالة المخاطر وحماية العمال من حوادث العمل والأمراض المهنية.

## 8. مهام دائرة التجارة:

- ✓ متابعة ديون المؤسسة.
- ✓ استخراج الفواتير.
- ✓ استقبال شكاوى الزبائن والرد عليها.
- ✓ تتكفل بانشغالات المشتركين من تركيب عدادات، تحصيل الفواتير.
- ✓ رفع الدلالة الخاصة بالمشاركين.

## المبحث الثاني: تحليل العملي لمؤسسة محل الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة بدقة واستخلاص عينة ممثلة منه لضمان تعميم النتائج على نطاق أوسع، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم استخدامها في معالجة البيانات والمعلومات أفراد عينة البحث والتي تبين كيفية بناء أداة البحث والإجراءات وكذا للتحقق من صدقها وثباتها.

كما تناولنا أيضا عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال اتباع سلسلة من الخطوات المنهجية مُحكمة والتي ارتأينا انها ستقودنا الى النتائج دقيقة.

## المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب تبيان كل من مجتمع الدراسة وحجم العينة المدروسة بالإضافة الى المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذا صدق وثبات أداة الدراسة.

## الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على انه مجموعة محددة من العناصر أو الأفراد الذين ينطبق عليهم معايير محددة (يحددها الباحث)، وتتشرك هذه العناصر في صفات أو خصائص معينة ذات صلة بموضوع البحث. ويتمثل مجتمع الدراسة في كافة عاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

### ثانياً: عينة الدراسة

يشار إلى عينة الدراسة على انها مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة عشوائية أو منهجية لتمثيله. بمعنى آخر، تُعدّ عينة الدراسة نموذجًا مصغرًا لمجتمع الدراسة، وتُستخدم لجمع البيانات وتحليلها لفهم خصائص المجتمع بشكل عام. تمثلت عينة الدراسة في 50 فردًا من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة تم اختيارهم عشوائيًا بهدف ضمان تمثيل جميع فئات عمال المؤسسة بشكل عادل في الدراسة، حيث تم توزيع الاستثمارات على أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر من خلال زيارات ميدانية مع العلم أنه تم استلام 46 استبيانًا مُكتملاً، أي بنسبة 92٪ من عينة الدراسة، بعد فحصهم للتأكد من صحتهم واكتمالهم.

### الفرع الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، حيث يركز هذا المنهج على وصف الظاهرة بدقة وتفصيل، وذلك من خلال جمع وتنظيم وتحليل البيانات الكمية والنوعية، وقد تم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات على الاستبانة التي تم تصميمها على النحو التالي:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وذلك للاستفادة من الخبرات السابقة في تصميم الاستبيان.
2. تحديد متغيرات الدراسة (المهارات القيادية، أداء العاملين)، وصياغة عبارات المناسبة لكل متغير حسب ابعاده.
3. تصميم استبانة أولية بناءً على الدراسات والأبحاث حول الموضوع.
4. تقديم الاستبانة إلى المشرف لمراجعة محتواها والتأكد من وضوحها وصياغتها بشكل مناسب.
5. تحديد العبارات التي تحتاج إلى تعديل في الاستبيان وإعادة صياغتها وفقاً لتعليمات المشرف.
6. توزيع الاستبانة على أفراد العينة من خلال التعاون مع رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين هما:
  - **القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية).
  - **القسم الثاني:** ينقسم إلى محورين أساسيين و (4) أبعاد، يتضمن (37) عبارة تتعلق بدراسة أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة. وهي كالتالي:
    - **المحور الأول:** يتعلق بالمهارات القيادية، ويضم العبارات من 1 إلى 22.
    - ✓ **البعد الأول:** يخص تأثير المهارات الفنية، ويشمل 6 عبارات من رقم 1 إلى 6.

- ✓ **البعد الثاني:** يخص تأثير المهارات الفكرية، ويشمل 6 عبارات من رقم 7 إلى 12.
- ✓ **البعد الثالث:** يخص تأثير المهارات الإنسانية، ويشمل 5 عبارات من رقم 13 إلى 17.
- ✓ **البعد الرابع:** يخص تأثير المهارات الذاتية، ويشمل 5 عبارات من رقم 18 إلى 22.
- **المحور الثاني:** يتعلق بأداء العاملين ويضم 15 عبارة.

اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو أداة قياس سلوكية تُستخدم لقياس الموافقة أو عدم الموافقة على موقف معين، وتم تقسيمه إلى 5 درجات: 1 (غير موافق بشدة)، 2 (غير موافق)، 3 (محايد)، 4 (موافق)، و 5 (موافق بشدة).

### الجدول رقم (3): سلم "ليكرت Likert" الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

Source: (sekaran, 2016, p. 207)

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة، تم تجهيزها إلكترونياً وإدخالها في برنامج Statistical Package for Social Sciences (SPSS) الإحصائي باستخدام نسخته (26) حيث يعرف على أنه برنامج إحصائي رائد يُستخدم على نطاق واسع في مختلف مجالات البحث العلمي، يُتيح للمستخدمين جمع البيانات وتحليلها من مختلف المصادر، وإجراء مجموعة واسعة من التحليلات الإحصائية، وإنشاء رسوم بيانية وجداول لتقديم النتائج بصرياً. يتميز SPSS بسهولة الاستخدام وقوة التحليل والتكامل مع البرامج الأخرى. تم الاعتماد في دراستنا على مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية في SPSS لتحليل البيانات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات. وهي كالتالي:

1. **الانحراف المعياري (standard deviation):** هو مقياس إحصائي يقيس مدى انتشار أو تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي.
2. **المتوسط الحسابي (arithmetic mean):** هو قيمة مركزية لمجموعة من البيانات، تُعبر عن "وسط" تلك القيم.
3. **معامل الفا كرومباخ (Cronbach's alpha):** أداة إحصائية شائعة تُستخدم لتقييم ثبات وصدق الاستبيانات وأدوات القياس الأخرى. يقيس الثبات مدى اتساق النتائج التي يتم الحصول عليها من الأداة عبر فترات زمنية مختلفة أو مع مجموعات مختلفة من المستجيبين.

4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient):  
هو قياس إحصائي يُستخدم لتحديد قوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.
5. معامل الالتواء (skewness):  
هو مقياس إحصائي يقيس درجة انحراف توزيع البيانات عن التماثل. بعبارة أخرى، يُخبرنا معامل الالتواء مدى تركيز البيانات حول قيمتها المتوسطة، مقارنةً بتوزيع البيانات المتماثل.
6. معامل التفلطح (kurtosis):  
هو مقياس إحصائي يُستخدم لوصف شكل توزيع البيانات حول المتوسط. يُشير إلى مدى حدة انحناء منحنى التوزيع.
7. معامل التحديد (R-squared / R<sup>2</sup>/coefficient of determination):  
هو مجموع المربعات الناتجة عن الانحدار مقسومًا على مجموع المربعات الكلية (Figueiredo, Silva, & Enivaldo, 2011, p. 60).

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

يُعدّ صدق الاستبيان حجر الزاوية في أي بحث أو دراسة تعتمد على هذه الأداة لجمع البيانات. فهو يضمن أن يقيس ما أعد لقياسه بدقة، ويحقق الغرض المنشود منه، ألا وهو جمع معلومات صحيحة وموثوقة. حيث تم الاعتماد على نوعين من الصدق في الدراسة هما:

1. **الصدق الظاهري:** لتأكيد ملاءمة الاستبيان وأهدافه، تم اتباع خطوات منهجية لضمان صدق محتواه. حيث تم عرض الاستبيان على نخبة من المحكمين الأكاديميين، وهم أساتذة جامعيون مختصون في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة، بحيث تم تكليفهم بمهمة دراسة الاستبيان بشكل دقيق وتقديم ملاحظاتهم حوله (ملاءمة العبارات للمحتوى...)، تم جمع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية ومن ثم دراستها بشكل مُفصل لفهم جميع النقاط التي أشاروا إليها وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان حيث تُعتبر هذه العملية بمثابة "صدق المحتوى" أو "الصدق الظاهري" للأداة تهدف إلى ضمان أن الاستبيان يقيس ما هو مُفترض قياسه بدقة وأن محتواه مُلائم لأهداف البحث.
2. **الصدق الذاتي:** يشير إلى مدى اتساق إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة أداة ما (استبانة) مع مشاعرهم الحقيقية ومعتقداتهم وسلوكهم. بعبارة أخرى، يقيس مدى صدق الفرد في تقييمه لنفسه. هناك العديد من أساليب تقييم صدق الذاتي، منها (التحليل العامل، تحليل التباين، معاملات الارتباط). في هذه الدراسة، استخدمنا طريقة معاملات الارتباط لتقييم صدق الذاتي

حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان، حيث يشير معامل ارتباط بيرسون إلى مدى قوة العلاقة بين متغيرين. وفيما يلي، سنقوم بعرض نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون حسب مخرجات برنامج SPSS v26 لكل محور على حدى كما هو موضح أدناه:

➤ بالنسبة لمحور المهارات القيادية:

- المهارات الفنية: يُظهر الجدول مستوى الاتساق الداخلي لعبارات خاصة ببعد المهارات الفنية.

