

أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين بالتطبيق على سلسلة فنادق
(كروان بلازا) بالمدينة المنورة

The Impact of Effective Leadership on Employee Performance: A Case Study of the Crown Plaza Hotel Chain in Al-Madinah

أسم الطالب

أحمد محمد نديم

الرقم الجامعي

2021205515

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

إهداء

أهدي هذا البحث بكل فخر واعتزاز إلى..

والدتي الحبيبة ، التي ضحّت بالكثير من أجل توفير أفضل السبل للنجاح ، لقد تحملت الكثير من المسؤوليات والأعباء من أجل أن أتفرغ لدراستي وبحثي، أنا مدين لك بكل ما وصلت إليه اليوم، فأنت الملاذ الآمن والسند الأكبر لي، جزاك الله خيرًا على كل ما قدّمته لي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتكم.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة [منى مصطفى العشري] على توجهاتها القيّمة وإرشاداتها السديدة طوال فترة العمل على هذه الدراسة، وإلى كل أعضاء هيئة التدريس على جهودهم المتميزة في إثراء معلوماتي وتوسيع آفاق بحثي.

وأشكر كل الزملاء والأصدقاء الذين لم يخلوا علي بالنصح والمساعدة، وإلى كل من مد يد العون والدعم المعنوي أو المادي طوال فترة إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاح هذا المسعى العلمي.

جدول المحتويات

5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
6	1.1. المقدمة:
8	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
11	1.5. فرضيات الدراسة
11	1.6. نموذج الدراسة
11	1.7. منهجية
12	الدراسة
13	1.8. الدراسة الميدانية
13	10, 1. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل
25	2.3. المتغير التابع
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
30	2.5. الخاتمة
31	قائمة المراجع

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١١	نموذج البحث	١
١٢	ملخص منهجية البحث	٢
١٩	عناصر القيادة المصدر بشكيط وأخرين ٢٠٢٢	٣

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن أهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنظمات والمؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ويشكل مصدر سلطة وتأثير على السلوك وفعالية أداء العمال، فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء إداري أفضل وذو فعالية عالية، فالأداء الإداري نشاط يمكن الفرد من انجاز مهمته بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية والاستخدام المعقول للموارد المتاحة ونمط القيادة، ويمكن القول أن المبالغة في القيادة يؤدي إلى الضغط المتزايد على العامل وذلك يؤدي إلى تدني أدائه في العمل، لهذا السبب يجب النجاح في اختيار القائد المناسب لكي ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسات. (الهادي، وآخرون، ٢٠١٩)

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة – ممثلة لصورة القائد الناجح – تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير. (عمار، ٢٠١٥)

كما تعد القيادة جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، فهي عبارة عن نشاط إيجابي يتم من خلاله تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف إدارية وبأكثر فعالية لأهداف المؤسسة والجماعة، فقد أصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري، وهذا ما جعلها موضوعاً رئيسياً في دراسة علماء الإدارة فأصبحت تحتل جزءاً كبيراً من كتب إدارة الأعمال وعلم النفس والإدارة العامة وتسعى القيادات الإدارية إلى الرفع من مستوى أداء الموظفين من خلال تبني نمط وأسلوب قيادي تراه مناسباً، فالنمط المتبع من طرف المدير له تأثير فعال على أداء العمال وكذا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة. (الهدى، وآخرون، ٢٠٢٠)

وقد تناولت العديد من الدراسات ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وعلى الرغم من وجود اتفاق بين هذه الدراسات على بعض النقاط، إلا أنها اختلفت في نقاط أخرى، ومع ذلك، أجمعت هذه الدراسات على أن للقيادة تأثيراً كبيراً، إيجابياً أو سلبياً، على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، ففي النهاية يقاس نجاح القيادة بنتائجها، فإما أن تكون قيادة سيئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات، وتركز على تحقيق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة

ناجحة تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الأداء الجماعي، وذلك في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر. (عمار، ٢٠١٥)

وتُظهر الدراسات أن القادة الناجحون هم الذين يتبنون أساليب قيادية متنوعة، والتي تركز على تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم، كما أن قدرتهم على التكيف مع التغييرات والتحديات في صناعة الضيافة أمر بالغ الأهمية، وبشكل عام تعد القيادة الفعالة في الفنادق أساسية لتحقيق التميز التشغيلي والحفاظ على ميزة تنافسية في ظل السوق المتنامي والمتغير باستمرار لصناعة الضيافة، فتمت القيادة المتبع له تأثير كبير على مستوى رضا النزلاء وولائهم للفندق. (غانم، وآخرون، ٢٠٢٣)

وتعتبر 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 النمط 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 وذلك باستخدام 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. (بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

فالقيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، وهذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط المطلوبة من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات بشكل عام، وهو الأمر الذي لن يأتي إلا من خلال منحها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه وتكوينه، علماً أن تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف تلك المؤسسة. (صلاح، ٢٠٢٣)

والبيئة الفندقية المتغيرة تتطلب من المنشآت الفندقية ضرورة المداومة على التكيف والتعديل لضمان بقائها لذلك هناك حاجة إلى نماذج جديدة للقيادة تتناسب مع هذه التطورات وتبتعد عن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية بدلاً من ذلك، كما يجب اعتماد التصاميم التنظيمية المرنة والتي تتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. (الحسنات، ٢٠١١)

