

عنوان البحث

اثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في قسم المبيعات.

دائرة ميدانية على مجال المعدات الصناعية

The impact of effective leadership on job performance in the sales
department.

إعداد الطالب/

عمر محمد الشحاتيت

233000735

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2024 – الفصل الثاني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى والدي حفظهم الله وبارك الله في أعمارهم، وألبسهم لباس الصحة والعافية، وأدامهم الله لنا .

اهدي هذا العمل الى عائلتي، ومن أشدد بهم أزرى.. إخوتي، وخاصة أخي البكر علاء، الذي طالما كان داعماً لي وقودتي في الحياة.

إلى كل صديق وقريب كان ناصحاً أو محفزاً أو محب الخير لي، الى ذاتي وطموحها والتزامها..

ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ (4)

صدق الله العظيم

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبير، ونشكره عزوجل على ما أمدنا به من صحة وقوة الإيمان لإتمام هذا العمل وتخطي العديد من الصعاب وأنار لنا درب التوفيق. وامتثالاً لقول النبي عليه أفضل الصلاة والسلام: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"،

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى كل المعلمين والأساتذة، ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وتوجيهاتها القيمة وخاصة مشرفين البحث: د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز جراد " وخير دليل على ذلك إنجاز هذا البحث.

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة.

وأتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى من كان له الفضل من بعد الله في وضعي على هذا الطريق، سعادة المستشار ناصر الميحميد، سائلة المولى عز وجل د وام صحته وعافيته، وأن يرفع قدره، وأن يجزيه خير الجزاء على مجهوده و ما قدمه لي ولغيري من علم، ومعرفة، ودعم، وساعد على تحقيق طموحي في اكمال دراستي العليا.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد المساعدة من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة يسرت لي طريق العلم والبحث.

أشكر هذا الصرح العلمي العظيم من طاقم تربوي وإداري، وأسأل الله أن تبقى جامعتنا في العلا.

فهرس المحتويات:

البند	الموضوع	الصفحة
A	صفحة الغلاف	أ
B	آية قرآنية	ب
C	الإهداء	ت
D	الشكر	ث
E	فهرس المحتويات	ج
F	قائمة الجداول	ح
G	الأشكال	ح
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	9
1.1	مقدمة الفصل	10
1.2	مشكلة الدراسة	13
1.3	أهمية الدراسة	14
1.4	أهداف الدراسة	16
1.5	تساؤلات الدراسة	17
1.6	فرضيات الدراسة	18
1.7	مفاهيم الدراسة	19
1.8	تعريفات الدراسة	19
2	الفصل الثاني الدراسات السابقة	20
2.1	مقدمة	21

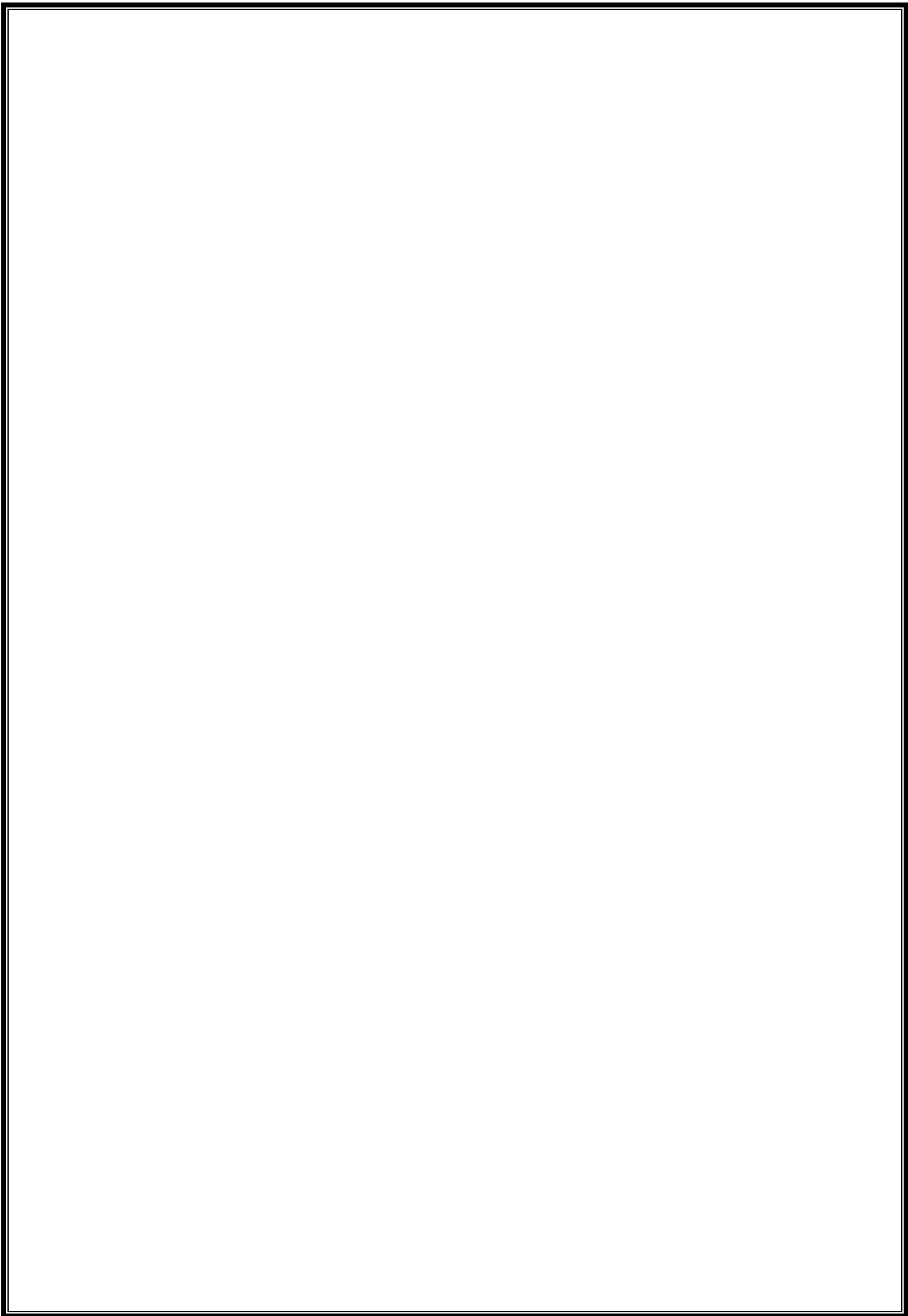
24	الدراسات السابقة	2.2
24	دراسة تامكن وآخرون 2010	
26	دراسة محمد زكي العامودي	
29	دراسة هديل بسام شاهر السكر	
32	دراسة بوشريط أسماء	
35	المنطلقات النظرية للدراسة الاطار النظري:	2.3
35	مفهوم القيادة	
39	الأداء الوظيفي	
40	أركان القيادة	
42	أنماط القيادة	
44	مبادئ القيادة	
45	نظرية الشبكة الإدارية بليك و موتون	
46	الفصل الثالث منهجية الدراسة	3.0
47	المنهجية وطرق البحث	3.1
48	أسلوب الدراسة ومنهجيتها	3.2
49	أدوات الدراسة	3.3
50	مجتمع الدراسة و حدود الدراسة	3.4
51	الفصل الرابع النتائج والتوصيات	4.0
52	نتائج الدراسة ومناقشتها	4.1
53	توصيات الدراسة	4
55	قائمة المصادر والمراجع	4
57	الملاحق	4
58	الاستبيان	4
62	الملخص الدراسة باللغة العربية	4
63	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	4

- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع أفراد العينة	46
2		5
3		5

- فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج للتغيرات والتحديات في نواحي العمل	11
2	المنعيرات	18
3	أساليب القيادة	45



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة:

أولاً: مقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تساؤلات الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: تعريفات الدراسة

1.1 مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيير مستمر في بيئة النظم الإدارية والاقتصادية الأمر الذي يدعو إلى البحث المستمر عن وسائل للنهوض بمنظمات الأعمال بطريقة تضمن ديمومتها ومواكبتها لهذا التغيير. وعن النظر إلى قيادات هذه المنظمات يلاحظ أن الأنماط القيادية المتبعة لم تعد قادرة على مواجهة هذا التطور ولم تعد كافية كأسلوب توجيهي على مقابلة متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتزايدة لا سيما في قطاع الخدمات الذي يشكل نسبة حصة الأسد في الاقتصاديات العالمية بما فيها الدول النامية.

وعليه أصبحت المنظمات بحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على تحقيق أهدافها ومواصلة التميز والنجاح من خلال السعي إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والخروج من النظام المركزي لاعتماد أنماط جديدة

Al Hila and Al Shobaki, (تشجع العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين
2017.

وأصبح مهماً في ممارسة القيادة أن يتم الأخذ بعين الاعتبار دور المرؤوسين في تحقيق نتائج Kean et al., 2011 (المنظمة، والذي يؤثر بشكل كبير على نجاحها أو فشلها فإن ضعف الأخلاقيات وسوء استخدام السلطة في البيئات التنظيمية دائمة التغيير Waal and Sivo, 2012; Shekari and Nikoparvar, 2012 (وفي ضوء الحاجة إلى أنماط القيادة ، وعالية المنافسة قد أظهر الحاجة إلى قيادة أكثر أخلاقية، وإيجابية، وذات مسؤولية الأخلاقية والتي تتمحور

كونها تقوم) Lett, 2014 (حول الموظفين وأصحاب المصالح قد تكون القيادة الخادمة من أفضلها القيادة إلى مفهوم أكثر شمولية بحيث يتضمن سلوكيات وممارسات إيجابية، وأخلاقية، وأكثر بتحويل) Melchar and Bosco, 2010 (فاعلية من شأنها توفير بيئة داعمة للتنمية البشرية

لقيادة: وهي: "القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز أهداف المجموعة" (العبيري، . 2013: 35

(القيادة الفعالة: قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قنوات جديدة تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة) ("أمبابي، : 2015 45)

ويذكر بيتر داراكر عن القيادة الفعالة: انها ليست هي إلقاء الخطب او الفوز بحب الآخرين القيادة هي النتائج وليست الصفات.