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد المهارات الفنية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يقدم المسير التضحيات في سبيل تحقيق الهدف.	.815**	.000
2	يقرر المسير وينفذ ويفصل في الأمور بمهارة عالية.	.794**	.000
3	يتحمل المسير مسؤولية قراراته ونتائجها.	.844**	.000
4	يوجه المسير تعليمات بصورة منطقية وواضحة.	.853**	.000
5	يوفق المسير بين الحزم ومراعاة مشاعر العاملين.	.845**	.000
6	تستخدم التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في أداء العمل.	.667**	.000

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد المهارات الفنية، حيث نلاحظ ان معاملات الارتباط تتراوح بين 66.7% و85.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $p \leq 0.01$  وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد المهارات الفنية وبالتالي، يمكننا القول إن عبارات بعد المهارات الفنية تتمتع بالاتساق داخلي وعلى درجة جيدة من الانسجام والتماسك.

- المهارات الفكرية: يُظهر الجدول مستوى الاتساق الداخلي لعبارات خاصة ببعد المهارات الفكرية.

الجدول رقم (5): معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد المهارات الفكرية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE - بسكرة-

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يتوقع المسير المشكلات قبل وقوعها ويحددها.	.840**	.000
2	يعطي المسير الأولوية لمصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	.885**	.000
3	يدقق المسير في المعلومات قبل إصدار الأحكام.	.888**	.000
4	يستثمر المسير الأفكار ويعرضها بطريقة علمية ومنظمة.	.762**	.000
5	ينظر المسير إلى الأمور من زوايا مختلفة.	.798**	.000
6	يُقيم المسير جدوى الأفكار التي تتولد لدى العاملين وبحولها إلى واقع.	.734**	.000

\*\* مستوى الدلالة 1٪

\* مستوى الدلالة 5٪

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الفكرية، حيث نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 73.4% و 88.8% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1٪، حيث أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $p \leq 0.01$  وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الفكرية وبالتالي، يمكننا القول إن عبارات بعد المهارات الفكرية تتمتع بالاتساق الداخلي وعلى درجة جيدة من الانسجام والتماسك.

- المهارات الإنسانية: يُظهر الجدول مستوى الاتساق الداخلي لعبارات خاصة ببعدها المهارات الإنسانية.

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الإنسانية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يتعامل المسير مع النقد البناء بصدق ورحب.	.868**	.000



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE -بسكرة-

.000	.815**	يقدم المسير المساعدة للعاملين الذين يواجهون ظروف إنسانية.	2
.000	.853**	يبني المسير علاقات قوية وطيبة مع جميع العاملين ويشجع على اللقاءات خارج مواقيت العمل.	3
.000	.807**	يعطي المسير العاملين الفرصة لإظهار مهاراتهم وقدراتهم.	4
.000	.861**	يقدم المسير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.	5

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الإنسانية، حيث نلاحظ ان معاملات الارتباط تتراوح بين 80.7% و 86.8% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1%، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $p \leq 0.01$  وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الإنسانية وبالتالي، يمكننا القول إن عبارات بعد المهارات الإنسانية تتمتع بالاتساق داخلي وعلى درجة جيدة من الانسجام والتماسك.

- **المهارات الذاتية:** يُظهر الجدول مستوى الاتساق الداخلي لعبارات خاصة ببعدها المهارات الذاتية.

الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الذاتية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يتحكم المسير في مشاعره في المواقف الصعبة.	.889**	.000
2	يصغي المسير باهتمام لأفكار الموظفين ويُقدّرهما.	.875**	.000
3	يمنح المسير الموظفين حرية التصرف في عملهم.	.836**	.000
4	يُحافظ المسير على بيئة عمل إيجابية خالية من التوتر.	.940**	.000

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE -بسكرة-

5	يُلهم المسير العاملين ويُحفزهم على العمل بجد.	.903**	.000
---	---	--------	------

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يوضح الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الذاتية، حيث نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 83.6% و 94.0% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1%، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $p \leq 0.01$  وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المهارات الذاتية وبالتالي، يمكننا القول إن عبارات بعدها المهارات الذاتية تتمتع بالاتساق الداخلي وعلى درجة جيدة من الانسجام والتماسك.

➤ بالنسبة لمحور أداء العاملين: يُظهر الجدول أدناه مستوى الاتساق الداخلي لعبارات خاصة بأداء العاملين.

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير (أداء العاملين).

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة.	.577**	.000
2	أواكب التطورات في مجال عملي.	.502**	.000
3	أقدم حلولاً إبداعية للمشكلات.	.589**	.000
4	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة.	.542**	.000
5	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية.	.559**	.000
6	أنجز المهام الإضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية.	.570**	.000
7	التزم بمواعيد العمل (الدخول والخروج) بدقة.	.622**	.000
8	أتعامل مع التغييرات الحاصلة في العمل بمرونة وإيجابية.	.519**	.000
9	أنجز عملي بكل إخلاص وتقاني.	.649**	.000
10	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأحميها من أي ضرر.	.517**	.000
11	أرى أن التواصل المهني يساهم في تحسين العمل.	.520**	.000

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE -بسكرة-

12	العمل ضمن فريق يساهم في إنجاز المهام بشكل أفضل.	.627**	.000
13	يعد نظام تقييم الأداء حافزاً لي لتطوير أدائي وتحسينه .	.533**	.000
14	تعامل المسير بعدالة يساهم في رفع مستوى أدائي.	.547**	.000
15	أرى أن تشجيع المسير يعزز شعوري بالانتماء والرضا عن العمل.	.537**	.000

\*\* مستوى الدلالة 1٪

\* مستوى الدلالة 5٪

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير (أداء العاملين)، حيث نلاحظ ان معاملات الارتباط تتراوح بين 50.2 % و 64.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1٪، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $p \leq 0.01$  وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير (أداء العاملين) وبالتالي، يمكننا القول إن عبارات تتمتع بالاتساق داخلي وعلى درجة جيدة من الانسجام والتماسك.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يُشير ثبات الاستبيان إلى مدى ثبات وموثوقية نتائجه. يعني ذلك أن الاستبيان يُقدم قياساً ثابتاً لخصائص معينة، حتى عند إعادة تطبيقه على نفس الأشخاص في ظروف متشابهة. في هذا البحث، تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وهو مقياس إحصائي شائع لقياس ثبات الاستبيانات، تتحدد قيمة قبول أداة القياس بـ 60% فأكثر. حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (9): اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الرقم	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	المهارات القيادية	22	.965
2	أداء العاملين	15	.858
3	الاستبانة ككل	37	.953

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحاور يفوق (60%) حيث يُعدّ هذا المستوى الحد الأدنى الملائم من منظور بعض الدراسات، حيث قدرت قيمة الثبات الكلي (ألفا كرونباخ

كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الثبات الخاصة بمتغيرات البحث ذات قيم مرتفعة، مما يُشير إلى ثبات أداة الدراسة بشكل كبير ويضمن موثوقية النتائج المُستخرجة من خلالها ويُؤكّد إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة

#### الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نستعرض خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) والوظيفية.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية

المتغير	السمة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	54.3
	أنثى	21	45.7
	المجموع	46	100
العمر	أقل من 30 سنة	5	10.9
	من 31 إلى 40 سنة	15	32.6
	من 41 إلى 49 سنة	18	39.1
	50 سنة فأكثر	8	17.4
	المجموع	46	100
المستوى التعليمي	ثانوي	17	37
	بكالوريا	7	15.2
	ليسانس	9	19.6
	ماستر	8	17.4
	ماجستير	4	8.7
	دراسات عليا	1	2.2
المجموع	46	100	
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	8.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	34.8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	15.2
	من 15 سنة وأكثر	19	41.3
المجموع	46	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من خلال نتائج الجدول رقم (10) والذي يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية يتضح أن:

-هنالك توزيع متوازن تقريباً بين الذكور والإناث في عينة الدراسة، حيث يشكل الذكور نسبة (54.3%) بينما تمثل الإناث (45.7%). يعود هذا التوازن إلى حرص المؤسسة على تكريس مبدأ المساواة وعدم التمييز بين الجنسين في سياسات التوظيف، ويُعزى ذلك أيضاً إلى اندماج المرأة الجزائرية بشكل متزايد في سوق العمل خاصةً في القطاع العام، وتواجدها الفاعل في مختلف المجالات.