كما تواجه المؤسسات الفندقية بيئة تنافسية متزايدة مع نمو حجمها وتشعب أعمالها وتنوع علاقاتها بالعالم الخارجي، لذا في هذا السياق تشكل القيادة محور العملية الإدارية والنشاطات الإنتاجية للمؤسسة فنجاح المؤسسة يرتبط بقدرة القادة على إدارتها بشكل فعال وتوظيف إمكانياتها لتحقيق الريادة في السوق، كما أن الأداء يعد من المفاهيم الحيوية بالنسبة لمنظمات الأعمال، إذ يعكس مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في البقاء والاستمرارية لذلك يعد الأداء من أهم المواضيع التي تشغل اهتمام القادة. (بوشفت، وآخرون، ٢٠٢٢)

ونظراً للفجوات العلمية الموجودة في الأبحاث السابقة بما يتعلق بموضوع القيادة على رضا العاملين أنطرق لمناقشة هذا الموضوع وتبسيط الضوء على أثره وأبعاده وطريقة قياسه.

1.2. مشكلة الدراسة

أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ونجاح المؤسسة ككل، خاصةً في قطاع الفنادق الذي يعتمد بشكل كبير على الخدمة المقدمة للزلاء، ولتحليل المشكلة بشكل مفصل تم تقسيم مشكلة البحث إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم فهم الكيفية الاستراتيجية لتحقيق القيادة الفعالة في الفنادق، مما يؤدي إلى ضعف تحقيق الإنتاجية المطلوبة من الموظفين.
- أبعاد أداء الموظفين المرتبطة بالقيادة الفعالة غير مدروسة بشكل جيد وبحث، مما يتطلب دراسة هذه المتغيرات بشكل أعمق.
- غياب الأطر النظرية المتخصصة فيما يتعلق بالقيادة الفعالة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية الأبحاث المركزة على القطاع الفندقى.
- التركيز على مؤشرات الأداء الفردي للموظفين، مع إهمال الأداء المشترك بين الموظفين.
- محدودية البيانات المتاحة فيما يتعلق بالقيادة الفعالة وعلاقتها بأداء الموظفين.
- صعوبة قياس القيادة الفعالة وأداء الموظفين في الفنادق.

والسؤال الرئيسى للدراسة هو: ما أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين في فندق كروان بلازا؟

1.3. أهمية الدراسة

تعد دراسة أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين في الفنادق ذو أهمية كبيرة على المستويين النظري والتطبيقي فنتائج الدراسة ستساهم في تطوير ممارسات القيادة الفعالة لتحسين أداء الموظفين وبالتالي تحقيق نجاح الفنادق، ويمكن عرض الأهمية النظرية والتطبيقية كالآتي:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تقديم رؤى جديدة لممارسات القيادة الفعالة في قطاع الفنادق.
- سد الفجوات البحثية فيما يتعلق بالقيادة وأداء الموظفين بالفنادق.
- فتح آفاق بحثية جديدة لمساعدة الباحثين على التعمق في دراسة أبعاد موضوع القيادة وأثرها على أداء الموظفين.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- إثراء الأدبيات والنظريات المتعلقة بالقيادة الفعالة وأثرها على أداء الموظفين.
- تحقيق التكامل بين أبعاد القيادة الفعالة وأبعاد أداء الموظفين.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر الاتصال الفعال والتواصل المستمر على علاقة القائد والموظفين؟
- ما أثر الثقافة المنظمة وبيئة العمل المحفزة على تعزيز فعالية القيادة؟
- ما أثر القيادة الداعمة على أداء الموظفين؟
- ما أثر أساليب القيادة الفعالة على تحسين أداء الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين

الأهداف الفرعية:

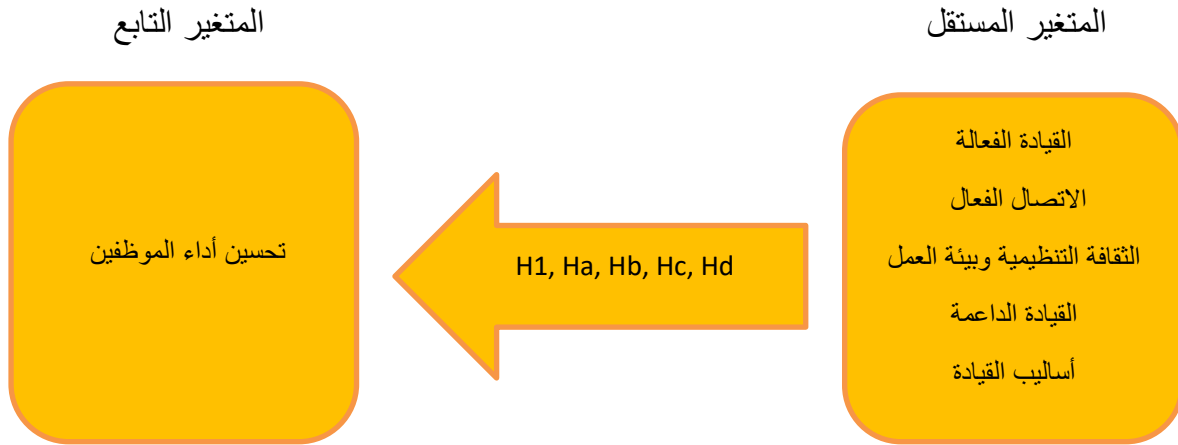
- تحديد أثر الاتصال الفعال والمستمر لدى القادة على الموظفين في سلسلة فنادق كراون بلازا بالمدينة المنورة.
- تحليل أثر الثقافة المنظمة وبيئة العمل المحفزة على فعالية القادة وتحسين أداء الموظفين في سلسلة فنادق كراون بلازا بالمدينة المنورة.
- تقييم أثر القيادة الداعمة للقادة على أداء الموظفين في سلسلة فنادق كراون بلازا بالمدينة المنورة.
- تحديد أثر أساليب القيادة الفعالة على تحسين أداء الموظفين في سلسلة فنادق كراون بلازا بالمدينة المنورة.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين.
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والمستمر لدى القادة على أداء الموظفين.
- Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة المنظمة وبيئة العمل على أداء الموظفين.
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة وأداء الموظفين.
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الفعالة وأداء الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع

المصدر : الطالب

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

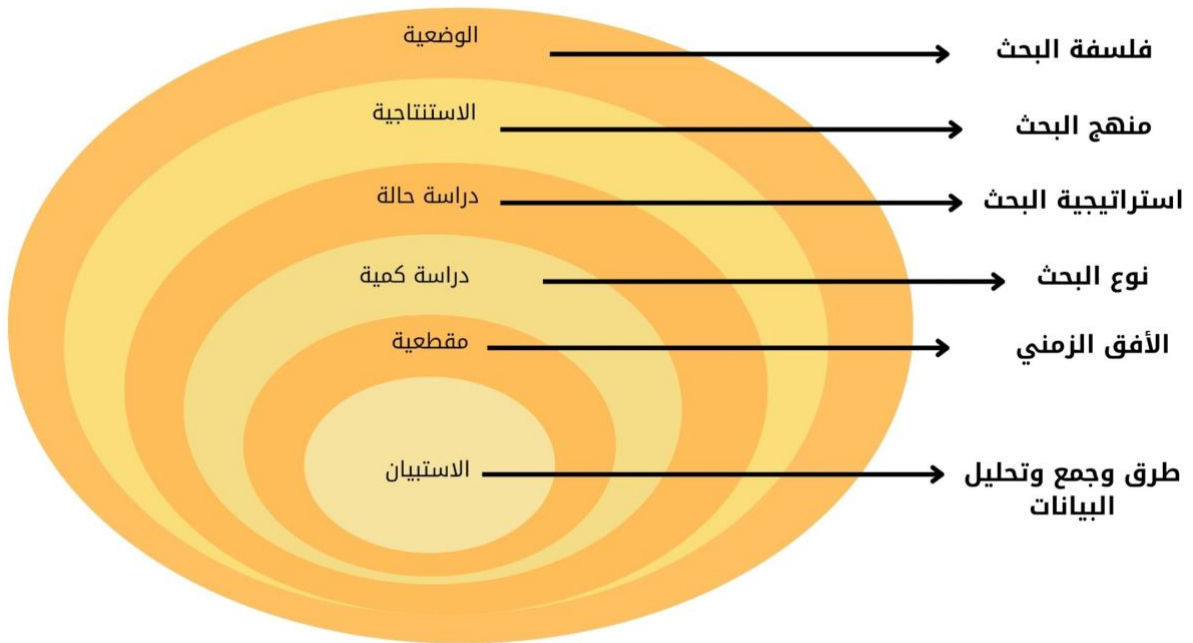
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر الطالب

1.9. الدراسة الميدانية

إن دراسة أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين من إحدى الأمور المهمة حيث لها تأثير كبير في الشركات و ينعكس ذلك للموظفين في المهام الموكلة لهم، لذا سوف يقوم الطالب بدراسة ميدانية للكشف عن اهم الجوانب المتعلقة بأثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين في فنادق كروان بلازا.

10, ١. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية البحث .
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يركز البحث الحالي على أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين، وقد تم اختيار هذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة في دراسة مدى تأثير القيادة على أداء الموظفين.

وباعتبار أن القيادة عملية تتمثل في التأثير على الآخرين، بحيث تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، كما أن نجاح القائد يعتمد على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم. (عمار، 2015)

تكمن أهمية القيادة في أنها توحد الصف، لأن اتفاق الجماعة على قائد يلزمها الطاعة، بالتالي فإن التعاون سيكون شعار هذه الجماعة وهذا حتما يحسن من الأداء، كما أن أهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنظمات والمؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وتعد القيادة من أهم المفاتيح لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء إداري أفضل. (فاتح وآخرون، 2019)