القيادة الفعالة: القيادة التي تعمل على تنمية العالقة بين مرؤوسيهها، بحيث يسود جو من التعاون والنسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح العاملين والمؤسسة، حتى تتاح الفرصة لتحقيق الأهداف المرجوة. اننا نعيش في زمن متغير بشكل سريع، وظروف العمل واحتياجات الفرد تختلف من فرد لآخر وأهداف الشركات تتزايد لتلبي الغاية من تأسيسها.

القائد	الشركة	بيئة العمل
• ضغوطات الإدارة العليا، لتحقيق أهداف العمل • التركيز على النتائج • التعامل مع الأتباع	• التركيز على العميل • زيادة الأرباح • الدوران الوظيفي	• العولمة • تأثيرات التكنولوجيا • المنافسة المتزايدة

شكل رقم(1) نموذج للتغيرات والتحديات في نواحي العمل

تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كون القائد هو العنصر البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاح العمل وتطور الأداء وذلك لما لديه من الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره من أجل إدارة المؤسسة، لذا فنجاح القائد يقوم أساساً على خصائصه وصفاته الشخصية التي تحدد نوع الانمط القيادي الذي يمارسه في التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم الاتجاهات والأنظمة، وأيضاً التأثير في تصرفات العمال بما في ذلك القدرة على توظيف العمال النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت والإلمام اللازم بمهارات العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتحفيزهم ودفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فالأداء الوظيفي للعاملين يمثل أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وبما أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره

على الأداء الوظيفي للعاملين كماً ونوعاً وذلك بإستخدام مهارات وأنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج، فإن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها هو نتيجة لجهود القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.

ومن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية حاول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لادى العاملين في قسم المبيعات-على مجال المعدات الصناعية في منطقة الرياض ، بحيات تحتاوي الدراسة على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري يحتوي على فصول:

الفصل الأول: فصل الإطار العام للدراسة الذي يضم مشكلة وفرضيات البحث والفرضيات، أساليب إختيار موضوع الدراسة، أهداف وأهمية البحث، تساؤلات الدراسة، النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث الفصل الثاني: وهو خاص بالمتغير المستقل والثابت و الدراسات السابقة ومناقشة نتائج الدراسات السابقة، وتوضيح ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بما سبق من دراسات والاطار النظري للدراسة..

الفصل الثالث: الفصل الثالث منهجية الدراسة ومجتمع البحث، خصائص العينة، محددات حجم العينة خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات حدود الدراسة. خاص بالمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي حيث تم التطرق فيه الى ماهية الأداء الوظيفي من خلال عناصر ومحادثات الأداء الوظيفي، مكونات وأبعاد الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي وأهميته، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، علاقة القيادة بالأداء الوظيفي من خلال دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية تم فيها تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج، مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والدارسات السابقة، والنتائج العامة للدراسة، وتوصيات الدراسة.

1.2 مشكلة الدراسة:

يتم قطاع الأعمال في العالم بتنافسية عالية، وللحفاظ على الميزة التنافسية يجب على الشركات العاملة في هذا القطاع أن تكون قادرة على التكيف من أجل تحسين عملياتها وتحقيق ميزتها التنافسية، يعيش العالم عصر من التحولات الجذرية التي ساهمت في تغيير العديد من المفاهيم والأساليب والهياكل التقليدية وأوجدت مناخاً جديداً وأوضاعاً اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية مختلفة تماماً عما كان سائداً منذ بضع سنوات وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالمرونة والتبادل والتطور بسرعة غير مسبوقة.

وتعتبر القيادة عنصراً أساسياً لتحقيق هذه النتائج. ويعتبر أداء الموظفين ميزة تنافسية في هذا العصر. هذه المنظمات قادرة على خدمة الزبائن بشكل متميز، مما يستلزم تلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات يجب على القادة أولاً تحديد احتياجات موظفيهم وتلبيتها ما أمكن، ومن ثم الانتقال لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. ومن هنا يتجلى دور القيادة الفعالة بكونها تقوم على فكرة أن خدمة القادة للمرؤوسين تجعلهم أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين بحيث ينظروا لقادتهم على أنهم قدوة لهم. إن التحدي الكبير للقائد هو أن يجمع بين تحقيق النتائج ورضا الموظفين.

وعلى هذا الأساس فإن نجاح المنظمة واستمرارها وفق منظومة متكاملة تقودها إلى الغاية والهدف الذي يحفظ كيانها، يرجع إلى الأدوار التي تلعبه القيادة من خلال ما يقاوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين.

لذلك يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة عبر الأزمنة وخصوصاً في ظل التغيرات الحالية. فهي تشكل محاور مهما تركز عليه كل المنظمات سواء القطاع الخاص أو العام أيضاً، في كل المجالات الإدارية، وتمثل ذلك العنصر الأساسي الذي يقود العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف وكيفية إدارة المؤسسة نحو النجاح والتفوق، فالقيادة هي فن التنسيق والتوجيه وتشجيع الأفراد والجماعات من خلال الإتصال لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح، وكذلك مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكياتها والقلب النابض الذي تحتاجه المنظمة كلها، والقائد هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعاليته وذلك بما له من قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات وأساليب قيادية تساعد على التأثير في المرؤوسين التابعين له وتوزيع الأدوار عليهم وتحفيزهم على الأداء الأمثل، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة.

وبما أن الأداء الوظيفي للموظفين يعد الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف استحوذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار والباحثين والدارسين في جميع الحقول الإدارية حول العالم، لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها.

حيث يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي

منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإدارية، كما أن أهمية الأداء لا تتوقف على

المؤسسة، بل تتعدى إلى إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، فالأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفق المعايير الموضوعية وسلوكه في وظيفته ومع زملائه ورؤسائه في العمل، ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه تقوم الإدارة بعملية التقييم التي تلعب دوراً مهماً في التعريف بكاماً ونوعاً ومستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية الأداء الوظيفي للعمال وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وقياس مدى جاهزيتهم للنقل والترقية وعلى أساسها يمكن أن تقرر المكافاة وزيادة الراتب وتحسين معدل الإنتاجية في القسم والمؤسسة ككل.

لذلك يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الموظف طوال حياته المهنية بطريقة

نظامية وفق أسس علمية وخطوات مدروسة للوقوف على جوانب القوة والضعف ومعالجة السلوكيات

والمهارات عن طريق برامج التدريب والتطوير اللازمة وذلك باعتبارها العمود الفقري للوصول إلى أهداف المؤسسة.

1.3_ أهمية الدراسة:

- المساهمة النظرية

تكمن المساهمة النظرية لهذه البحث بتناولها لإحدى المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وهي القيادة الفعالة. من خلال توضيحها لأبعاد هذا النمط القيادي، وما تحققه من مخرجات إيجابية على مستوى الموظفين.

بالإضافة إلى سعيها لتزويد المكتبة العربية ببحث سفيدي في علم الإدارة، اوسهامها في تغذية الأسس النظري وسد الفجوة البحثية في موضوع القيادة الفعالة. ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد المخرجات المهمة للعمل وهو الأداء الوظيفي. كما أنه وفي حدود علم

الباحث فإن الدراسات التي أجريت حول القيادة الخادمة معظمها دراسات أجنبية في حين أن الدراسات التي أجريت على بيئات عربية كانت قليلة لاسيما الدراسات التي تناولت أثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي. كما أن العديد من الشركات تركز على النتائج أكثر من الاهتمام في احتياجات الموظف.

(Practical contribution) المساهمة التطبيقية :

تكمن المساهمة التطبيقية لهذه الدراسة بإجرائها على إحدى أهم أقسام الشركة وهو المبيعات. كما أن هذه الدراسة ستوضح أن رضا الموظفين والاهتمام في احتياجات الموظف ضرورة وليس رفاهية. وأن رضا الموظفين سيساهم في رفع أداءهم. وعليه فإن تحسين أداء الموظفين العاملة في هذا القسم سوف ينعكس إيجابياً على الشركة والمستثمرين والمدراء. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى إحاطة قيادات الأقسام العاملة بشكل عام، و المبيعات بشكل خاص بمفهوم القيادة الفعالة وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء فيها، من خلال توجيه انتباه القادة إلى دور القيادة الفعالة في إمكانية التغلب على ما يمكن أن يعترض هذه الأقسام من مشاكل تتعلق بانخفاض مستويات الأداء للعاملين فيها وتحقيق مستويات أعلى من الأداء في ظل وجود وتطبيق سلوكيات القيادة الفعالة. حيث أن تحقيق أهداف هذه الشركات وتميزها من خلال نمط قيادي فعال وتحقيق مستوى عال من الأداء سيكون له دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره اقتصادياً.