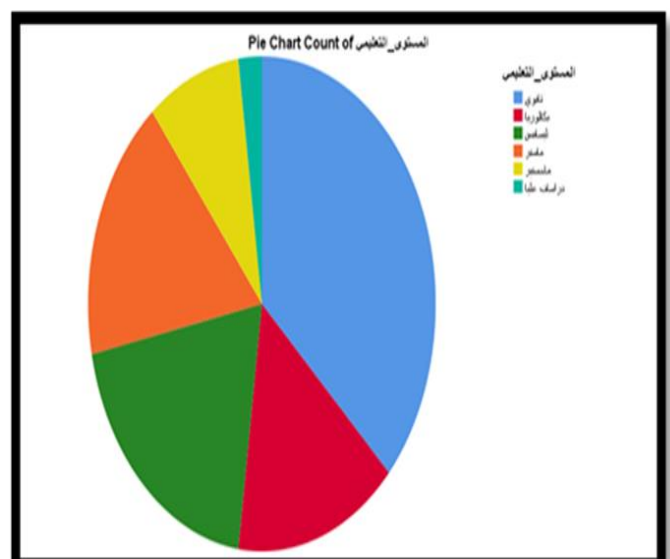
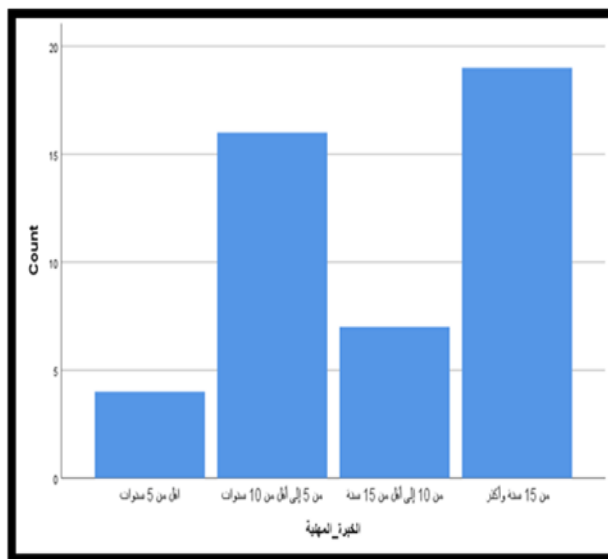
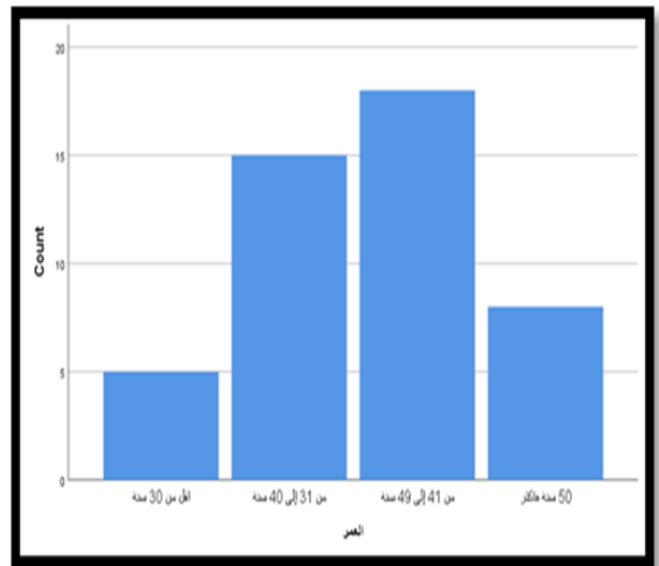
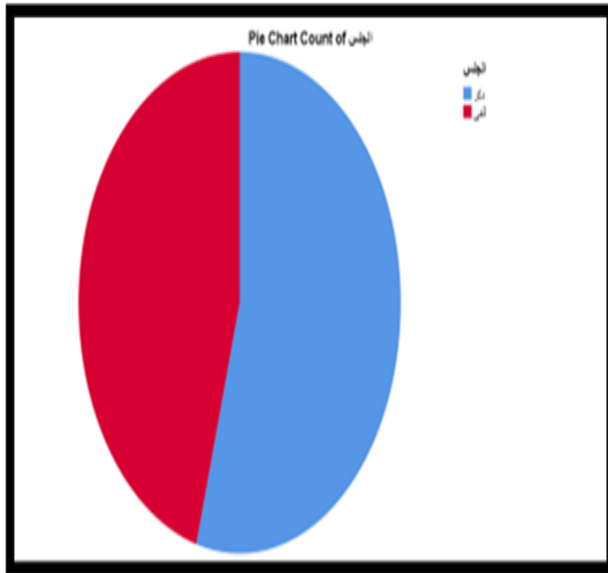
-بالنسبة لمتغير العمر، فقد أظهرت النتائج الدراسة توزيعاً عمرياً متميزاً لعينة الباحثين، حيث شكّلت الفئة العمرية ما بين (41 و 49 سنة) النسبة الأعلى قدرت بـ(39.1%)، تليها الفئة (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (32.6%)، أما بالنسبة للفئة العمرية (50 سنة فأكثر) قدرت بـ(17.4%) وأخيراً الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (10.9%). هذا يدل على حرص المؤسسة على الاستفادة من خبرات ومهارات الكوادر المهنية المتميزة، والتي تتمتع بنضج فكري وعملي عالٍ، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أفضل النتائج.

-فيما يخص المستوى التعليمي فنلاحظ تنوع من حيث المستويات العلمية للباحثين، حيث شكّل أصحاب المستوى الثانوي فأقل النسبة الأعلى بنسبة (37%)، وتلى ذلك حاملو شهادة الليسانس بنسبة (19.6%)، ثم حاملو شهادة الماستر بنسبة (17.4%) وجاءت نسبة حاملي شهادة البكالوريا في المرتبة الرابعة بنسبة (15.2%)، يليها مستوى الماجستير بنسبة (8.7%)، وأخيراً مستوى الدراسات العليا بنسبة (2.2%). يعكس هذا التنوع حرص المديرية على الاستفادة من مختلف الكفاءات والخبرات المتنوعة، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أفضل النتائج.

وبالنظر إلى الخبرة المهنية نجد أن فئة الخبرة من 15 سنة فأكثر احتلت النسبة الأعلى قدرت بـ(41.3%) وتليها فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (34.8%) وجاءت فئة الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة (15.2%)، بينما شكّلت فئة الخبرة أقل من 5 سنوات النسبة الأقل قدرت بـ (8.7%).

وفيما يلي أشكال توضيحية لعرض مواصفات العينة، والتي توضح الدوائر النسبية لكل من الجنس والمستوى التعليمي، وكذا مدرجات التكرارية لكل من العمر والخبرة المهنية، الهدف من إدراج هذه الأشكال هو توضيح أكثر لنتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (6): عرض مواصفات العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

### الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة وإجابة على التساؤلات خاصة بالدراسة بشكل أفضل، سنقوم بتحليل محاور الاستبانة باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة في الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، حيث من أجل تحديد قيم فئات هذا الأخير في مقياس ليكرت الخماسي، نقوم بحساب طول المدى حيث يمثل الفرق بين القيمة القصوى والقيمة الدنيا للمقياس ( $4 = 5 - 1$ )، ثم قسمة المدى على عدد الفئات ( $0.8 = 4 / 5$ )، و بعد ذلك يضاف إلى القيمة الدنيا للمقياس ( $1 + 0.8 = 1.8$ )، وبذلك تصبح الفئة الأولى ( $1-1.79$ ) وهكذا بالنسبة لباقي الفئات فيصبح لدينا المقياس التالي:

#### الجدول رقم (11): توزيع الدرجات وفئات القيم في مقياس ليكرت الخماسي

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
(1.79-1)	غير موافق بشدة
(1.8 - 2.59)	غير موافق
(3.39-2.6)	محايد
(4.19-3.4)	موافق
(5-4.2)	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

وفيما يلي سيتم توضيح اتجاهات أفراد عينة الدراسة وكذا تحليل فقرات الاستبانة حسب محور المتغير المستقل المهارات القيادية والمتغير التابع أداء العاملين:

#### المحور الأول: المهارات القيادية

يهدف هذا المحور إلى تقييم مدى توفر المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة، على عبارات موزعة عليهم والتي تضم أربعة أبعاد: المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية. والموضحة كالتالي:

#### الجدول رقم (12): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المهارات القيادية

العبارات	درجات سلم ليكرت	ت

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE -بسكرة-

ترتيب العيارة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	مرتفع	0.88	3.75	أولاً: المهارات الفنية							
1	مرتفع	0.99	3.89	46	11	26	4	3	2	ك	يقدم المسير التضحيات في سبيل تحقيق الهدف.
				100	23.9	56.5	8.7	6.5	4.3	%	
5	مرتفع	1.14	3.54	46	7	24	6	5	4	ك	يقرر المسير وينفذ ويفصل في الأمور بمهارة عالية.
				100	15.2	52.2	13	10.9	8.7	%	
3	مرتفع	1.13	3.76	46	10	26	3	3	4	ك	يتحمل المسير مسؤولية قراراته ونتائجها.
				100	21.7	56.5	6.5	6.5	8.7	%	
4	مرتفع	1.08	3.72	46	9	25	5	4	3	ك	يوجه المسير تعليمات بصورة منطقية وواضحة.
				100	19.6	54.3	10.9	8.7	6.5	%	
2	مرتفع	1.10	3.80	46	12	22	6	3	3	ك	يوفق المسير بين الحزم ومراعاة مشاعر العاملين.
				100	26.1	47.8	13	6.5	6.5	%	
2	مرتفع	1.10	3.80	46	13	20	6	5	2	ك	تستخدم التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في أداء العمل.
				100	28.3	43.5	13	10.9	4.3	%	
3	مرتفع	0.88	3.67	ثانياً: المهارات الفكرية							
6	متوسط	1.16	3.37	46	5	23	6	8	4	ك	يتوقع المسير المشكلات قبل وقوعها ويحددها.
				100	10.9	50	13	17.4	8.7	%	
4	مرتفع	1.13	3.67	46	9	24	6	3	4	ك	يعطي المسير الأولوية لمصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
				100	19.6	52.2	13	6.5	8.7	%	
1	مرتفع	0.97	3.89	46	10	28	3	3	2	ك	يدقق المسير في المعلومات قبل إصدار الأحكام.
				100	21.7	60.9	6.5	6.5	4.3	%	
3	مرتفع	1.07	3.78	46	12	20	8	4	2	ك	يستثمر المسير الأفكار ويعرضها بطريقة علمية ومنظمة.
				100	26.1	43.5	17.4	8.7	4.3	%	
2	مرتفع	1.02	3.80	46	10	25	5	4	2	ك	ينظر المسير إلى الأمور من زوايا مختلفة.
				100	21.7	54.3	10.9	8.7	4.3	%	
5	مرتفع	1.16	3.52	46	7	23	8	3	5	ك	يقيم المسير جدوى الأفكار التي تتولد لدى العاملين ويحولها إلى واقع.
				100	15.2	50	17.4	6.5	10.9	%	
2	مرتفع	0.99	3.72	ثالثاً: المهارات الإنسانية							
4	مرتفع	1.26	3.65	46	12	20	5	4	5	ك	يتعامل المسير مع النقد البناء بصدر رحب.
				100	26.1	43.5	10.9	8.7	10.9	%	
1	مرتفع	0.98	3.87	46	11	25	4	5	1	ك	يقدم المسير المساعدة للعاملين الذين يواجهون ظروف إنسانية.
				100	23.9	54.3	8.7	10.9	2.2	%	
5	مرتفع	1.22	3.59	46	13	13	11	6	3	ك	



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE -بسكرة-

				100	28.3	28.3	23.9	13	6.5	%	يبنى المسير علاقات قوية وطيبة مع جميع العاملين ويشجع على اللقاءات خارج مواقيت العمل.		
2	مرتفع	1.24	3.78	46	17	13	8	5	3	ك	يعطي المسير العاملين الفرصة لإظهار مهاراتهم وقدراتهم.	16	
				100	37	28.3	17.4	10.9	6.5	%			
3	مرتفع	1.22	3.72	46	16	12	9	7	2	ك	يقدم المسير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.	17	
				100	34.8	26.1	19.6	15.2	4.3	%			
4	مرتفع	1.16	3.52	رابعاً: المهارات الذاتية									
5	مرتفع	1.29	3.41	46	8	21	5	6	6	ك	يتحكم المسير في مشاعره في المواقف الصعبة.	18	
				100	17.4	45.7	10.9	13	13	%			
3	مرتفع	1.31	3.52	46	13	15	4	11	3	ك	يصغي المسير باهتمام لأفكار الموظفين ويُقدّرهما.	19	
				100	28.3	32.6	8.7	23.9	6.5	%			
2	مرتفع	1.31	3.54	46	12	17	6	6	5	ك	يمنح المسير الموظفين حرية التصرف في عملهم.	20	
				100	26.1	37	13	13	10.9	%			
4	مرتفع	1.31	3.48	46	12	16	3	12	3	ك	يُحافظ المسير على بيئة عمل إيجابية خالية من التوتر.	21	
				100	26.1	34.8	6.5	26.1	6.5	%			
1	مرتفع	1.33	3.65	46	16	13	6	7	4	ك	يُلهم المسير العاملين ويُحفزهم على العمل بجد.	22	
				100	34.8	28.3	13	15.2	8.7	%			
	مرتفع	0.88	3.67	الكلي					المهارات القيادية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد:

- 1. المهارات الفنية:** أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الفنية احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.75) بالانحراف المعياري قدر بـ (0.88)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.89-3.54) بالانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.14-0.99)، وتفسر هذه النتيجة إلى أن خبرة العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة قد ساهمت في امتلاكهم قوة شخصية، مما يُمكنهم من تحويل أهداف المؤسسة إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
- 2. المهارات الإنسانية:** أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإنسانية احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.72) بالانحراف المعياري قدر بـ (0.99)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.87-3.59) بالانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.98-1.26)، حيث تدل هذه النتيجة على أن القادة الإداريون في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة يُولون أهمية لتواصل الفعال، مما مكنهم من إتاحة الفرصة لأعضاء فريق العمل للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

3. **المهارات الفكرية:** أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الفكرية احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.67) بالانحراف معياري قدر بـ (0.88)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل معظمها قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.89-3.52) بالانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.97-1.16)، و تبين هذه النتيجة بأن القادة الإداريين في مؤسسة الجزائرية للمياه يتمتعون بمهارات عالية في حلّ المشكلات، حيث يسعون باستمرار لتحديد المشكلات التي قد تُواجههم ومعالجتها بشكل فعال.
4. **المهارات الذاتية:** أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الذاتية احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.52) بالانحراف معياري قدر بـ (1.16)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.65-3.41) بالانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.29-1.33)، ومن هذه النتائج يمكن القول أن القادة الإداريين في مؤسسة الجزائرية للمياه يتمتعون بقدرات جسمية وعقلية عالية تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، حتى في ظلّ التحديات والضغوطات.

ومما سبق، يتبين أن مستوى توفر المهارات القيادية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة جاء "مرتفعاً" وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات المهارات القيادية مجتمعة (3.67) بانحراف معياري قدره (0.88). حيث يفسر ذلك أن امتلاك المهارات القيادية يُعدّ من أهم سمات العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، مما يُساعدهم على إنجاز المهام بنجاح وتحقيق الأهداف.