تعتبر القيادة من ضروريات الإدارة إذ لا يمكن أن نتصور وجود مؤسسة من دون قائد، كما أن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة الموجودة فيها، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود الموظفين وتحفيزهم وتحسين أدائهم من خلال رفع روحهم المعنوية، وخلق بيئة عمل مريحة ومناسبة، بما يتناسب مع طبيعة العمل، لتتسنى فرصة الانجاز وتحسين العمل للموظفين بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام للعمال، لذا وجب الاهتمام بالعامل كأحد أهم عناصر عملية تحسين الأداء لتحقيق مستويات عالية من الإبداع والابتكار. (نور الهدى وآخرون، 2020)

ومن جهة أخرى يعد موضوع تحسين الأداء من الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا، فالأداء هو الجهد الذي يبذله الموظفون أثناء مزاولتهم لمختلف الأنشطة والمهام والنتائج التي يحققونها، كما أن الأداء هو الوسيلة التي يشبع الموظف من خلالها متطلبات وظيفته، وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة، فالعديد من الدراسات تناولت موضوع الأداء إشارة منها إلى مساهمته في إحداث التطوير وإثراء قدرات ومهارات العمال وكذلك تحسين جودة العمل. (نسرین وآخرون، 2022)

2.2. المتغير المستقل (أثر القيادة الفعالة):

مفهوم القيادة:

تعد القيادة مهمة وضرورية أساسية لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها المنشودة، وأن النمط القيادي الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين. كما أن نجاح المؤسسة يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة وقدرته على توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم من خلال صفاته وخصائصه ومهاراته الشخصية، لما له من دور هام في خلق جو من الثقة والاحترام وتنظيم الحياة المهنية للأفراد.

تعريف القيادة:

القيادة لغة:

كما قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة. (عمار، ٢٠١٥)

القيادة اصطلاحاً:

لقد وردت عدة تعاريف حول تعريف القيادة ومنها:

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها، وتعرف أيضاً بأنها: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة. (نور الهدى وآخرين، ٢٠٢٠)

كما عرفها ستوغديل "أنها: عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

أما كونتز واودنيل يتفقان على تعريف القيادة بأنها: القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل إنجاز الأهداف.

ويرى فيدلر بأنها: عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. (عمار، ٢٠١٥)

ويعتبر تعريف "بيجو" (Pigou) (1930) أفضل تعريف للقيادة حيث يرى أنها نوع من العلاقة بين شخص ما وبينئته، بحيث تكون لإرادته ومشاريعه وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على الأفراد الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه.

القيادة إجرائياً:

المفهوم الإجرائي للقيادة من خلال التعاريف السابقة نستنتج المفهوم الإجرائي التالي: القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف عمل مشترك وتتطلب أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، ولكن التوجيه يختلف من قائد إلى آخر فمثلاً عند اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالعمل فبعض القادة يستشيرون العمال بشأنها والبعض ينفرد باتخاذها. (عبد الهادي وآخرين، ٢٠١٩)

كما تعرف القيادة إجرائياً بأنها: عملية التأثير على الآخرين ليس بمعنى السيطرة والتحكم فيهم، ولكن من خلال إطلاق قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (نور الهدى وآخرين ٢٠٢٠)

أهمية القيادة:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية لكونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، وتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري وهذا ما جعل من القيادة موضوعاً رئيساً في دراسة علماء الإدارة، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس والإداري أن أحد الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها هو نجاح وفعالية القيادات الإدارية، وهذا يعتمد على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية و قدرات ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة ووضع معايير ثابتة، يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة، إذن فالقيادة هي أساس كل عملية إدارية و هي ذات أهمية بالغة في التأثير و توجيه العمال. (عبد الهادي وآخرين، ٢٠١٩)

كما تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وأنها الوثيقة التي تنصهوا داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وتسعى لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. (نور الهدى وآخرين، ٢٠٢٠)

كما تتجلى أهمية القيادة في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، كذلك تسعى القيادة لمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، ومحاولة تسهيل الأعمال للمنظمة في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة. (نور الهدى وآخرين، ٢٠٢٠)

أركان القيادة:

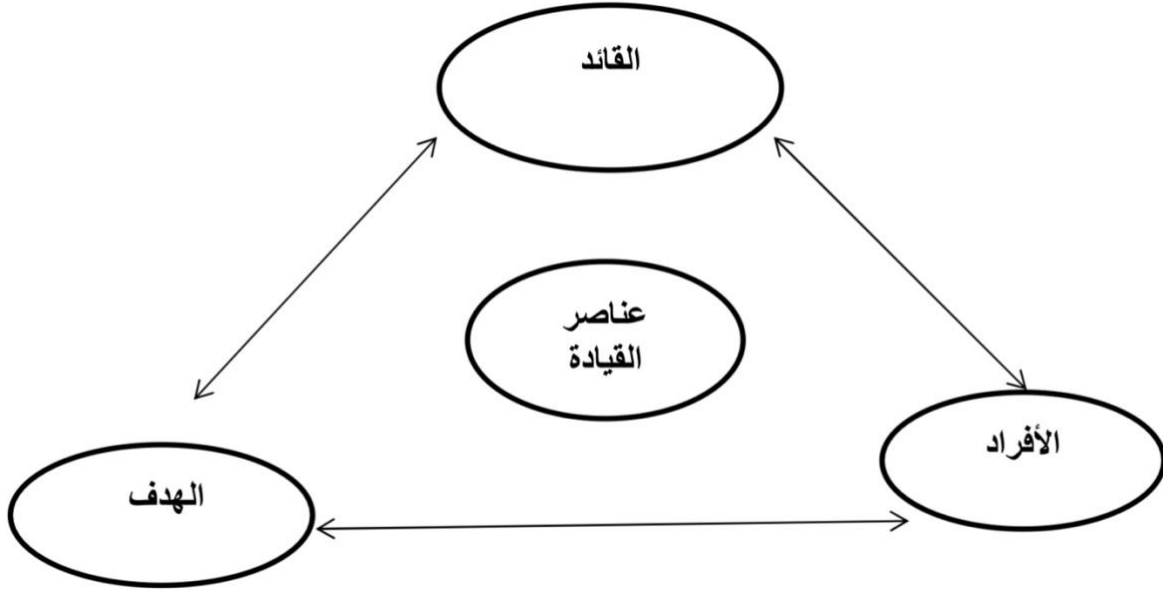
القائد: يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في مدى تأثيره على الجماعة وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف. الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند وجود تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات فكلما كانت الجماعة أكثر تجانساً يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح. (بشكيط وآخرين ٢٠٢٢)

الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة في إطار موقف ما.

الموقف: إن الموقف هو الذي يوجد ويظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينهم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

التأثير: يعتبر التأثير الحجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه، ويتمثل في إتقان الحوار والإقناع، وتحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة والتحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء. (بشكيط وآخرين ٢٠٢٢)

الشكل ٣



(بشكيط وآخرين ٢٠٢٢)

أهداف القيادة:

تسعى القيادة إلى تحقيق عدد الواجبات والمهمات للجماعة حتى تصبح قيادة ناجحة كتحويل مجموعة الأهداف إلى نتائج وإنجازات واقعية وحقيقية وتحفيز الأعضاء ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية والتعامل مع ظروف المؤسسة ومستجداتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بما يتفق وأهداف الجماعة والأفراد، كما تهدف القيادة إلى تأهيل وإعداد جيل جديد من القادة لرعاية وإدارة المجموعة في المستقبل، وتهتم بتبني أفكار وأساليب وإستراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة والمستقبل. (نور الهدى وآخرين، ٢٠٢٠)

وظائف القيادة:

تتمثل وظيفة القيادة في عدد من المهام والإجراءات، ونذكرها على سبيل المثال لا الحصر بدءاً من وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد، كذلك تحقيق التعاون بين الافراد من خلال توزيع المسؤوليات بينهم وتنسيق الأدوار بما يحقق المصلحة الجماعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتيح للجميع التعبير عن آرائهم والتشارك في مناقشة المشكلات، كذلك من وظائف القيادة تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

كما تعنى القيادة بتفسير و اعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصورة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل اعضائها غامضة لا يسهل ادراكها وفهمها العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية، أو عمل اجتماعي، أو نشاط اقتصادي، أو مبدأ أساسي. (بشكيط وآخرين ٢٠٢٢)

ويرى الدكتور عمر محمود غباين والدكتور السيد عليوة أن، وظائف القيادة تتمثل في المهام التالية:

التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط المؤدية إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية.

التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها بحسب الكفاءات، والخبرات، والقدرات، والطموحات.

التوجيه: ويعنى بإرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.

الرقابة: وتتمثل في التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقا للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة المهملين ومكافأة العاملين الذين يتميزون بالإخلاص والإنتاجية.

التنسيق: 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 التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحقيق الأهداف.

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

الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، ويكون دور القائد متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة، كما أن عملية إتخاذ القرارات تتطلب من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين البدائل والاختراعات. (عقون، ٢٠٢٣)

أنماط القيادة

تعريف أنماط القيادة:

يعرف الباحث مجمي النمط القيادي بأنه " سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته 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. (عقون، ٢٠٢٣)

تصنيف أنماط القيادة:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة وذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعد من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القيادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي والنمط الحر، وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادية الإدارية.

النمط الأوتوقراطي

مفهوم النمط الأوتوقراطي:

القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة، ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي الذي يعتمد على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.

إيجابيات النمط الأوتوقراطي:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه مع بعض النوعيات من الموظفين، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من "بروم و مان" منها:

الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبء المسؤولية؛ كالموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس؛ والموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم. أما جراي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛ وعندما يكون الموظفون جدد وذو قدرات بسيطة وعندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية إذا كان القائد خبيراً معتزلاً بقدراته في مجال المشكلة، كذلك عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

سلبيات النمط الأوتوقراطي:

يترتب على استعمال النمط الأوتوقراطي: مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك المرؤوسين ويستلزم إمام القائد بكل الأمور، الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة، كذلك إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل؛ كما أن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد من الاتصالات الهابطة من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين، كما أن استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب على المرؤوسين، وإتباع سياسة التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛ كذلك استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط ويترتب على ذلك ظهور السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، وتعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، وارتداد

شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، والقابلية لتصديق الإشاعات وينتج عن ذلك أيضاً الحساسية الزائدة، وتجاهل الموظف للتعليمات بالتالي ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشرات انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، وارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين، كذلك ارتفاع معدل الغياب عن العمل، وزيادة نسبة دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعد العاملين على الابتكار والإبداع.