1.4 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو: معرفة اثر القيادة الفعالة وجوانبها في أداء العاملين في قسم المبيعات في قطاع المعدات الصناعية؟

كما تهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف اخري منها:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الفعالة بأبعادها المتمثلة في بعدين:
(أ) السلوكيات المتعلقة في العمل "النتائج".
(ب) السلوكيات المتعلقة في العلاقات الاجتماعية " احتياجات الأفراد".
- 2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات من وجهة نظر الموظفين
- 3 البحث حول أثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات
- 4 أهمية الاهتمام في احتياجات الأفراد وانعكاسها على الأداء
- 5- التعرف على أثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

1.5 تساؤلات الدراسة

وعليه فإن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في قسم المبيعات في مجال المعدات الصناعية؟

ويندرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

الأسئلة الفرعية:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الفعالة في بعديها: السلوكيات المتعلقة في العمل "النتائج" و السلوكيات المتعلقة في العلاقات الاجتماعية "احتياجات الأفراد" لدى القادة في أقسام المبيعات؟

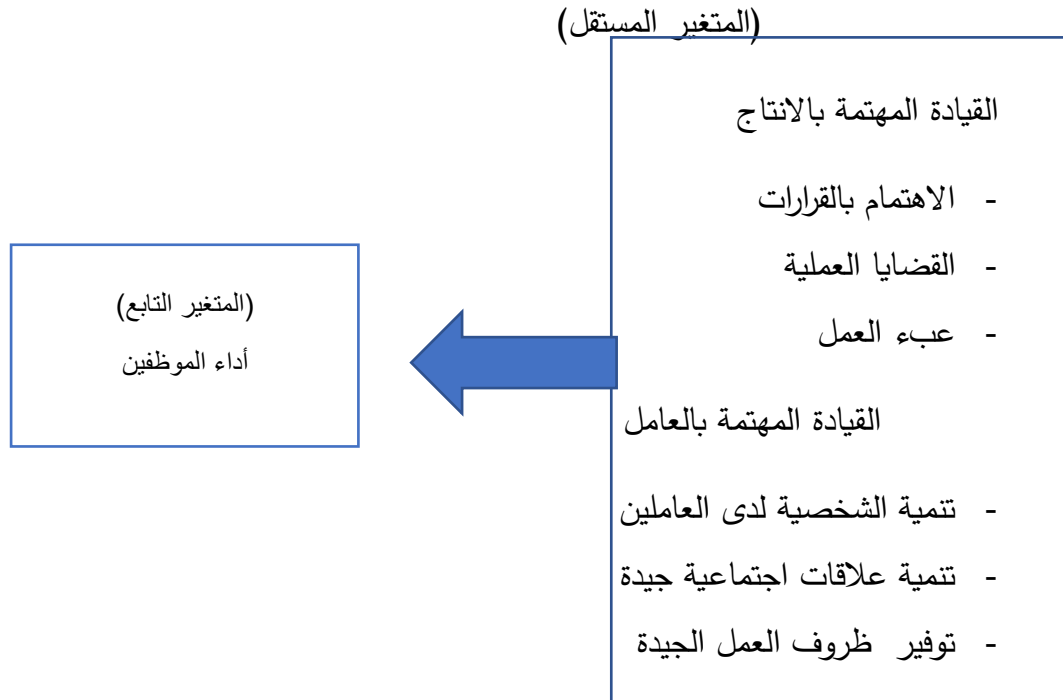
ما مستوى الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات من وجهة نظر الموظفين؟-2-

3- ما أثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في أقسام المبيعات؟

1.7 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر القيادة الفعالة في بعدها بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في قسم المبيعات:



— يتبين من نموذج الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الفعالة بأبعادها قد يؤثر على المتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي، ومن هنا تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية المتعلقة بأثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي للكشف عن مدى التأثير واختبار هذه الفرضية.

الفرضيات الفرعية:

1- يتصف القائد بمجموعة من الصفات الشخصية والعاطفية تساعد في تحسين أداء العاملين بشكل ملحوظ.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: صفات شخصية، صفات إدارية.

المتغير الثاني: تحمل أعباء العمل، الإحساس بالمسؤولية.

2-تؤثر مهارات القائد المهمة في الانتاج بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: مهارات فنية، مهارات الذكاء العاطفي،

المتغير الثاني: زيادة في الكفاءة ، ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

1.8 تعريفات الدراسة:

تعتبر القيادة قلب وروح الإدارة التنظيمية، وفي حين أنه لا يوجد تعريف محدد للقيادة، إلا أن هناك اتفاق

على حقيقة أن القيادة تتطوي على عملية التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Hannay, 2009 (. فقد أشار (Silva (2016 في تعريفه للقيادة على أنها "عملية التأثير التفاعلي التي تحدث في سياق تنظيمي معين، عندما يتقبل بعض الأفراد رد شخص أو كقائد لهم لتحقيق أهداف مشتركة"، ويتوافق هذا التعريف مع المفهوم الحديث للقيادة، الذي يمنح القائد، والمرؤوسين، والسياق التنظيمي دوراً مهماً في عملية القيادة. ووفقاً لـ (Investopedia (2018 تعرف القيادة بأنها قدرة إدارة الشركة على اتخاذ القرارات السليمة و الهام الآخرين وتحفيزهم للأداء الجيد. من خلال تحديد وتحقيق الأهداف، واتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة، أو لتفوق على المنافسين، أو لمخاطرة، والمثابرة في مواجهة الفشل، بالإضافة إلى تحفيز الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء. كما تعد مهارات الاتصال الفعالة، والثقة بالنفس، والقدرة على إدارة الآخرين، والرغبة في التغيير من مميزات القادة الجيدين. وأكد بربر (2008 (أن القيادة تعبر عن عملية تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين، وتستند هذه العملية على قناعة واحترام المرؤوسين للقائد، بحيث يتوجهون إلى الاتجاه الذي يحدده، طالما ترسخت لديهم قناعة تامة بأن توجيه القائد لهم سيحقق أهداف ذات قيمة تهم كافة الأطراف المعنية في المنظمة.

المتغير التابع:

هنالك قول معروف في الإدارة الإستراتيجية يقول: (أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته)، ويقول البعض أنه إذا لم تتمكن المنظمة من تحديد الأداء فإنه لا يمكن قياسه وإدارته وفي هذا الصدد يشير Bates and Holton (1995) إلى أن الأداء مفهوم متعدد الوجهاً والأبعاد وبذلك تختلف عملية قياسه وفقاً لعدد من العوامل المتداخلة. وبذلك يرى Latham et al., (2007) أن تحديد الأداء المناسب هو شرط أساسي لعمليات التقييم ووضع الأهداف التنظيمية ويرون أيضاً أننا بحاجة إلى نظرية لفهم ماهية الأداء بحيث تتضمن الأبعاد التالية:

1 معايير الأداء أو التوقعات المرتبطة بمستويات الأداء المختلفة.

2 عدد مستويات الأداء.

3 معرفة الظروف المحيطة (إن وجدت) في عملية تقييم الأداء.

الأداء الوظيفي (Job performance) : درجة انجاز الفرد للمهام التي تشكل وظيفته (Cascio, 2016). وهو سلوك يتماشى مع الأهداف التنظيمية ويتم تقييمه عموماً على أساس تحقيق الموظفين لهذه الأهداف، ويدل على قدرة الموظف وفاعليته للقيام بالعمل (Mulki et al., 2015)، والذي سيتم قياسه من خلال عدة أبعاد هي: جودة الأداء، وكمية الأداء، ودقة الأداء، وسرعة الأداء، والخبرة، والابتكار، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والالتزام بقوانين وإجراءات العمل،

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1-2 مقدمة:

تعتبر القراءة التحليلية لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة المساعد الرئيسي للباحثين لتكوين أفكار واضحة عما يتحتم عليهم من واجبات في هذا المجال، وذلك من خلال تحديد الأبعاد والمنهجيات الأكثر ملائمة اتباعها في هذا البحث، ومصطلح الدراسات السابقة نقصد به مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ معاً انتهى غيره،² وأن يوضح مدى اختلاف والتشابه بين دراسته وبين من سبقه من دراسات.

المتغير القيادة:

الغة: قاد الدابة قوداً، وقيادة: مشى أمامها أخذاً مقودها والقياد ما تقاد به الدابة من حبل ونحو
فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم
إصطلاحاً: يعرف أحمد رشيد القيادة على أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلول غاية منشودة.
من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة تعمل على تنمية روح التعاون بين فريق العمل وتطوير خبراتهم لإنجاز الوظائف وتحقيق الهدف.

الأداء الوظيفي - :

الأداء :

الإسم الأداء : وهو أدى للأمانة منه، بعد الألف ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء .
اصطلاحاً: - تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة « يعرف الصامل الأداء بأنه التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال القيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.
نلاحظ من خلال التعريف قد اختزل مفهوم الأداء في مجموع الواجبات والمسؤوليات الموجهة للفرد من أجل تنفيذ أعماله ولتحقيق النتائج والمخرجات المراد الوصول إليها.

ويعرف (Mulki et al., 2015) الأداء الوظيفي بأنه سلوك يتماشى مع الأهداف التنظيمية ويتم تقييمه عموماً على أساس تحقيق الموظفين لهذه الأهداف، ويدل على قدرة الموظف وفاعليته للقيام بالعمل. وقد تم تحديد ثلاث أنواع رئيسية من السلوك التي تشكل مفهوم الأداء وفقاً ل Robbins and Judge (2013) كما يلي:

- أولاً: أداء المهام (Task performance) (: ويعني أداء الواجبات والمسؤوليات التي تسهم في إنتاج سلعة، أو خدمة، أو مهام إدارية، وهذا يشمل معظم المهام في الوصف الوظيفي التقليدي.
- ثانياً: المواطنة (Citizenship) (: وتعني الإحسان الذي تسهم في تحسين البيئة النفسية للمنظمة، مثل مساعدة الآخرين حتى في حال عدم الحاجة إليها أو طلبها، دعم الأهداف التنظيمية، معاملة الآخرين باحترام، تقديم اقتراحات بناءة، والتحدث بإيجابية حول مكان العمل وعدم التذمر.
- ثالثاً: الأداء السلبي أو المعاكس (Counter-productivity) (: وتعني الإجراءات التي تضر بنشاط المنظمة. وتشمل هذه السلوكيات السرقة، ولحاق الضرر بممتلكات المنظمة، اولتصرف بعنف تجاه الآخرين، والتغيب بقصد عن العمل.

عناصر الأداء الوظيفي:

قد تسمى عناصر أو أبعاد الأداء الوظيفي، ويعود هذا الاختلاف في التسمية إلى طبيعة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنها في المحصلة تعبر عن المعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي. وقد تعددت هذه العناصر بتعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي. منها دراسة عكاشة (34 :

2008) الذي أشار إلى أربعة عناصر للأداء الوظيفي وهي:

- 1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية اللازمة لتنفيذ الوظيفة، والخلفية العلمية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2 نوعية العمل: وتتمثل في مدى إدراك الموظف لعمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة، ومهارة، - وبراعة، وقدرة على تنفيذه دون الوقوع في الأخطاء.