#### المحور الثاني: أداء العاملين

تم من خلال هذا المحور تقصي آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء العام للعاملين داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE -بسكرة-

الجدول رقم (13): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء العاملين

ترتيب العبارة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات		رقم العبارة
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	%	
6	مرتفع جداً	0.66	4.30	46	18	25	2	1	-	ك	السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة.	1
				100	39.1	54.3	4.3	2.2	-	%		
11	مرتفع	0.83	4.09	46	14	26	2	4	-	ك	أواكب التطورات في مجال عملي.	2
				100	30.4	56.5	4.3	8.7	-	%		
7	مرتفع جداً	0.82	4.24	46	19	22	2	3	-	ك	أقدم حلولاً إبداعية للمشكلات.	3
				100	41.3	47.8	4.3	6.5	-	%		
4	مرتفع جداً	0.53	4.37	46	18	27	1	-	-	ك	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة.	4
				100	39.1	58.7	2.2	-	-	%		
3	مرتفع جداً	0.71	4.39	46	21	24	-	-	1	ك	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية.	5
				100	45.7	52.2	-	-	2.2	%		
9	مرتفع	0.92	4.17	46	19	20	4	2	1	ك	أنجز المهام الإضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية.	6
				100	41.3	43.5	8.7	4.3	2.2	%		
4	مرتفع جداً	0.79	4.37	46	24	17	3	2	-	ك	التزم بمواعيد العمل (الدخول والخروج) بدقة.	7
				100	52.2	37	6.5	4.3	-	%		
5	مرتفع جداً	0.70	4.33	46	19	25	-	2	-	ك	أتعامل مع التغييرات الحاصلة في العمل بمرونة وإيجابية.	8
				100	41.3	54.3	-	4.3	-	%		
2	مرتفع جداً	0.62	4.43	46	22	23	-	1	-	ك	أنجز عملي بكل إخلاص وتفاني.	9
				100	47.8	50	-	2.2	-	%		
1		0.50	4.50	46	23	23	-	-	-	ك		10

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لـ ADE -بسكرة-

	مرتفع جدا			100	50	50	-	-	-	%	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأحميها من أي ضرر.	
8	مرتفع جدا	0.98	4.20	46	20	21	-	4	1	ك	أرى أن التواصل المهني يساهم في تحسين العمل.	11
				100	43.5	45.7	-	8.7	2.2	%		
10	مرتفع	0.95	4.13	46	18	22	-	6	-	ك	العمل ضمن فريق يساهم في إنجاز المهام بشكل أفضل.	12
				100	39.1	47.8	-	13	-	%		
13	مرتفع	1.17	3.91	46	17	18	3	6	2	ك	يعد نظام تقييم الأداء حافزاً لي لتطوير أدائي وتحسينه.	13
				100	37	39.1	6.5	13	4.3	%		
12	مرتفع	1.07	4.04	46	18	20	1	6	1	ك	تعامل المسير بعدالة يساهم في رفع مستوى أدائي.	14
				100	39.1	43.6	2.2	13	2.2	%		
10	مرتفع	0.95	4.13	46	18	22	-	6	-	ك	أرى أن تشجيع المسير يعزز شعوري بالانتماء والرضا عن العمل.	15
				100	39.1	47.8	-	13	-	%		
	مرتفع جدا	0.48	4.24	الكلية						أداء العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن نتائج الدراسة تشير إلى ميل واضح في مفردات عينة الدراسة نحو خيار "موافق" لعبارات أداء العاملين، بمتوسط حسابي قدر بـ (4.24) وانحراف معياري قدر بـ (0.48)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة جداً"، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور تشكل قبولاً مرتفعاً إلى مرتفع جداً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.91-4.50) بالانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.50-1.17)، تشير هذه النتيجة إلى وعي العمال والإداريين بأهمية تحسين أدائهم في العمل، إيماناً منهم بأن ذلك سينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة. ومع ذلك، يدركون أن تحقيق ذلك لن يكون سهلاً أو سريعاً، بل يتطلب بذل المزيد من الجهود من قبل جميع القائمين على المؤسسة لتوفير مناخ عمل ملائم يُحفز على الإنتاجية.

### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة، من المهم التحقق من توزيع متغيرات الدراسة. وسيتم استخدام طريقتين للتأكد من ذلك:

حسب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)

الجدول رقم (14): اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقا لمعامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		المحور	
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات		
0.688	-0.416	0.350	-0.385	المهارات الفنية	المهارات القيادية
0.688	0.285	0.350	-0.356	المهارات الفكرية	
0.688	0.694	0.350	-0.396	المهارات الإنسانية	
0.688	-0.769	0.350	0.096	المهارات الذاتية	
0.688	-0.449	0.350	-0.371	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يلاحظ من الجدول رقم (14) والذي يمثل اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقا لمعامل الالتواء ومعامل التفلطح أن:

قيم معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها تتراوح ما بين (-0.396) و (0.096) وهذا يدل على ان متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي، وذلك حسب قيمة معامل الالتواء التي تدل على توزيع الطبيعي والتي تكون ما بين (3 و-3).

وتشير قيم معاملات التفلطح (Kurtosis) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المحصورة ما بين (-0.769) و (0.694) وهذا يدل على ان متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي، وذلك حسب قيمة معامل التفلطح التي تدل على توزيع الطبيعي والتي تكون ما بين (10 و-10).

حسب اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)

الجدول رقم (15): اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقا لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)

اختبار شابيرو-ويلك			المحور	
sig	df	الاحصائيات		
0.427	46	0.975	المهارات الفنية	المهارات القيادية
0.811	46	0.985	المهارات الفكرية	
0.229	46	0.968	المهارات الإنسانية	
0.603	46	0.980	المهارات الذاتية	
0.355	46	0.973	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

نلاحظ من الجدول رقم (15) والذي يمثل اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقا لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أن مستويات الدلالة محصورة بين (0.811 و 0.229)، حيث انها أكبر من (0.05) هذا يشير الى ان متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات**

بعد التطرق الى عرض وتحليل مختلف إجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، والمتعلقة بالمهارات القيادية وأداء العاملين، يتم الان اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وذلك حسب البيانات التي تم تحليلها احصائيا عن طريق برنامج Statistical Package for Social Sciences (SPSS) الإحصائي باستخدام نسخته (26).

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:**

تنص الفرضية H0 على:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة."

قبل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية، نحتاج إلى التحقق من صلاحية نموذج من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الرئيسية لعينة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	2.014	1	2.014	10.308	0.002*	صالحة
الخطأ	8.595	44	0.195			
المجموع الكلي	10.609	45				

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

معامل التحديد (  $R^2$  ) = 0.190

معامل الارتباط (R) = 0.436

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الرئيسية لعينة الدراسة أن قيمة (F) المحسوبة هي (10.308) بقيمة احتمالية

(0.002)، حيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ويتبين من ذلك صلاحية نموذج الاختبار الفرضية الرئيسية لدراسة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المهارات القيادية وأبعادها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المهارات الفنية	0.274	3.807	0.000	14.493	0.498	0.248
المهارات الفكرية	0.182	2.353	0.023	5.536	0.334	0.112
المهارات الإنسانية	0.191	2.830	0.007	8.006	0.392	0.154
المهارات الذاتية	0.152	2.597	0.013	6.745	0.365	0.133
المهارات القيادية على نحو العام	0.238	3.211	0.002	10.308	0.436	0.190

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

نلاحظ من الجدول رقم (17) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "مهارات القيادة" على مستوى أداء العاملين وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.308)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.211) بمستوى دلالة (0.002) وبالتالي فإن كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.436) فيما يفسر متغير المهارات القيادية (19%) من التباين على مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>. وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**"وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة."**

- عند دراسة كل بُعد من أبعاد المهارات القيادية بشكل منفصل على مستوى أداء العاملين، لوحظ ما يلي:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على:

"لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفنية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة."

يتبين من الجدول رقم (17) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير "مهارات الفنية" على مستوى أداء العاملين وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.493)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.807) بمستوى دلالة (0.000) وبالتالي فإن كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.498) فيما يفسر متغير المهارات الفنية (24%) من التباين على مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ . وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفنية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة."

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفكرية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

يتبين من الجدول رقم (17) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير "مهارات الفكرية" على مستوى أداء العاملين وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.536)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.353) بمستوى دلالة (0.023) وبالتالي فإن كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.334) فيما يفسر متغير المهارات الفكرية (11%) من التباين على مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ . وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:



"وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفكرية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة."

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الإنسانية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

يتبين من الجدول رقم (17) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير "مهارات الإنسانية" على مستوى أداء العاملين وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.006)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.830) بمستوى دلالة (0.007) وبالتالي فإن كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.392) فيما يفسر متغير المهارات الإنسانية (15%) من التباين على مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>. وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الإنسانية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة."

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الذاتية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

يتبين من الجدول رقم (17) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير "مهارات الذاتية" على مستوى أداء العاملين وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.745)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.597) بمستوى دلالة (0.013) وبالتالي فإن كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.365) فيما يفسر متغير المهارات الذاتية (13%) من التباين على مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>. وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الذاتية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة."

### المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

لضمان فهم عميق لنتائج الدراسة، سيتم تفسيرها بشكل مُفصّل، وواضح ومباشر، لفهمها بشكل صحيح. وإعطاء صورة واضحة دون أي غموض أو لبس، بناء على تفسير واقع المهارات القيادية وأداء العاملين. وهذا ما تم تطرق اليه من قبل، وللتأكيد على هذه النقطة أكثر يمكن اقتراح ما يلي:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية

تهدف الدراسة إلى قياس أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، حيث تبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) على مستوى أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة، وبقيمة معامل تفسير 19%، وتوصلنا إلى أن أبعاد المهارات القيادية تؤثر في أداء العاملين، ولأن المهارات القيادية تعتبر مهارات يمكن تنميتها، فإن ذلك له أثر إيجابي على مخرجات المنظمة. حيث أصبحت المهارات القيادية عنصراً أساسياً في الاستراتيجية العامة لمؤسسة الجزائرية للمياه، مما دفع الإطارات إلى السعي الدؤوب لاكتسابها بشكل رشيد بهدف تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها. وهذا ما جعلهم مهتمين بها عن طريق اكتساب المهارات الفنية التي تهدف إلى القدرة المسيرين على ترجمة أهداف المؤسسة إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ، في حين ان المهارات الفكرية تساهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتفكير الإبداعي في مؤسسة. لتأتي المهارات الإنسانية والتي تقوم على التواصل بفعالية مع العاملين، وبناء العلاقات، وتحفيزهم، وقيادتهم. ولتكون بعدها المهارات الذاتية التي تساهم في إدارة الذات بشكل فعال، وإدارة مشاعر، والتحكم في سلوك. كل هذا يساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة ويعزز الرضا الوظيفي ويخلق بيئة عمل إيجابية مناسبة للعمل.

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. تبين نتائج الفرضية الأولى على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفنية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، بمعامل تفسيري قدر بـ (24%) من التباين في مستوى أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال المهارات القيادية الفنية للقادة، حيث تعود هذه النتيجة الى أن الإطارات ذوي الكفاءة العالية لديهم إطلاع واسع

- على مختلف جوانب العمل في المؤسسة، وكذا يستفيد القادة ذوي الخبرة من تجاربهم السابقة ومن تجارب الإطارات السابقين، مما يُمكنهم من تحسين أداء العاملين بشكل فعال.
2. تبين نتائج الفرضية الثانية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفكرية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، بمعامل تفسيري قدر بـ (11%) من التباين في مستوى أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال المهارات القيادية الفكرية للقادة، حيث ترجع هذه النتيجة الى اكتساب القادة في مؤسسة محل الدراسة، مهارات تفكير نقدية عالية على تحليل المعلومات بشكل دقيق وتقييم الخيارات المختلفة لاتخاذ القرارات الصائبة التي تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وكذا حل المشكلات وتعامل مع التحديات والصعوبات التي تُواجه المؤسسة بشكل إيجابي وإيجاد حلول مبتكرة تُساهم في تحسين الأداء.
3. تبين نتائج الفرضية الثالثة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الإنسانية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، بمعامل تفسيري قدر بـ (15%) من التباين في مستوى أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال المهارات القيادية الإنسانية للقادة، مما تشير هذه النتيجة الى تواضع القادة في تعاملهم مع الموظفين، وحرصهم على بناء علاقات إنسانية قوية معهم. ساهم ذلك في تعزيز روح المودة والصدقة والتعاون بين أفراد الفريق، مما يُعدّ أساساً لنجاح أي علاقات عمل، وبالتالي تحسين أداء الموظفين بشكلٍ عام.
4. تبين نتائج الفرضية الرابعة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الذاتية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، بمعامل تفسيري قدر بـ (13%) من التباين في مستوى أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال المهارات القيادية الذاتية للقادة، تعود هذه النتيجة لاهتمام المؤسسة بالعاملين وتلبية احتياجاتهم، وتقديم العلاوات والتحفيزات، وخلق شعور بالانتماء، مما ساهم في تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم. وكذا تُساعد برامج التدريب والتطوير، والتعلم من خلال الممارسة، والتبادل المعرفي، في تنمية مهارات القادة الذاتية، مما يُمكنهم من قيادة فرق العمل بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن جهة أخرى، نرى أن التقدير والإشادة، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار، يُعزز ثقافة التحفيز ويُشجع على الإبداع والابتكار.

### خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى لمحة عامة حول مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، من نشأتها الى هياكلها وصولا الى نشاطات ومهام التي تقوم بها، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عاملين في المؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين هما المهارات القيادية وأداء العاملين، حيث كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التي تنص:

**"ما مدى تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة؟"**

وبعد استرجاع الاستبانات من عينة الدراسة، قمنا بتفريغها في برنامج SPSS v26 وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية (كاختبار ألفا كرونباخ، النسب المئوية، معامل الالتواء، معامل التقلطح، تحليل الانحدار...)، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة ثم تفسيرها وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفنية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفكرية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الإنسانية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الذاتية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

خاتمة العامة

حسب ما تم التطرق إليه في الدراسة المعنونة بـ "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين"، والتي أكدت على الدور المحوري الذي تلعبه المهارات القيادية في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تم دراسة هذا البحث وفق "المنهج الوصفي التحليلي" وذلك لتسهيل عملية تحليل وتفسير واختبار الفرضيات، وذلك من خلال الاعتماد على متغيرين أساسيين: المتغير المستقل (المهارات القيادية) والمتغير التابع (أداء العاملين). وشملت الدراسة تحليل مختلف جوانب هذين المتغيرين، مع ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة جزائرية للمياه - وحدة بسكرة.

بناءً على ما سبق، سنحاول تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات وكذا الافاق البحثية لدراسة:

### أولاً: النتائج

#### 1. النتائج المُستمددة من الدراسة النظرية:

- إن مهارة الفرد تُمكنه من أداء المهام بكفاءة وفعالية.
- المهارات القيادية هي القدرات والممارسات التي تمكن العامل في المؤسسة على القيام بمهامه وأدواره بشكل فعال مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.
- تشمل المهارات القيادية مهارات فنية وفكرية وإنسانية وذاتية.
- تلعب المهارات القيادية دورًا هامًا في نجاح القادة وتحقيق أهداف المنظمات.
- تُعدّ المهارات القيادية ضرورية لنجاح أي مؤسسة، حيث تُمكن القادة من حلّ الإشكالات الإدارية وتحقيق الأهداف بكفاءة.
- تتسم المهارات القيادية بمجموعة من الخصائص، منها: مكتسبة، يمكن قياسها، قابلة لتنمية... الخ.
- تلعب المهارات القيادية دورًا محوريًا في تطوير المنظمة وسلوك أفرادها.
- لا يمكن تحقيق أهداف تنمية المهارات القيادية إلا إذا كان سلوك القائد مُساعدًا ويصبّ في خدمة المنظمة.
- على الرغم من اختلاف تصنيفات المهارات القيادية، إلا أن هناك إجماعًا بين الباحثين على أهميتها، سواء بالنسبة للقادة أو المرؤوسين.
- تختلف المهارات القيادية المطلوبة حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، ولذلك يجب على المؤسسة اختيار القادة الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لقيادة فرق العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

-يُعدّ الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة، حيث أنّ الموظفين هم أهم أصولها وأكثرها قيمة.

## 2. النتائج المُستمدة من الدراسة التطبيقية:

- مستوى المهارات القيادية في مؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة جاء مرتفعا.
- مستوى أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه -بسكرة- جاء مرتفعا جدا.
- تبيين النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، لذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفنية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، لذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الفكرية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، لذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الإنسانية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، لذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية الذاتية على مستوى أداء العاملين لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، لذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

## ثانيا: التوصيات

- توعية الإدارة العليا بأهمية تنمية مهارات القيادة لدى العاملين، وجعلها ضمن أولويات خطط التطوير والتدريب.
- خلق بيئة عمل داعمة تُشجّع على المبادرة والمشاركة، وتُتيح للعامل فرصة اكتساب المهارات القيادية من خلال التجارب العملية.
- تلبية احتياجات القادة ومتطلباتهم، وتوفير الدعم اللازم لهم ليتمكنوا من اتخاذ قرارات فعّالة تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- بناء برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات القيادة لدى الإداريين والعاملين، مع التركيز على عدة جوانب منها: التواصل الفعال، واتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين... الخ.
- إجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير مهارات القيادة على متغيرات أخرى.
- توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث على عينات من مؤسسات عمومية أو اقتصادية أخرى، وذلك بهدف تقييم مدى ثبات النتائج الحالية في سياقات مختلفة وقياس تأثير العوامل المؤسسية على تأثير مهارات القيادة.

### ثالثاً: الآفاق البحثية

- أثر القيادة المتنوعة على الابتكار والأداء المؤسسي.
- دور الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات التواصل والتعاطف لدى القادة.
- دور التحفيز والتقدير في تعزيز أداء العاملين.
- التأثير الأخلاقي لتطبيق الذكاء الصناعي في القيادة.
- أثر استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء العاملين.



# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

-القرآن الكريم

-المقالات:

1. احمد، وفاطمة احمد عبد الصبور. (يناير، 2015). خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية. **مجلة الخدمة الاجتماعية** (العدد 53)، الصفحات 387-408.
2. أمل جبريل مطلق الزيدانيين. (2 كانون الأول، 2022). أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين. **المجلة العربية للنشر العلمي**، المجلد 5 (العدد 50)، الصفحات 385-393.
3. بشير محمد، وبن ساهل لخضر. (28 فيفري، 2022). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في ظل الإصلاحات الجديدة من وجهة نظر الأساتذة. **مجلة دراسات نفسية وتربوية**، المجلد 15 (العدد 1)، الصفحات 550-565.
4. جميلة بن زاف. (ديسمبر، 2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، الصفحات 66-68.
5. زهرة خلوف. (30 جوان، 2017). دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي. **مجلة الاقتصاد الجديد**، المجلد 8 (العدد 2)، الصفحات 13-34.
6. سالم عيسى، ودليلة مهيري. (مارس، 2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل، دراسة سوسيو تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار. **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، المجلد 7 (العدد 1)، الصفحات 959-978.
7. سامي بسة، ويوسف خديش. (2021). تأثير المهارات القيادية في مستوى ابداع العاملين دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس. **مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة**، المجلد 4 (العدد 2)، الصفحات 287-304.
8. سهير عادل حامد الجادر، وزهراء غانم مرجاح. (2016). دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 22 (العدد 87)، الصفحات 242-257.
9. شلدان، وعبد الرحمن فايز كمال. (2017). دور كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلبتها وسبل تطويره. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، الصفحات 116-132.
10. شيباني فوزية (2017). طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي. **مجلة ابحاث نفسية وتربوية**، المجلد 4 (العدد 10)، الصفحات 91-108.
11. صقر إدريس محمد جرادات، وسمير سليمان الجمل. (جوان، 2020). المهارات القيادية لدى رجالات الاصلاح العشائري والسلم الأهلي في فلسطين. **مجلة بدايات**، المجلد 3 (العدد 2)، الصفحات 47-73.

12. عايش بن موسى الحربي، فاطمة سلمان اليامي، وهبه احمد العنزي. (04 جوان, 2023). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. *مجلة الحكمة لدراسات الاجتماعية*، المجلد 11(العدد 2).
  13. عبد اللطيف صيتي، ولعمور رميلة. (ديسمبر، 2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية. *مجلة رؤى اقتصادية*، المجلد 9(العدد 2)، الصفحات 261-276.
  14. عمار كرد. (15 ديسمبر, 2017). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. *مجلة البديل الاقتصادي*، المجلد 4(العدد 2)، الصفحات 82-100.
  15. فاطمة بورقعة، ورزين عكاشة. (2020). تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، المجلد 13(العدد 2)، الصفحات 944-966.
  16. لعلى بوكميش. (30 ديسمبر, 2010). طرق تقييم أداء العاملين. *مجلة الحقيقة*، المجلد 9(العدد 4)، الصفحات 92-124.
  17. محمد عبد اشتيوي. (01 جوان، 2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، المجلد 3(العدد 1)، الصفحات 63-106.
  18. محمد قرشي، عبد الكريم شناي، وراضية مغزي لعرافي. (31 مارس, 2022). أثر ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، المجلد 7(العدد 1)، الصفحات 566-592.
  19. محمد معمري. (31 ماي، 2022). المداخل الحديثة لتحسين الاداء في المنظمة. *مجلة دفاتر المخبر*، المجلد 17(العدد 1)، الصفحات 33-47.
  20. موسى بن البار، والعيد لعمارة. (23 أوت، 2021). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، المجلد 8(العدد 1)، الصفحات 74-91.
  21. نصيرة بعجي، وسهى حمزاوي. (2022). أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة". *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 14(العدد 2)، الصفحات 199-212.
- الكتب:
22. خالد الدجاني، حافظ الغندور، فوزي عطوي، وفوزي حبيش. (1993). *الاساليب الحديثة لتقييم اداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي*. بيروت: اتحاد المصارف العربية.

23. صلاح شنواني. (1999). إدارة الأفراد. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
24. عيسى منصور. (2013). القيادة (المجلد الطبعة 1). القاهرة: دار المصرية للعلوم (نشر والتوزيع).
25. ماهر امين المخامرة. (2010). هيكله الوظائف القيادية. عمان، الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
26. محمد البرادعي بسيوني. (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
27. محمد الصيرفي. (2008). قياس وتقييم اداء العاملين. اسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
28. محمد علي عاشور. (2021). القيادة Leadership. عمان، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
29. نوال عبد الكريم الاشهب. (2014). أساسيات في القيادة والإدارة. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
30. يونس طارق شريف. (2002). الفكر الاستراتيجي للقيادة-دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية-. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الاطروحات والرسائل الجامعية:
31. احمد الصغير ريغة. (2014). تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.
32. احمد دفع الله محمد. (2013). أثر السلطة الادارية على اداء العاملين بمؤسسات القطاع العام بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة (رسالة ماجستير). معهد البحوث ودراسات العالم الاسلامي، ام درمان: جامعة ام درمان الاسلامية.
33. ايمان بشير محمد أبو رذن، نصر موفق يونس، واحمد علي حسين. (2019). إسهامات المشاركة بالمعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. جامعة الموصل.
34. بتول محمد ياقتى. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان (مذكرة الماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية.
35. بلال هري. (2020). أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة، (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
36. حسن علي حمد الساعدي. (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، بنغازي: جامعة بنغازي.

37. خديجة خويلدي. (2016). الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مؤمن الإنتاج الدقيق (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
38. سعاد بعجي. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
39. صباح ترغيني. (2011). دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
40. عادل بومجان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
41. عادل دعاس. (2018). مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
42. عبد الرحمن بوفارس. (2009). الخصائص النفسية والمهارات القيادية لدى مديري الثانويات دراسة ميدانية بولاية أدرار، غليزان، وهران (مذكرة لنيل درجة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران.
43. عمار بن عيشي. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
44. محمد بشير. (2020). المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بالتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، باتنة: جامعة حاج لخضر باتنة 1.
45. نوال شنافي. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
46. هيثم سعد أحمد السبع. (2017). أثر أنواع المعرفة في أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية (مذكرة الماجستير). كلية إدارة المال والاعمال، الأردن: جامعة آل البيت.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### -The articles:

1. Figueiredo, D., Silva, J., & Enivaldo , R. C. (2011, November). What is R2 all about? Leviathan.

2. Kansal, K., & Singh, A. (2016, November). Impact of organization change on employees performance in MARUTI SUZUKI. **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**.
3. Seppo E, I.-A. (2024, February 09). A theory of the skill-performance. **Frontiers in Psychology**.

**-The books:**

4. Armstrong, M. (2006). **performance management**. Philadelphia: kogane page.
5. sekaran, U. (2016). **Methods for Business A Skill Building Approach**. Ine New York: John Wiley & Sons Ltd.

**-Theses and dissertations**

6. Tinofirei, C. (2011, november). **The unique factors affecting employee performance in non Profit organizations**, (magister) .university of south Africa

**-Web sites**

7. **Three levels of leadership model**. (2023, November 25). Retrieved 03/01, 2024, from wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Three\\_levels\\_of\\_leadership\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Three_levels_of_leadership_model)

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استبانة البحث

قسم علوم التسيير  
السنة: الثانية ماستر  
تخصص: إدارة موارد بشرية



جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

استمارة بعنوان:

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة  
دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

الأخ الفاضل ....، الأخت الفاضلة ....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة حول الدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية والمعونة ب: "أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة". التي تهدف إلى التعرف على أبعاد المهارات القيادية وتأثيرها على أداء العاملين من أجل تحديد البعد الذي يزيد من فاعلية أداء العاملين، ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل دقة وموضوعية على أسئلة الاستبانة، حيث تتضمن الاستبانة عدداً من العبارات وتتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها بوضع علامة (X) تحت درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة.

وأشكر لكم حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم معنا، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهمتم البناءة في هذا العمل.