النمط الديمقراطي

مفهوم النمط الديمقراطي:

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديموقراطي" الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة.

(عمار، ٢٠١٥)

إيجابيات النمط الديمقراطي:

موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة، ويأخذ القائد القائد بعين الاعتبار رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقاً لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية، وتتميز الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوي، ومن مميزات هذا النمط غرس روح الثقة والتعاون والإنجاز بين الأفراد العاملين، كذلك بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المنظمة، أيضاً زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الانتاج.

سلبات النمط الديمقراطي:

يفتقر النمط الديمقراطي لوجود التنسيق الفعال بين العاملين، كذلك يؤخذ عليه أنه يسمح بتوجيه الانتقادات لكن يصعب تصحيحها، كما أنه يترتب على التعاون المتبادل بين العمال خلق قوة تنافسية بين العمال، كما أنه يستلزم أن يكون القائد على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع التعامل مع النواحي الغير ملموسة.

النمط الفوضوي الحر

مفهوم النمط القيادي الحر:

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجهة، وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات ، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

(عمار، ٢٠١٥)

إيجابيات النمط الحر:

يتميز النمط الحر بأنه يترتب على تطبيقه ارتفاع الروح المعنوية للعمال بسبب الحرية المطلقة،، نشر ثقافة الانتماء والولاء للجماعة مما يبني ويزيد لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي، كذلك قلة توجيه العاملين يدفعهم الى استخدام طاقاتهم الإبداعية، أيضا إعطاء الحرية الكاملة لمرؤوسيه في انجاز المهام المخولة إليهم دون ادنى تدخل من القائد، كما أن النمط الفوضوي تسوده العلاقات الطيبة بين الافراد مما يخلق جو من الصداقة والمحبة ويضع قنوات اتصال بينهم، بالإضافة الى ان علاقاتهم بالقائد تمتاز بالحرية والتلقائية هذا ما يدفع ويشجع العمال داخل المنظمة على الاداء العالي ويقلل من العداوة والمشاكل بينهم.

سلبيات النمط الحر:

يؤخذ على النمط الحر أنه قد يترتب على تطبيقه اللامبالاة في العمل والتذبذب الدائم في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالمواظبة في الحضور للعمل مما يترتب عليه التسبب والفوضى، كذلك صعوبة اتخاذ القرارات وتطبيق اللوائح القانونية، والتهرب من محاولة إبداء الملاحظات حول العديد من الأمور، كما أن هذا النوع من القيادة يعد غير مجدي من ناحية عدم اكتساب العاملين خبرات ومهارات جديدة مما يخفض مستوى أدائهم.

(بشكيط وآخرين، ٢٠٢٢)

2.3. المتغير التابع (أداء الموظفين):

مفهوم الأداء

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من كافة جوانبها، ويعد الأداء هو الفعل الذي يسعى جميع الأطراف في المنظمة لتعزيزه كما أنه مفهوم عام يعكس نجاح أو فشل المنظمة، ويبين مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزام الأفراد العاملين بها.

تعريف الأداء:

المفهوم اللغوي:

كلمة " أداء " مشتقة من الفعل " أدى "، ويشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرّيع ولا بالبطيء ، وأدى الشيء أي قام به ، ويقال أدى فلان الدين ، بمعنى قضاها ، وأدى فلان الصلاة ، أي قام بها لوقتها ، وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة " أداء " هو قضاء الشيء ، أو القيام به.

(العبد، ٢٠١٨)

يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.(نور الهدى، وآخرين، ٢٠٢٠)

وتعرف راوية حسن الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.

(عمار، ٢٠١٥)

أهمية الأداء الوظيفي

تظهر أهمية أداء العاملين على أنها أحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة والتي تعود بالفائدة العظيمة على المنظمة حيث تتمثل أهمية الأداء في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة الى تحقيقه والمساعدة على الترجمة العملية لجميع القرارات التي يتم اتخاذها على كافة المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والإبتعاد عن القرارات المزاجية، كما تتمثل أهمية الأداء في الاسهام في تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات، كما يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها، ويعنى الأداء أيضاً باستثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله، كما تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكافة المدخلات المستعملة، وتبين أهمية الأداء كذلك في مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل الاستمرارية والبقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، كما أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة تعد من أهم الواجبات التي تلتزم بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة.

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من عدة عناصر أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود الى أهميتها لقياس أداء العاملين وهذا ما أدى الى إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

العناصر التنفيذية:

تتمثل في القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل والذي يتم تحديده بفعالية، وإمكانية تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني يجب أن تحدد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كذلك القدرة على التغلب على الصعوبات من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة.

العناصر الأكاديمية وتتمثل في:

المعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والإلمام بأهداف ومهام العمل، كذلك التمكن من الأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

العناصر التطويرية وتتمثل أهمها فيما يلي:

المتابعة المستمرة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، كذلك المشاركة الفعالة في الاجتماعات، وأهمها تقبل التوجيهات.