3 كمية العمل المنجز: وتشير إلى مقدار العمل الذي ينجزه الموظف، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4 المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية، والتفاني والإخلاص في العمل، وتحمل المسؤولية، والالتزام بإنهاء العمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة تامكن وآخرون 2010 تحت عنوان " تجاوز التوقعات: مبادئ القيادة المتميزة" في 3ولايات المتحدة الأمريكية وهي دراسة تجريبية على أساس الاساليب النوعية .وتهدف هذه الدراسة لوصف ممارسات القيادة المنتشرة في ست منظمات رئيسية في المملكة المتحدة، اعتمد الباحثون تقرير على 262 مقابلة مع القادة الذين طلب منهم التفكير في فلسفة قيادتهم ونشاطهم القيادي، وأدت المقابلات إلى ثمانية (8) موضوعات علمية استخدمت بعد ذلك للتمييز بين القيادة الجيدة والقيادة المتميزة (بدال من القيادة الجيدة المتناقضة مع القيادة السيئة).

كانت استنتاجاتهم الثالثة كالتالي - :القادة البارزون يفكرون ويتصرفون بشكل منتظم، وعلى النقيض من القادة الجيدين، فان القادة البارزين يرون الصورة العامة، وينتقلون بشكل مرن من عنصر إلى عنصر وينضمون إلى تفكيرهم ونشاط المنظمة، ومن الأمور الأساسية في هذا الأمر إدراك شديد للغرض وفهمهم لكيفية ترابط جوانب مختلفة من المنظمات، الغرض يقود بالاداء والقادة المتميزون يفهمون هذا ويرفضون السماح لاي شيء إعاقه طريقهم فهم يجمعون بين الادارة والقيادة في كل شيء سلس - .القادة البارزون ينظرون الى العلاقات بإعتبارها الطريق الى الاداء، تحقيقها من خلال تأثيراتهم على الموظفين، يمكنهم فقط الوصول إلى الهدف من الذي بيده اتخاذ القرار.

تعقيب :على رغم ما قدمته هذه الدراسة من إضافة نظرية وميدانية لموضوع القيادة الى أنها تختلف ان الدراسة الحالية من حيث التطبيق، ألنها طبقت في منظمات في الولايات المتحدة الامريكية.

الدراسة الثانية: قام الباحث عبد المنعم كمال الصادق محمد نور بدراسة حول: القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017. سعت الدراسة لبلول الأهداف التالية:

-التعرف على مفهوم القيادة الإدارية.

-بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين.

-التعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته.

تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

-هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين ؟

-هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين ؟

-هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين ؟

وللإجابة عن الأسئلة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، كما إستخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وإعتمد على الإستبانة لجمع البيانات،

ويعتبر مجتمع الدراسة في بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي وعينة البحث تتكون من 30 فرد من الموظفين بنك فيصل الإسلامي.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها. تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

-تم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها. إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشتراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها، وتعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.

-إن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

تعقيب:

لقد ساعدت هذه الدراسة في الإستفادة من بناء الإطار النظري من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها وكذلك من النتائج التي توصلت لها التي ساهمت في تفسير الدراسة الحالية إلا أنها تختلف عنها من حيث عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: قام الباحث محمد زكي العامودي بدراسة حول: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2013 .

سعت الدراسة لبلول الأهداف التالية :

- التعرف على واقع الممارسات القيادية في دوائر الترخيص، وأهميتها بالنسبة لموضوع الدراسة.
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدارء الترخيص وأثره على أداء المهام الوظيفية في دوائر الترخيص.

- الوقوف على مزايا أنماط القيادة ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لأفضل الأنماط القيادية في ظل بيئة العمل السائدة. إمكانية الخلوصل إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي وتوضيح أية أنماط القيادة مناسبة للتطبيق .

التعرف على دور القيادة في ظروف بيئة عمل يتعثر فيها تطبيق بع اللوائح والقوانين .

تكمّن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

-ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وما علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية في سلطة الترخيص بقطاع غزة ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي كالتالي:

-ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي في سلطة الترخيص بو ازرة المواصلات بقطاع غزة ؟

-ما الأنماط القيادية السائدة في إدارة سلطة الترخيص بو ازرة المواصلات بقطاع غزة ؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05) \alpha \geq$ بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي من جهة وأنماط القيادة التالية) الأتوقراطي، الديمقراطي؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05) \alpha \leq$ (في إستجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات)المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة.

وللإجابة عن التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05) \alpha \leq$ (بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الأتوقراطي لدى مدارء سلطة الترخيص.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05) \alpha \geq$ (بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الديمقراطي لدى مدارء سلطة الترخيص.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05) \alpha \leq$ (بين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وسيادة النمط القيادي الترسلّي لدى مدارء سلطة الترخيص.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ (في إستجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة في سلطة الترخيص من وجهة نظر العاملين تعزى للعوامل الشخصية)المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محال الدراسة وتحليلها وإستخدام أداة الإستمارة في جمع البيانات اللازمة، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في دوائر الترخيص بكافة محافظات قطاع غزة ومن جميع المسميات الإشرافية والدرجات الوظيفية القيادية والبالغ عددهم (70 موظفاً، وتتكون عينة البحث في مجتمع الدارسة بالكامل.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-بينت الدارسة نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى العاملين بسلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات.

-أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ (بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي والترسلي ودرجاتهم على إستبانة كفاءة الأداء.

-أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ (بين درجات العاملين في النمط الأتوقراطي والترسلي ودرجاتهم على إستبانة كفاءة الأداء.

-تبين من خلال الدارسة أنه كلما ساد النمط الديمقراطي والترسلي من وجهة نظر المبحوثين ساهم ذلك في رفع معدل كفاءة الأداء، أيضا تبين أن النمط الأتوقراطي لم يكن له تأثير في زيادة كفاءة الأداء.

-أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة بسلطة الترخيص في وزارة النقل والمواصلات تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

تعقيب:

توصلت هذه الدارسة إلى نتائج مهمة في مجالي القيادة والأداء الوظيفي وتقديمها معلومات دقيقة إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في الجانب الميداني، حيث أن الدراسة تركز على تأثير القيادة في مؤسسة

خاصة بالمملكة العربية السعودية، على الأداء الوظيفي للعاملين وإعتمادها على القيادة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، بينما الدراسة السابقة اعتمدت على الأداء الوظيفي كمتغير مستقل والأنماط القيادية كمتغير تابع، أيضا تختلف عنها من حيث عينة الدراسة.

الدراسة الثالثة: قامت الباحثة هديل بسام شاهر السكر بدراسة حول: القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019.

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

- البحث حول تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية

الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من المؤهل أن تساهم في تعزيز ممارسة القيادة الخادمة في الملكية الأردنية وتحسين مستويات الأداء فيها.

وتكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين، مساعدة- المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ؟

ما مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ؟-

ما أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية ؟-

وللإجابة عن الأسئلة قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 > \alpha$) للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05$) $\alpha \geq$ التصور، المعالجة العاطفية، لوضع المرؤوسين، لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، للتعامل الأخلاقي، للتمكين، لخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي.

إعتمدت الباحثة على المنهج الكمي من خلال المسح الميداني، وأداة الإستبانة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة ميسرة من 260 موظف.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة وجود آثار إيجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05$) $\alpha \geq$ للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، مما يعني أن تطبيق القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

أظهرت الدراسة عدم وجود أثر إيجابي للتصور وسلوك المعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي في - الملكية الأردنية، مما يعني أن ممارسة هذا السلوك من قبل القادة لا يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين.

أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لسلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي - في الملكية الأردنية.

أظهرت الدراسة وجود أثر سلبي للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية - . أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في الملكية جاء مرتفعاً. -

تعقيب :

على الرغم من وجود تطابق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، والاستفادة من المنهجية التي إتبعها الدارسون لإثبات الحقائق العلمية فيما يخص موضوع القيادة والأداء إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية عينة الدراسة والمجتمع ومجال العمل.

الدراسة الرابعة:

قام الباحث كيرد عمار بدرسة حول: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية حالة المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند ا ولحاج، البويرة، 2014-2015 حيث سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

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

-تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطور وتنمية مهارتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.

-تحديد المهارت القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثر بالإيجاب في أداء العاملين.

-معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين إساتخدامها، وهذا يمثل حجر الزاوية في عملية الإرتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان إستمراريته. وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

-ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

-ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ ومافضل سبل تحسينه ؟

ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها وأيضا في التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت موضوع القيادة والأداء الوظيف.

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضية العامة التالية :

- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط.

وقد استنتجت إلى مجموعة من الفرضيات :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فروق العمل وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في اتجاهاتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك بإختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

لقد اعتمد الباحث على إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة طبقية عشوائية بنسبة 17% من مجتمع الدراسة المكونة من 64 موظفا وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات الدراسة و وضع الاستنتاجات. وقد خلص الباحث لمجموعة من النتائج وتتمثل أبرزها كالآتي:

- أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة طردية بين نمط الإشراف السائد النمط الديمقراطي (وبناء فروق العمل وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي .

تعقيب :

على الرغم من وجود تطابق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، والاستفادة من المنهجية التي إتبعها الدارسون لإثبات الحقائق العلمية فيما يخص موضوع القيادة والأداء إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية عينة الدراسة والمجتمع ومجال العمل.

الدراسة الخامسة:

قامت الباحثة بوشريط أسماء بدراسة تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل - جامعة 8 ماي 1945 قالمة (السنة الجامعية 2022-2023)

أهداف الدراسة:

- التعرف على كيفية تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين .
- التعرف على أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين .
- التعرف على أثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي لدى العاملين .
- التعرف على أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين .
- التعرف على مفهوم القيادة والأداء الوظيفي وأهمية كل منهما .

مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتفكيكه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

1 ماهي أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لتحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز ؟

2 كيف تؤثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز ؟

3- كيف تؤثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1 يتصف القائد بمجموعة من الصفات الشخصية والمهنية تساعد في تحسين أداء العاملين.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: صفات شخصية، صفات مهنية.

المتغير الثاني: تحمل أعباء العمل، الإحساس بالمسؤولية.

2- تؤثر مهارات القائد بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات تنظيمية، مهارات فكرية.

المتغير الثاني: زيادة في الكفاءة والفعالية، ارتفاع مستوى الأداء.

3- تؤثر أنماط القيادة بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين.

مؤشرات الفرضية:

المتغير الأول: نمط أوتوقراطي، نمط ديمقراطي، نمط فوضوي.

المتغير الثاني: الإبداع والابتكار في العمل، إتقان العمل، الإلتزام في العمل.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها ميدانيا نستنتج بان الأنماط القيادية تؤثر بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين

ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها وأيضاً في التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت موضوع القيادة والأداء الوظيفي، وبالتالي تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغيرين القيادة والأداء الوظيفي،

المنطلقات النظرية للدراسة:

إن تحديد الباحث لمفاهيم بحثه يساعد في التقرب إلى أهداف البحث ويقوده إلى الموضوعية معا، لأنه يعطيه الإستدلال العام المستخلص من واقع البحث أو من الأدبيات النظرية، فالمصطلح هو المفهوم العلمي أو الوسيلة الرمزية التي يستعملها الباحث للتعبير عن أفكاره ومعاينة من أجل توصيل للآخرين وكلما كان الباحث دقيقا في تحديد المصطلحات كان البحث أكثر سهولة بالنسبة للقارئ والمستمع ويجب أن تعرف هذه المفاهيم بشكل واضح.

تعتبر القيادة الخادمة الأكثر فاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة الموظفين، حيث أن التركيز الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية يستند إلى خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق هذه الأهداف (Candolfi et al., 2017). فالقيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على النمو بذكاء، وأن يكونوا مبدعين، وتشجعهم على إدارة الذات وخدمة الناس (Langreo et al., 2016).

كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الزبائن، والحد من معدل دوران العمل، وتحسين الأمن والسلامة العامة، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين (Whorton, 2014) ، فتحسين هذه المخرجات التنظيمية يدفع الأداء التشغيلي للمنظمة وأرباحها (Muller et al., 2018). ويوضح الجدول رقم 2 (أهمية القيادة الخادمة لكل من المرؤوسين .) والقائد والمنظمة.

القيادة:

لغة: قاد الدابة قوداً، وقيادا وقيادة: مشى أمامها أخذاً مقودها والقياد ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة تعمل على تنمية روح التعاون بين فريق العمل وتطوير خبراتهم لإنجاز الوظائف وتحقيق الهدف. وتعرف أيضا القيادة بأنها المزيج الفريد من القدرات الخاصة بالقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يجمع بين مهارات القائد والبيئة المحيطة به التي يمارس فيها أدواره كقائد ومدى تأثيره على المرؤوسين للقيام بالأعمال.

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة « كذلك تعرف القيادة بأنها تفاعله مع أعضائه، وتستهدف الأفراد على العمل معا، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من

الفعالية والكفاءة والتأثير. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة تتضمن عنصر التأثير الفعال من طرف سلوك القائد على الطرف الآخر العامل لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية وكفاءة.

- : التأثير

لغة: إبقاء الأثر في الشيء، وأثر في الشيء: ترك فيه أثر.
إصطلاحاً: يعرف التأثير بأنه ممارسة شخص ما قوته بوحي أو غير وحي في التأثير على سلوك وإتجاهات شخص آخر، وإتجاهات الموجودة مسبقاً لدى الشخص الآخر.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي القدرة التي يمتلكها القائد في التأثير على التابعين له وإرشادهم للقيام بالمهام الموكلة لهم لتحقيق الغاية.

المزيج الفريد من القدرات الخاصة بالقائد ومن الظروف التي توفر الدور، « وتعرف أيضاً القيادة بأنها للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يجمع بين مهارات القائد والبيئة المحيطة به التي يمارس فيها أدواره كقائد ومدى تأثيره على المرؤوسين للقيام بالأعمال.

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة « كذلك تعرف القيادة بأنها تفاعله مع أعضائه، وتستهدف الأفراد على العمل معاً، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة والتأثير .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة تتضمن عناصر التأثير الفعال من طرف سلوك القائد على الطرف الآخر العامل لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية وكفاءة.

القيادة هي عملية التأثير على الآخرين لفهم والإتفاق حول مايجب القيام به وكيفية القيام به.

وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة. 3

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي تأثير الفرد على الآخرين لتوحيد جهودهم وتنفيذ ما

طلب منهم من الأعمال لتحقيق الأهداف.

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي ينجح بموجبها الفاعلون في « تعرف القيادة أيضا بأنها

» .حشد الأعضاء الآخرين في المنظمة وفي هيكله أنشطتهم وتعبئة الموارد حول مشاريعهم

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هي مجموعة من القارات التي يضعها القائد للقيام بالمهام

والأنشطة التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة وتعاونهم على تحقيق أهدافهم.

قدرة الفرد للتأثير وتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة بفعالية لنجاح « بينما تعرف القيادة على أنها

».المنظمات التي هم أعضاء فيها

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة هنا مرتبطة بالسلوكيات الشخص الذي يتولى وظيفة القائد وقدرته على التأثير لتحقيق فعالية المنظمة ونجاحها.

إتجاه يأتي من شخص نفسه من ذكائه ومشاعره وقناعاته وقوته الأخلاقية « أما لابر يعرف على أنها
2».والجسدية

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة هنا تركز على قدرات القائد وسماته الشخصية ومهارته في التأثير على الآخرين وإقناعهم لتحقيق الهدف.

ج إجابات: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجاباتي يتماشى مع موضوع البحث حيث- يمكن القول أن القيادة هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد من أجل التأثير في المرؤوسين

وإتجاهاتهم وهي العملية التي يتم من خلالها التفاعل بين القائد والمرؤوسين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الأداء الوظيفي- :

الأداء- :

أ لغة: الإسم الأداء: وهو أدى للأمانة منه، بعد الألف ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء.

ب إصطلاحا - :

تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة « يعرف الصامل الأداء بأنه التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال القيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه

نلاحظ من خلال التعريف قد اختزل مفهوم الأداء في مجموع الواجبات والمسؤوليات الموجهة للفرد

من أجل تنفيذ أعماله ولتحقيق النتائج والمخرجات المراد الوصول إليها.

أ لغة: الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعها

لوظائف والوظف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيف، ألزمها إياه.

ب إصطلاحا - :

كيان قانوني قائم في إدارة وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة « الوظيفة عبارة عن توجب على القيام بها إلتزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة ويطلق على شاغل الوظيفة الموظف العام نلاحظ من خلال التعريف أن مفهوم الوظيفة هي مجموعة من الأعمال يتوجب القيام بها وفق قوانين محددة.

تعرف الوظيفة بأنها مصدر تسمية الموظف مثل وظيفة كاتب حسابات، وظيفة مدير انتاج... إلخ 1

نلاحظ من خلال التعريف بأن مفهوم الوظيفة هي تلك المهام المطلوبة من فرد واحد وتحديد كافة معلوماته الشخصية.

« نوع العمل الذي يمكن أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة « تعرف الوظيفة بأنها

نلاحظ من خلال التعريف أن مفهوم الوظيفة هي ذلك العمل الذي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه.

ج إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث -

يمكن القول أن الوظيفة هي مجموعة من الأعمال التي تستند إلى الفرد العامل ويتوجب عليه القيام بها

من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة

الأداء الوظيفي: -

العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقا للمعايير « يعرف الخطاب الأداء الوظيفي بأنه «الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه فسي وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل نلاحظ من خلال التعريف أن الأداء هو الإنجاز الذي يحققه الفرد وفقا لمعايير وسلوكاته مع كافة الأفراد. « السلوك الوظيفي الهادف « يعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه

نلاحظ من خلال التعريف أنه اختزل مفهوم الأداء الوظيفي في مجموع السلوكيات التي تنبثق عن الفرد من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

عمله « يعرف بول وفيليب الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.» مما يؤدي إلى خدمة المنطقة بشكل فعال نلاحظ من خلال التعريف بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات والوظائف التي تؤدي بكفاءة وفعالية. تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون آلاف رد ويخططون للعمل، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا، ومن هذا المنطق حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والباحثين والممارسين في الإدارة والكتاب الذين بدأوا بدرستها حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها الناب والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما، وهذا ما يدفعنا من خلال هذا الفصل التطرق لماهية القيادة والمفاهيم القريبة منها، وظائف القيادة وأنماطها، مبادئ القيادة وأهميتها، معوقات القيادة، صفات ومهارات القائد الإداري وأدواره، مصادر قوة القائد وتأثيره، طرق إختيار القائد الإداري،

وأخيرًا نظريات المفسرة للقيادة.

أولا: ماهية القيادة:

المفاهيم القريبة من القيادة - :

عند استخدام مفهوم القيادة علينا أن نميز بينها وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها وأهمها الإدارة،

الزعامة، الإشراف وتوضيحها كما يلي:

الإدارة - :

إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، فإن الحديث عن الإدارة وعى الأخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تناوله إلا في السنين الأخيرة. فقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية هي: التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم وإعداد الكوادر والرقابة وحل المشاكل، أي أنها تركز على خلق جو من النظام أو الاستمرارية، مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير يساعد على انجاز العمل في إطار زمني وميزانية محددة. ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز

على ثلاث عمليات رئيسية هي:

1تحديد الإتجاه والرؤية.

2حشد القوى تحت هذه الرؤية.

3التحفيز وشحن الهمم.

ومن هنا يتضح أوجه الشبه بين الإدارة والقيادة والتي تتمثل في أن كلا منهما يحدد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعية، أما

أوجه الاختلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطر إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق من

المفاجات المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقة الكامنة، وبالرغم من هذا الخلاف فإنه لا غنى لأي منظمة عنهما.