الأستاذ المشرف: أ.د. غضبان  
حسام الدين

إعداد الطالبة: هنداي رانية

السنة الجامعية: 2024/2023



## الملاحق

### القسم الأول: البيانات الشخصية

الهدف من هذا الجزء تعرف على بعض الخصائص الشخصية، والوظيفية لعمال المؤسسة بغرض تحليلها فيما بعد لهذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

#### 1- الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

#### 2- العمر:

( ) أقل من 30 سنة. ( ) من 31 إلى 40 سنة. ( ) من 41 إلى 49 سنة. ( ) 50 سنة فأكثر.

#### 3- المستوى التعليمي:

( ) ثانوي. ( ) بكالوريا. ( ) ليسانس. ( ) ماستر. ( ) ماجستير. ( ) دراسات عليا.

#### 4- الوظيفة المشغولة: .....

#### 5- الخبرة المهنية:

( ) أقل من 5 سنوات. ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات. ( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة. ( ) من 15 سنة وأكثر.

### القسم الثاني: محاور الاستبيان

#### المحور الأول: المهارات القيادية

-يرجى الاطلاع على العبارات التالية والإجابة عليها بوضع إشارة (X) تحت المقياس الذي يعكس تطبيق كل منها في المؤسسة التي تعمل فيها.

الرقم	درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المهارات الفنية</b>						
01	يقدم المسير التوضيحات في سبيل تحقيق الهدف.					
02	يقرر المسير وينفذ ويفصل في الأمور بمهارة عالية.					
03	يتحمل المسير مسؤولية قراراته ونتائجها.					
04	يوجه المسير تعليمات بصورة منطقية وواضحة.					
05	يوفق المسير بين الحزم ومراعاة مشاعر العاملين.					
06	تستخدم التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في أداء العمل.					
<b>المهارات الفكرية</b>						

					يتوقع المسير المشكلات قبل وقوعها ويحددها.	07
					يعطي المسير الأولوية لمصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	08
					يدقق المسير في المعلومات قبل إصدار الأحكام.	09
					يستثمر المسير الأفكار ويعرضها بطريقة علمية ومنظمة.	10
					ينظر المسير إلى الأمور من زوايا مختلفة.	11
					يقيم المسير جدوى الأفكار التي تتولد لدى العاملين ويحولها إلى واقع.	12
<b>المهارات الإنسانية</b>						
					يتعامل المسير مع النقد البناء بصدر رحب.	13
					يقدم المسير المساعدة للعاملين الذين يواجهون ظروف إنسانية.	14
					يبني المسير علاقات قوية وطيبة مع جميع العاملين ويشجع على اللقاءات خارج مواقيت العمل.	15
					يعطي المسير العاملين الفرصة لإظهار مهاراتهم وقدراتهم.	16
					يقدم المسير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.	17
<b>المهارات الذاتية</b>						
					يتحكم المسير في مشاعره في المواقف الصعبة.	18
					يصغي المسير باهتمام لأفكار الموظفين ويُقدّرهما.	19
					يمنح المسير الموظفين حرية التصرف في عملهم.	20
					يحافظ المسير على بيئة عمل إيجابية خالية من التوتر.	21
					يلهم المسير العاملين ويحفّزهم على العمل بجد.	22

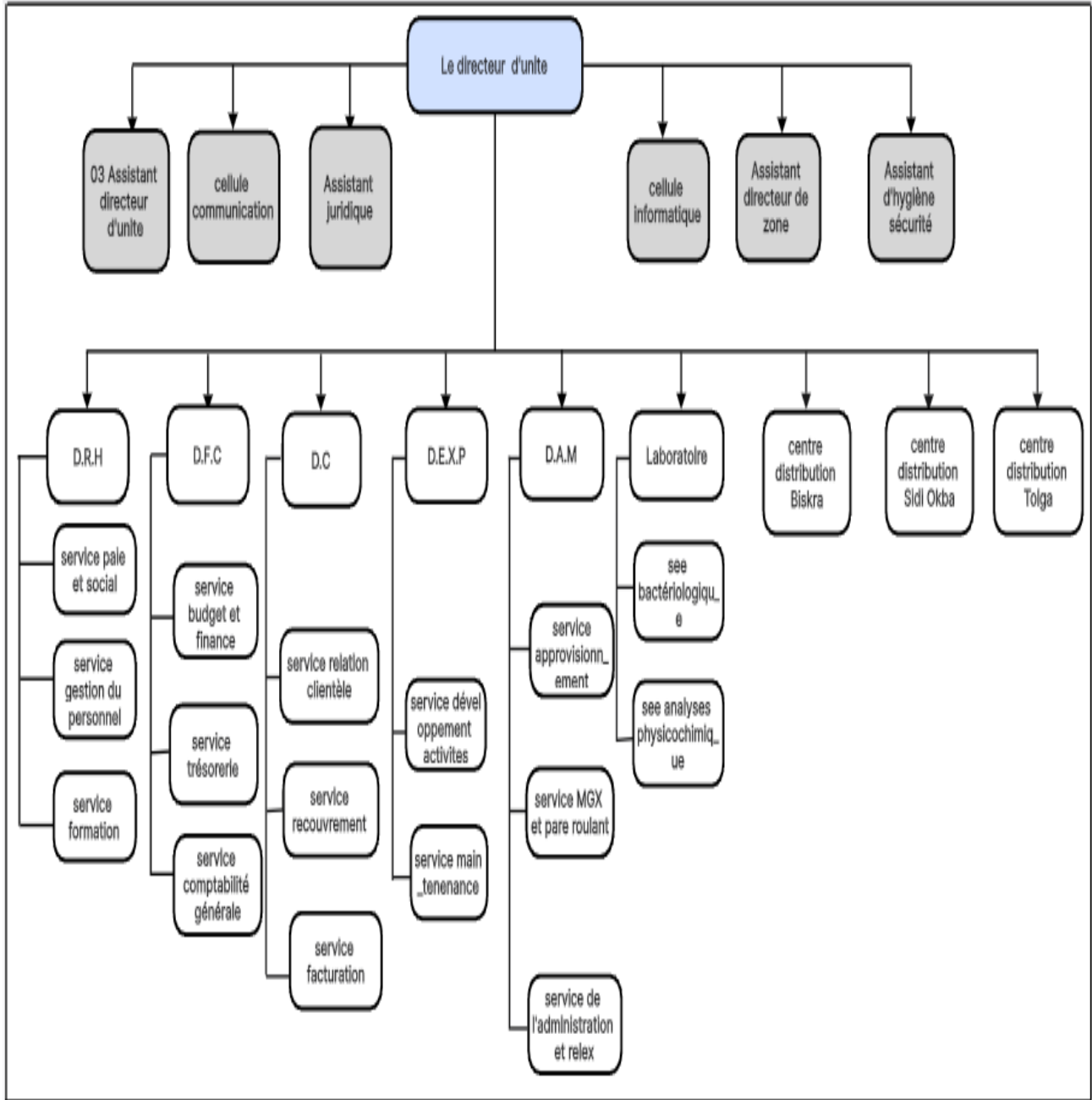
## الملاحق

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأداء العاملين الرجاء قراءتها جيدا وتحديد درجة موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة.					
02	أواكب التطورات في مجال عملي.					
03	أقدم حلولاً إبداعية للمشكلات.					
04	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة.					
05	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية.					
06	أنجز المهام الإضافية إلى جانب واجباتي الرئيسية.					
07	التزم بمواعيد العمل (الدخول والخروج) بدقة.					
08	أتعامل مع التغييرات الحاصلة في العمل بمرونة وإيجابية.					
09	أنجز عملي بكل إخلاص وتفاني.					
10	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأحميها من أي ضرر.					
11	أرى أن التواصل المهني يساهم في تحسين العمل.					
12	العمل ضمن فريق يساهم في إنجاز المهام بشكل أفضل.					
13	يعد نظام تقييم الأداء حافزاً لي لتطوير أدائي وتحسينه.					
14	تعامل المسير بعدالة يساهم في رفع مستوى أدائي.					
15	أرى أن تشجيع المسير يعزز شعوري بالانتماء والرضا عن العمل.					

أشركم جزيل الشكر على تفضلكم بإجابة على أسئلة هذه الاستبانة.

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة



الملحق رقم (3): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 00340 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة

**طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج**

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- هنداوي رانيا  
2- /  
3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:  
"أثر المهارات القيادية على أداء العاملين"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-19

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالبحث العلمي  
محمدي رشيد  
المسائل المرتبطة  
بالطلبة  
بالاقتصاديات التجارية وعلوم التسيير

رئيسة اللجنة البشرية  
جنيتي عبد جليل

الملحق رقم (4): تصريح الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: هنداوي رانية

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير  تخصص: إدارة موارد بشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 210493500 الصادرة بتاريخ: 2024/04/24

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/02

إمضاء الطالب

قسم علوم التسيير