العناصر الأخلاقية وتتمثل فيما يلي:

المحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي.

العناصر الاجتماعية وأهمها:

العلاقة مع الرؤساء والزلاء والمراجعين، والقدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة، والرغبة وتعد الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين:

الاتجاهات وهي عبارة عن حالة فكرية أو مجموعة من الآراء الموجودة في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: العمل، الزلاء والمجتمع... إلخ.

مناخ العمل والمناخ الأسري: إن إنتاجية الفرد هي حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية وتوافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات التي يرغب أفراد العمل في إشباعها من ناحية أخرى. (عقون، ٢٠٢٣)

العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يحدد مستوى الأداء الفردي لتفاعل جميع العوامل المتعددة المؤثرة فيه فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجي، ومن أهم العوامل:

العوامل الداخلية: تتمثل بصفة عامة في ظروف العمل المادية والحوافز بأنواعها، وكذا تحديد نوع عملية الاتصال إضافة إلى أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة. (نور الهدى، وآخرين، ٢٠٢٠)

ظروف العمل المادية: حول العمل ما يحيط به من شروط كالتهووية والحرارة، والإضاءة.

الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملاً فعالاً لدفع العامل للإرتقاء بأدائه وتقديم الأفضل بشرط أن تتناسب هذه الحوافز مع احتياجات العاملين.

عملية الاتصال: ويعنى بها مدى مساهمة نوعية العملية الاتصالية في أداء العامل من خلال التعاون في المهارات الاتصالية. (نور الهدى، وآخرين، ٢٠٢٠)

نمط القيادة: تعتمد فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء الجماعة.

العوامل الخارجية ويمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية: العوامل الاقتصادية : يلعب المحيط الاقتصادي دوراً مهماً في التأثير على المؤسسة وذلك من خلال التأثير على أداء الفرد بداخلها ويتمثل تأثيره في وفرة الموارد المالية وكذا درجة المنافسة في السوق. العوامل السياسية: تتمثل في كل المعطيات وأوجه تدخل الدولة سواء كان تدخلاً مباشراً أو غير مباشر في الميدان وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تخص كل من الأجور، الضمان الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر ، حق الاضراب وغير ذلك من القوانين المفروضة من طرف الدولة، فالعوامل السياسية تتضح من خلال تدخل الدولة في المنظمات. العوامل الاجتماعية : تتمثل بالخصوص في المستويين الثقافي والمعيشي للأفراد والتي غالباً ماتحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة فالمستوى المعيشي الجيد والظروف الاجتماعية الملائمة كلها عوامل تؤدي إلى زيادة الأداء فكلما كان المستوى عالياً كلما زاد الاهتمام بتأدية واجبات العمل. العوامل التكنولوجية : يؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العامل بها حيث أن التكنولوجيا أصبحت هي العنصر الأساسي المساعد على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف والنمو والقدرة على المنافسة.(نور الهدى، وآخرين، ٢٠٢٠)

أنواع الأداء الوظيفي:

يصنف الباحثين الأداء الى أنواع متعددة حسب وجهة نظر كل منهم فيرى السالمي ما يلي:
الأداء التعادلي: ويقصد به مستوى أداء العمل الذي يبدأ عنده دفع المكافآت.
الأداء التقديري : هو عملية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بعلاقة إرشاد، أو فكرة محددة سلفاً بشكل قياسي أو محددة كهدف.
الأداء القياسي: يمثل متوسط نسبة الإنتاج التي يحققها العمال المؤهلين عادة دون إرهاق أنفسهم في يوم أو نوبة عمل، مع اشتراط أن يكونوا ملمين بطريقة العمل المحددة ومتقيدين بها وأن يكون لديهم الحافز والدافع على الاجتهاد في عملهم.
أداء المهام: ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون، وإدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تنفيذ العمليات المنظمة.
الأداء الظرفي: هو مجموع السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، كذلك تسهم هذه السلوكيات في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا لا يعد دوراً

إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الاستثنائي الذي تجري فيه معالجة العمليات.

الأداء المعاكس أو المجابه: ويختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو التغيب، وكذلك يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعنوان، وسوء الاستخدام والعنف والمهاجمة.

ويصنف الأداء كذلك الى:

أداء داخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي:

الأداء البشري وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض الى أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يعنى به قيام أداء المنظمة في حصر الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

الأداء التقني: وينتج من خلال حسن اتقان المؤسسة لاستثماراتها الفعلية. (عقون، ٢٠٢٣)

الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية للمؤسسة ، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة وخاصة كالاتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية.

الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقتها هذه التغيرات أو التطورات التي تنشأ خارج المنظمة وتؤدي الى تغيير حتمي في مسار المنظمة، لذلك تستوجب المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراكها للأثر الأداء ، فنجاح المنظمات أو فشلها يعتمد على قدرتها على خلق درجة عالية من التناسق بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها. (عقون، ٢٠٢٣)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين:

من خلال مناقشة فرضيات الدراسة وعرض النتائج نستنتج ان قائد المنظمة يلعب دوراً مهماً وأساسياً في أداء العمال من خلال إتباعه لنمط قيادي معين، وذلك أن لكل قائد أسلوب قيادي يراه مؤثراً ، لأن القيادة تقوم

على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، فالحاجة إلى النمط القيادي المناسب تعد أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة، إذن فالقيادة في الوقت الراهن هي الطريق إلى المنظمة الناجحة.