2-أركان القيادة:

من خلال التعاريف السابقة نجد أن أهم أركان القيادة هي: 2

1القائد: بكل ما يحمله من خصائص وسمات تساعد على تحقيق أهدافه نشاط القيادة، القدرة على -

تحمل المهمة، الذكاء، القدرة على التوافق، الدافع للإنجاز، الخصائص الفيزيولوجية، طول القائد وعمره في الجماعة.)

2الموقل : البيئة والأهداف والظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة وهي تتغير بتغير-
الوضعيات.

3الأتباع: وكل ما يحملونه من خصائص ودوافع وإمكانات القدرة، الخبرة، التدريب، الحاجة الى-
الاستقلالية، المعتقدات المتعلقة بالقيادة، إدارك القائد.)

4الهيكل التنظيمي: وتضم كل العناصر والعوامل الموجودة في المنشأة ذات التأثير على إمكانات-
تحقيق أهداف التنظيم من تماسك واستقرار وتوازن ومرونة وفعالية، ويشمل المناخ التنظيمي أيضا
الأهداف، والسياسات، والقواعد، ، والهيكل التنظيمية والقيم والعادات والمشاعر والانفعالات والعلاقات
الإنسانية والأساليب والتقنيات...

والقيادة الفعالة هي محصلة تفاعل كل هذه العناصر الأربعة والقدرة على تنمية الأفراد في قيادتهم الذاتية
مع السيطرة على خصائص الموقف والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق أهداف محددة.

- 3وظائف القيادة: حدد الدكتور عمر محمود غباين والدكتور السيد عليوة هذه المهام كما مايلي:

1التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة و وضع الخطط
المؤدية إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية.

2التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب-
الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

التوجيه: ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة- .

4الرقابة: وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقا للقواعد والأصول الموضوعية بهدف اصلاح الأخطاء
وتقويم الاعوجاج ومحاسبة المهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

5التنسيق: وهو دور القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المنظمة والتي يقومون بها المرؤوسين-
تحت إشرافه وسيطرته بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار وفي جو من المشاركة والتعاون الذي يسمح

للجميع فيالتعبير عن آرائهم والمساهمة في تحقيق الأهداف.

6الاتصالات: أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقى على اتصال مباشر معهم وقد يكون الاتصال من أعلى لأسفل أو العكس ويأخذ الشكل ويعتبار الاتصال بمثابة الشرايين التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم.

7الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، ويكون دور القائد متمركز أكثر في الشؤون- العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.

8إتخاذ القرارات: تتطلب عملية إتخاذ القرار من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين البدائل.

أنماط القيادة - :

يعرف الباحث مجمي الانمط القيادي بأنه " سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسة أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن معه." ولقد تعددت أنماط القيادة بتعدد النظريات والمادخل التي تناولات موضوع القيادة بالدراسة والتحليل ومن أهم أنماط القيادة ما يلي:

1 - 4القياد الأوتوقراطية- :

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، وخضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد.

ويعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع الى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، في استخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، من خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القارات وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده وحسب رغبته، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كل التفاصيل وإصراره على إطاعة المرؤوسين لها. 2

وهذا النوع من القيادة لا يشجع الافراد على الابداع والابتكار بل يجعلهم يفرون من المسؤولية خشية الفشل والعقاب والانتقاد.

2 - 4 القيادة الديمقراطية التشاركية

يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامهم دون التسلط، فهي و يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت توجهاتهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال وتشجيع الدافعية للعمل، كما يتميز النمط الديمقراطي بأنه يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ويعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الإتجاه العام للمنظمة وأهدافها.

3 - القيادة الفوضوية - :

هاذا النمط من القيادة يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي، ويتطابق هذا النمط مع الفروض الخاصة بالنظرية (Y) (بخصوص الأفراد، ويسمح هذا النمط بإطلاق مبادرات الموظفين ومواهبهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات وهي عوامل مهمة في تحقيق الفاعلية نظار لتحررها من مركزية القائد في تسيير الأمور، غير أن هذا النمط يكون أيضا مع الذين يقدرون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية وحجم المهام الملقاة عليهم وهم أهل للثقة، لكان هناك موظفين يستغلون هذه الوضعية للتحرر أكثر من أعباء العمل والتغيب وعدم إنجاز المهام. ومن سلبيات هذا الانمط القيادي أن الرئيس يكون في نفس الخط مع المرؤوسين وأن طريقتهم تسمح بتضييع الكثير من طاقات و وقت العاملين إذ يجدون أنفسهم مضطرين للعمل كل شيء مرة واحدة. 1

5 مبادئ القيادة - :

تعتبر مبادئ القيادة مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون

قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها وهي:

2

1 أعرف نفسك وأعمل على تطويرها: ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجاب أن تكون عليه-عليه-

وما يجب معرفته وما يجب فعله ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين.

2 كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية: فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم

السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة.

3 إبحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة والبحث عن

المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسية التي بها وصولاً إلى الوطن والأمة.

4 إتخذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، واتخاذ-

القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل أهمية عن القرار نفسه.

5 كن مثلاً أعلى: وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف.

نظرية الشبكة الإدارية: (بليك و موتون).

أشهر النظريات السلوكية في القيادة، للباحثين بليك وموتون، تعتقد هذه النظرية على بعدين أساسيين في السلوك أي قائدهما، والشبكة القيادية صممت لتوضيح كيفية مساعدة القادة للمنظمات على تحقيق أهدافها من خلال عاملين (بعدين):

1- بعد الاهتمام بالعاملين أو ما يسمى بالعلاقات العامة.

2- بعد المهمة أو الإنتاج.

وبناء على هذين البعدين يتحدد نمط القائد، وقد تطور الباحثان بليك وموتون استبانة لوصف سلوك القائد وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة كما في الشكل أدناه:

الشكل رقم 2 :يوضح أساليب القيادة

9.1								9.9
				5.5				
1.1								1.9

الاهتمام بالنتائج

الاهتمام
بالعالمين

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 المنهجية وطرق البحث:

يتناول هذا الفصل وصف الاجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، من خلال بين أسلوب الدراسة ومنهجيتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، أدوات الدراسة المستخدمة كيفية بنائها وتطويرها، والأجزاء التي تكونت منها)، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وأخيرا محددات الدراسة.

2- 3 أسلوب الدراسة ومنهجيتها:

استناد إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي من خلال المسح الميداني الذي يعد مناسب موضوع الدراسة، والذي يهدف إلى تحديد خصائص الظاهرة، والتعرف إلى مكوناتها، بالإضافة إلى التعرف على نوعية وطبيعة العلاقة بين متغيراتها واتجاهها، وتم ذلك من خلال الاعتماد على الأسلوبين التاليين:

الأسلوب النظري: يعتمد هذا الأسلوب على البيانات الثانوية والتي تم الوصول إليها من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب، والمقالات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في المواقع الالكترونية وقواعد البيانات، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة. الأسلوب الميداني: يعكس هذا الأسلوب الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث اعتمد على جمع البيانات الأولية من المبحوثين، والتي من خلالها تم الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة والتحقق منها. وتم ذلك من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى النتائج.

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على النتائج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام (الملحق رقم 1)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة والتي تقع في الجزء الأول من الاستبانة والمتمثلة بالتالي:

الجنس وله مستويان (ذكر، وأنثى)

العمر وله ثلاث مستويات: (أقل من 30 سنة، 30 أقل من 40 سنة، 40 أقل من 50 سنة

المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير)

عدد سنوات الخدمة ولها أربع مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5 أقل من 10 سنوات، 10 أقل من 15 -

سنة، 15 سنة فأكثر).

المستوى الوظيفي وله أربع مستويات: مدير، رئيس قسم، موظف أول، موظف - .)

القسم الثاني: فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الفعالة والتي تم قياسها

أبعاد بالاعتماد على مقياس (1-10)

تجسيد القدوة: وتم تمثيله بالفقرات (1و6و11و16و21و26) في الاستبانة.

إلهام رؤية: (2,7,12,17,22,27) وتم تمثيله بالفقرات من في الاستبانة.

تحدي طرق العمل: وتم تمثيله بالفقرات (3و8و13و18و23و28) في الاستبانة.

تمكين الآخرين: وتم تمثيله بالفقرات (4و9و14و19و24و29) في الاستبانة.

تشجيع القلب: وتم تمثيله بالفقرات (5و10و15و20و25و30) في الاستبانة.

القسم الثالث: فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي والتي تقع في الجزء

الثاني من الاستبانة.

مجتمع الدراسة و حدود الدراسة :

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي(، تبين وجود نقصا واضحا في دراسة القيادة الخادمة في مجال المعدات وخاصة قسم المبيعات بشكل خاص، بالإضافة إلى ضعف دراستها مع متغيرات أخرى من أبرزها الأداء الوظيفي.

تعرف العينة بأنها: "مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه"، ويعد إختيار العينة هدفا مهما لكل الدارسين والباحثين، يتوقف عليه استخلاص النتائج ومن تعميم نتائج الظاهرة المقاسة لمجتمع الأصل الذي استقت منه الظاهرة العلمية موضوع الدراسة والبحث. 1وبما أن العينة هي صورة مصغرة تمثل المجتمع الكلي، وبما أن مجتمع البحث غير متجانس من حيث فئاته السوسي ومهنية، فقد كانت العينة التي اخترناها هي العينة الطبقية مع توزيع نسبي شمل فئة المبيعات.

الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	%100
	أنثى	0	%0
العمر	أقل من 30 سنة	21	%61.7
	30-39 سنة	7	%20.5
	40 وأكثر	6	%17.6
المؤهل العلمي	دبلوم	4	%11.1
	بكالوريوس	27	%79.4
	ماجستير	3	%8.8
عدد سنوات الخدمة	أقل 5سنوات	12	%35.2
	5-10 سنوات	10	%29.4
	10 أقل من 15 سنة	6	%17.6

%17.6	6	أكثر من 15 سنة	
%8.8	3	مدير	المسمى الوظيفي
%26.4	9	رئيس قسم	
%14.7	5	موظف أول	
%50	17	موظف	

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخص للأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها حول اثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في قسم المبيعات. بالإضافة إلى عرض لأهم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

- نتائج الدراسة ومناقشتها:

بنائاً على المسح الميداني، و في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في الاجابة على تساؤلات و حل مشكلة الدراسة والتحقق من فرضيتها، وفيما يلي أبرز نتائج هذه الدراسة:

1- أظهرت الدراسة أن المدراء (القادة) يركزون على نتائج العمل، أكثر من التركيز على احتياجات الموظفين.

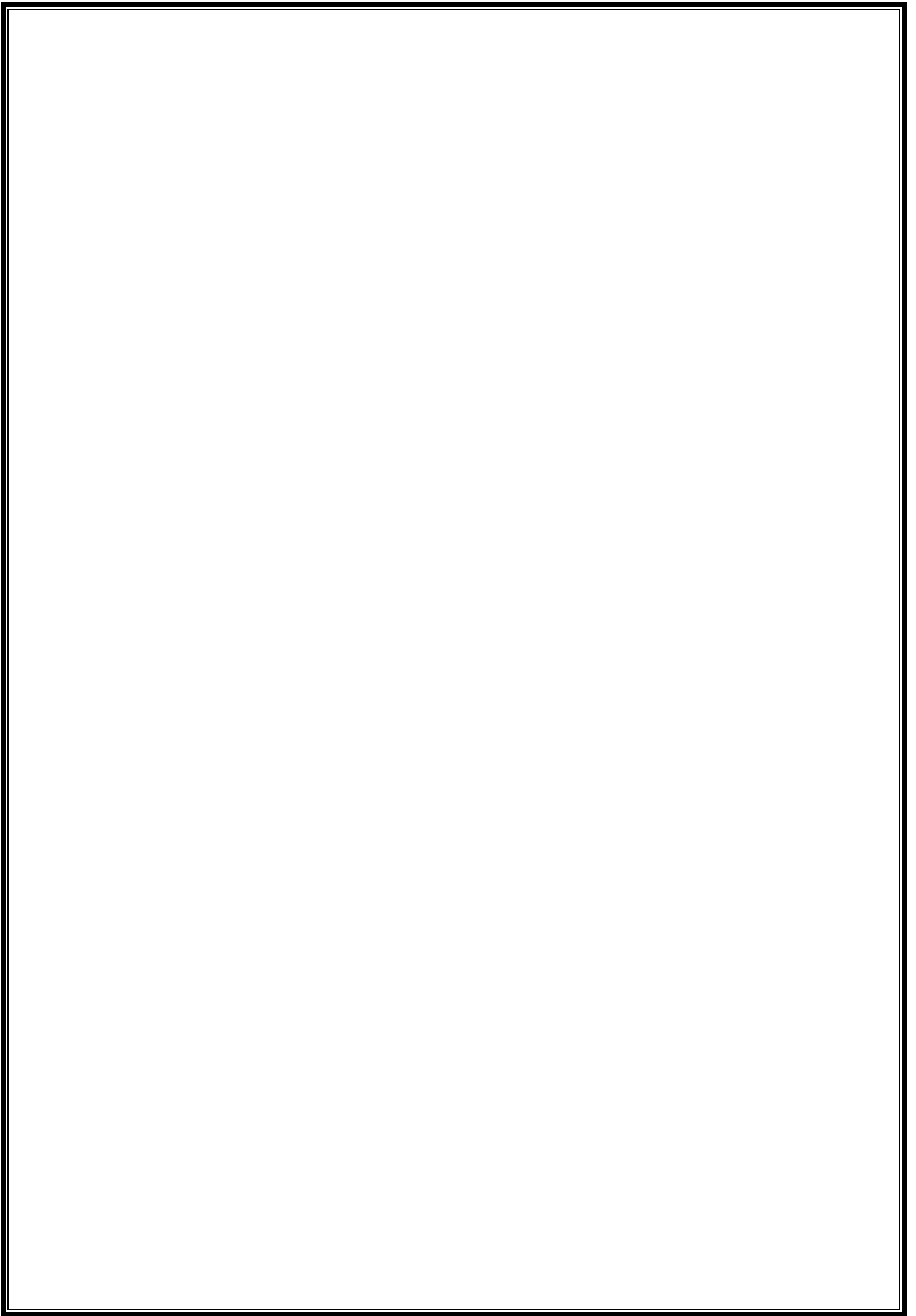
2- أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لسلوك التعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي. وبمقارنة الدراسة في نتائجها اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة Schwarz (2016) التي تناولت أبعاد القيادة الخادمة التالية (بناء العلاقات مع الموظفين، وتمكين الموظفين، مساعدة الموظفين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، ووضع المرؤوسين أولاً، والمهارات المفاهيمية، وخلق قيمة للمجتمع) التي أشارت إلى إن القيادة الخادمة ومن خلال هذه الأبعاد تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي بوجود دافع الخدمة العامة كمتغير وسيط، ودراسة Liden et al (2014) .

3- ومن خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا نستنتج أن القائد تتوفر فيه صفة مساعدة الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أداء أفضل، وهذا مايتفق مع نتائج دراسة الباحثة هديل بسام بعنوان "دور القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي" بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن وعي وإهتمام القادة بدعم موظفيهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية في سبيل تحقيق النمو والنجاح يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي لديهم.

- 3 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة لمجلس الإدارة وقسم التدريب في الشركات بما يلي:

- العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمدراء في الأقسام من أجل زيادة وعيهم، وتعزيز معارفهم ومهاراتهم وممارستهم لسلوكيات القيادة الفعالة، وأهميتها، وما يمكن أن تعود به من نفع على القادة أنفسهم، والموظفين، والمؤسسة برمتها.
- تنفيذ أنشطة غير رسمية للموظفين من أجل التعرف على قاعدة مفاهيمية لدى الموظفين حول هذا النمط القيادي لترسيخ مفهوم القيادة الفعالة.
- دعم الموظفين والاهتمام في احتياجاتهم .
- مشاركة الموظفين في التصورات المستقبلية وأهداف الشركة
- تعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى المدراء لتمكينهم من التفكير على المدى البعيد، وتحديد
- العمل على إبداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المدراء والموظفين من خلال
- تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتخصيص الوقت الكافي للجلوس معهم والاستماع لشكواهم وطموحاتهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.
- تعزيز ثقافة قيادات الصف الثاني من خلال تدريب الموظفين ليصبحوا قادة في المستقبل.
- تمكين العاملين وتدريبهم على مهارة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسؤولين بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة لهم.



قائمة المصادر والمراجع

المعاجم والقواميس:

- 1 ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2016 .
- 2 أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982 .
- 3- شوقي ضيف: معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط 4 ، مصر، 2004

المراجع باللغة العربية

- أحمد رجب: الإدارة والقيادة، الناشر وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2022 .
 - أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر، ط 6 ، الرياض، 2009 .
 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 7، مصر، 2004 .
 - أحمد محمد : جود الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 ، القاهرة، 2018 .
 - بربر، كامل. (- 2008) . "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين". ط 2. بيروت: دار المنهل اللبناني.
 - بوبكر، ساخي. (- 2016) . "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
 - درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير. (- 2008) . "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين". ط 1 . دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 - إبراهيم، الء حسن. (- 2019) . " درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد،
 - أبو تينة، عبد الله، وسامر، الخصاونة، وزباد، الطحاينة. (- 2007) . "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (4) :
- . 161 - 137
- أبو غنيم، أزهار نعمة، وفرج زهراء جعفر. (- 2017) . "اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية". مجلة العلوم

- الجناعي، نوري عبد الودود، وعمرو، محمد صالح. (2018). "التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء - الجمهورية اليمنية". مجلة الدراسات الاجتماعية، 24 (1) : 1 - 31 .
- غالي، محمد أحمد 2015 (). "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين
- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان، 2014 .
- بهاء زكي محمد: قلم المدير العام، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 2، الملكة الأردنية الهاشمية، 2018 .
- جاري ديسلر ت محمد سيد أحمد عبد المعتال: إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، السعودية، 2012 .
- جعفر حانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2020

المراجع باللغة الانجليزية:

- Aladwan, Sh. (2017). **"The impact of TQM and service employee satisfaction on government service quality: an empirical study in the Jordanian public sector"**. PhD Thesis, University of Birmingham, UK.
- Abul-Faris, Ahmad. (1980). **"The Political System of Islam"**. Amman, Jordan: The Library of the Modern Message.
- Al Hila, A. and Al Shobaki, M. (2017). "The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces in Gaza strip". **International Journal of Management Research and Business Strategy**, 6 (1): 69-91.
- Bernardin, H., Hagan, C. and Kane, J. (1995). **"The effects of a 360 degree appraisal system on managerial performance"**, Proceedings at the 10th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Boone, L. and Makhani, S. (2012). "Five necessary attitudes of a servant leader". **Review of Business**, 33(1): 83.

- Brown, M., Treviño, L. and Harrison D. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, 97(2): 117–134.

مقياس الممارسات القيادية LPI

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	ممارسات القيادة	م
دائماً	كثيراً جداً	عادة	غالباً إلى حد ما	بعض الوقت	أحياناً	من وقت لآخر	نادراً	نادراً جداً	أبداً		
										أضع نموذجاً شخصياً لما يتوقع من الآخرين	١.
										أتحدث عن التوجهات المستقبلية التي ستؤثر على كيفية تنفيذ العمل	٢.
										أبحث عن الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراتي وقدراتي الخاصة	٣.
										أكون علاقات تعاونية بين الأشخاص الذين أعمل معهم	٤.
										أشكر الأشخاص على عملهم الجيد	٥.
										أبذل الوقت والجهد للتأكد من التزام الأشخاص الذين يعملون معي بالممارسات والمعايير التي اتفقنا عليها	٦.
										أصف صورة مقنعة لما قد يكون عليه مستقبلنا	٧.
										أتحدى الأشخاص لتجربة طرق جديدة وابتكارية للقيام بعملهم	٨.
										أصغي جيداً للعديد من وجهات النظر	٩.
										أهتم بأن أعرف الأشخاص بثقتي في قدراتهم	١٠.
										ألتزم بوعودي والتزاماتي التي قطعتها حتى النهاية	١١.
										أطلب من الآخرين المشاركة في حلم حالي عن المستقبل	١٢.
										أبحث عن طرق ابتكارية خارج الحدود الرسمية لمؤسستي لتحسين ما نقوم به	١٣.

									أعامل الآخرين بكرامة واحترام	١٤.
									أتأكد من مكافأة الأشخاص بشكل إبداعي على مساهماتهم في إنجاح مشروعاتنا	١٥.
									أطلب ملاحظات حول كيفية تأثير أفعالي على أداء الآخرين	١٦.
									أظهر للآخرين كيف أن مصالحهم طويلة الأجل يمكن إدراكها من خلال وضع رؤية عامة	١٧.
									أسأل "ما الذي يمكن أن نتعلمه؟" عندما لا تسير الأمور حسبما هو متوقع	١٨.
									أدعم القرارات التي يتخذها الأشخاص بأنفسهم	١٩.
									أكرم الأشخاص الذين يضربون المثل في الالتزام بالقيم	٢٠.
									أقوم بتكوين موافقة بالإجماع على مجموعة عامة من القيم من أجل تشغيل مؤسستنا	٢١.
									أرسم الصور الكبيرة لما نطمح إلى تحقيقه	٢٢.
									أتأكد من وضع أهداف قابلة للتحقيق، وأضع خططاً قوية ومراحل تنفيذ مشروع يمكن قياسها وبرامج نعمل عليها	٢٣.
									أمنح الأشخاص مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم	٢٤.
									أجد طرقاً للاحتقال بالإنجازات	٢٥.
									أكون واضحاً فيما يتعلق بفلسفتي في القيادة	٢٦.
									أتحدث بيقين تام حول المعنى الأسمى لعملنا والغرض منه	٢٧.
									أجرب وأتحمل المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية الفشل	٢٨.
									أضمن تطور الأشخاص مهنيّاً من خلال تعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم	٢٩.
									أقدر أفراد الفريق كثيراً وأدعم مساهماتهم	٣٠.

مقياس الممارسات القيادية LPI

أبعاد القيادة	رقم السلوك	الدرجة ١٠	مجموع البعد	متوسط البعد	أبعاد القيادة	رقم السلوك	الدرجة ١٠	مجموع البعد	متوسط البعد	أبعاد القيادة	رقم السلوك	الدرجة ١٠	مجموع البعد	متوسط البعد
تجسيد القدوة	١				تحدي طرق العمل	٢				إلهام رؤية مشتركة				
	٦					٧								
	١١					١٢								
	١٦					١٧								
	٢١					٢٢								
	٢٦					٢٧								
			البعد الأقل شيوعاً	البعد الأكثر شيوعاً										
تمكين الآخرين	٤					٥				تشجيع القلب				
	٩					١٠								
	١٤					١٥								
	١٩					٢٠								
	٢٤					٢٥								
	٢٩					٣٠								

مقياس الأسلوب القيادي LBDQ						
فيما يلي قائمة من سلوكيات القيادة، يرجى إعطاء حكمك بناءً على واقع القائد الذي تريد قياس أسلوبه (في حياته اليومية)						
م	الفقرة	لا يحدث أبداً	يحدث مرة كل فترة	يتكرر أحياناً	يتكرر غالباً	يتكرر دائماً
		١	٢	٣	٤	٥
١.	يخبر أعضاء المجموعة ما يتعين عليهم فعله					
٢.	يتصرف بطريقة ودية مع أعضاء المجموعة					
٣.	يضع معايير الأداء لأعضاء المجموعة					
٤.	يساعد الآخرين في الشعور بالراحة داخل المجموعة					
٥.	يطرح الاقتراحات حول كيفية حل المشكلات					
٦.	يستجيب بترحاب لاقتراحات الآخرين					
٧.	يجعل رؤيته واضحة للآخرين					
٨.	يعامل الآخرين بعدالة					
٩.	يطور خطة عمل المجموعة					
١٠.	يتصرف بشكل متوقع نحو أعضاء المجموعة					
١١.	يحدد مسئوليات ودور كل عضو في المجموعة					
١٢.	يتواصل بشكل فعال مع أعضاء المجموعة					
١٣.	يوضح دوره داخل المجموعة					
١٤.	يظهر اهتماماً شخصياً بأوضاع الآخرين					
١٥.	يقدم خطة بكيفية القيام بالعمل					
١٦.	يظهر المرونة في اتخاذ القرارات					
١٧.	يضع المعايير لما يتوقع من المجموعة					
١٨.	يكشف عن أفكاره ومشاعره لأعضاء المجموعة					
١٩.	يشجع أعضاء المجموعة على تقديم عمل ذي جودة					
٢٠.	يساعد أعضاء المجموعة على الانسجام معاً					

ملخص الدراسة Abstract

الشحاتيت، عمر محمد . " اثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في قسم المبيعات- دراسة ميدانية على مجال المعدات الصناعية".
The impact of effective leadership on job performance in the sales department . رسالة ماجستير ، جامعة ميداو شن ، 2024 ، إشراف/ د. الفصيل عبد الحميد ود. فايز جراد
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الفعالة بأبعادها الخمسة: (تجسيد القدوة: وتمثيله بالفقرات (1و6و11و16و21و26) في الاستبانه.

إلهام رؤية: (2و7و12و17و22و27) وتم تمثيله بالفقرات من في الاستبانه.

تحدي طرق العمل: وتم تمثيله بالفقرات (3و8و13و18و23و28) في الاستبانه.

تمكين الآخرين: وتم تمثيله بالفقرات (4و9و14و19و24و29) في الاستبانه.

تشجيع القلب: وتم تمثيله بالفقرات (5و10و15و20و25و30) في الاستبانه.

على موظفين قسم المبيعات. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحث على المنهج الكمي والاحصائي والمقابلات، حيث تم تطوير استبانته مكونه من (30) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من بعض الموظفين العاملين في مجال المعدات الصناعية، والبالغ عددهم (34) موظف.

لقد تبين من خلال البحث عن أهمية القيادة في الشركات والمنظمات، باعتبارها مهارة تنظيمية مهمة، لا غنى عنها من أجل التميز والنجاح، فهي تجمع القادة والمسؤولين في علاقة تأثير وتأثر والتي تكمن أهميتها في استمرار وجود

الشركة وتقدمها، وتحقيق أهدافها وتطورها المستمر. وهذا لن يأتي إلا من خلال الدور وعملية التأثير التي تقوم به القيادة ببيت روح التعاون والاهتمام في الموظفين وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الهدف، وتعد ضرورة حتمية في جميع الشركات ويرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسائهم وتحفيزهم لتقديم أقصى جهودهم من أجل تحسين أدائهم في العمل وإنجاز مهامهم.

ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة من خمس شركات كبرى في مجالها، بالطريقة الميسرة والمكونة من (34) موظف. وأكدت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الفعالة من قبل القادة في الشركات. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة ومن خلال بعديها التركيز على العمل وبعد التركيز على اهتمام بالموظفين على الأداء الوظيفي. تساهم في رفع أداء الموظفين.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة بعض من التوصيات والأفكار للأبحاث والدراسات المستقبلية التي يمكن أن

تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لرفع مستوى أداء الموظفين وأهمية تدريب القادة على القيادة الفعالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، الأداء الوظيفي.

Abstract

Al-Shahatit, Omar Mohammed. "The impact of effective leadership on job performance in the sales department – a field study in the field of industrial equipment. The impact of effective leadership on job performance in the sales department. Master's thesis, Mediation University, 2024, supervised by Dr. Al-Faisal Abdul Hamid and Dr. Fayez Jarad. This study aimed to identify the impact of effective leadership with its five dimensions: (Role modeling: It was represented by paragraphs (1, 6, 11, 16, 21 and 26) .in the questionnaire

Inspiring a vision: (2,7,12,17,22,27) and was represented by the paragraphs in the .(2,7,12,17,22,27) questionnaire

Challenging ways of working: (3, 8, 13, 18, 23 and 28) were represented in the .questionnaire

Empowering others: It is represented by paragraphs (4, 9, 14, 19, 24 and 29) in the .questionnaire

Encouraging the heart: It was represented by paragraphs (5, 10, 15, 20, 25, 30) in the .questionnaire. On the sales department employees. To achieve this goal, the researcher relied on the quantitative and statistical method and interviews, where a questionnaire consisting of (30) paragraphs was developed, and the study population consisted of some employees working in the field of industrial equipment, numbering (34) employees

It was found through research on the importance of leadership in companies and organizations, as it is an important organizational skill, indispensable for excellence and success, as it brings together leaders and officials in a relationship of influence and impact, the importance of which lies in the continued existence and progress of the company, and the achievement of its goals and continuous development

The importance lies in the company's continued existence and progress, achieving its goals and continuous development. This will only come through the role and process of influence that the leadership plays by spreading the spirit of cooperation and interest in employees and directing efforts in order to achieve the goal, and it is an inevitable necessity in all companies and the secret of its success is due to the success of its

leaders and the extent of their influence on their subordinates and motivating them to provide their maximum efforts to improve their performance at work and accomplish their tasks. For the purposes of this study, a sample of five large companies in their field was selected by a facilitated method consisting of (34) employees. The study confirmed several findings, the most important of which are: The presence of an average level of practicing effective leadership behaviors by leaders in companies. The results showed that effective leadership through its two dimensions of focusing on work and after focusing on caring for employees on job performance. It contributes to raising employee performance. In light of these findings, the study provided some recommendations and ideas for future research and studies that can Benefit researchers and authorities related to the topic of the study, to raise the level of employee performance and the importance of training leaders on effective leadership.

Keywords: Effective leadership, job performance