وبناءً على ما سبق ذكره اتضح لنا أن القيادة هي العملية التي بواسطتها يؤثر الفرد في مشاعر وأفكار الآخرين وفي سلوكهم ويحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين ومن متطلبات القيادة القدرة على اختيار أفضل الأساليب وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ومما لا شك فيه أن النمط المطبق في المؤسسة والمتبع مع الموظفين له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين وإنجازهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

2.5. الخاتمة

إن إهتمام مختلف المنظمات أصبح منصبا أكثر على العنصر البشري بإعتباره المحرك الأساسي لأي عملية وحتى تتحقق هذه الأخيرة لابد من أن تعطيه قدرا من الحرية في إنجاز العمل، وكذلك عليك تشجيع أسلوب العمل الجماعي وتجنب إصدار الأوامر ودفعه لتنفيذها، أو تقييده في إنجاز المهام وذلك كتحديد ما يجب عليه أن يؤديه حتى لا تعمل على قتل روح الإبداع والإبتكار فيه، ويتم كل هذا من خلال القيادة الفعالة والأنماط القيادية التي يمكن للقائد أن يطبقها على مرؤوسيه ولهذه الأنماط تأثير كبير على أداء الموظف الإداري ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين في سلسلة فنادق كروان بلازا بالمدينة المنورة (عدلان، ٢٠٢١)

للولصول إلى مدى التأثير الذي تتركه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المنظمة وتفسيره، توصلت الدراسة إلى ان القيادة الإدارية بأنماطها (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والنمط الحر) أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، أما توصيات الدراسة فتتفرح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الإهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم

التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والامور بحذافيرها، واتباع أسلوب اللين في التعامل معهم.(عمار، ٢٠١٧)

قائمة المراجع

- الحسنات، ٢٠١١، أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الأردنية.
- العبد، ٢٠١٨، أثر بيئة العمل على أداء العاملين.
- عبدالهادي، وآخرون، ٢٠١٩، القيادة وأثرها على الأداء.
- بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- بوشفت، وآخرون، ٢٠٢٢، دور القيادة في تحسين أداء العاملين.
- صلاح، ٢٠٢٣، النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.
- عدلان، ٢٠٢١، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين.
- عمار، ٢٠١٥، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- عمار، ٢٠١٧، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء.
- غانم، وآخرون، العلاقة بين القيادة القائمة على القيمة والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق.
- نورالهدى، وآخرون، ٢٠٢٠، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين.

الملاحق

أخي الفاضل، أختي الكريمة تم تصميم هذا الاستبيان لدراسة أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين، وقد تم اختيار سلسلة فنادق (كروان بلازا) بالمدينة المنورة، حيث إن عينة البحث هي عينة عشوائية، وسيتم استخدام البيانات التي تقدمها لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

استبيان القيادة الفعالة

المتغير	الابعاد	العبارات	المصدر
القيادة الفعالة	القيادة الفعالة	٢٨ عبارة	ال سعد، ٢٠٢٣، استبيان القيادة الفعالة، تأثير القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي

المحور الاول : ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك .

الرقم	العبارات	موافق غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق وبشده
١	يتمتع مديري بالقدرة على الانصات					
٢	يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهام					
٣	يمتاز مديري بأنه يعي (بقصد) ما يقول					
٤	يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم					
٥	يمتلك مديري البصيرة ونظره واضح لمستقبل الشركة واهدافها					
٦	يتمتع مديري بالقدرة على تصور تحقيق الأهداف المستقبلية					
٧	يتمتع مديري بالقدرة على الإبداع وإيجاد الحلول الإبداعية					

					يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية	٨
					يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين تطوير الأداء	٩
					أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء	١٠
					يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديده	١١
					يشعرني مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه	١٢
					مديري مستعد دائما لتقديم الدعم من خلال المشورة والإرشادات اللازمة والدعم المعنوي	١٣
					مديري يثني على عملي وإنجازاتي بشكل مستمر	١٤

					١٥	مديري يساعدني على تطوير نفسي وقدراتي في العمل بشكل مستمر
					١٦	مديري يثق بي وينتدبني لاتخاذ القرارات وتنفيذها
					١٧	يتميز مديري بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية عالية
					١٨	يتمتع مديري بالثقة بالنفس عند مواجهة المشكلات والتحديات
					١٩	يتمتع مديري بالقدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة مهما كانت التحديات
					٢٠	يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف
					٢١	تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه ومعتقداته
					٢٢.	مديري يأخذ قراراته على قيمه ومعتقداته

					يتوقع مديري أن أتصرف بناء على قيمي الأخلاقية	٢٣
					مديري يأخذ القرارات الصعبة بناء على المعايير الأخلاقية الفعالة	٢٤
					أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوبه في القيادة والادارة	٢٥
					يتمتع مديري بالقدرة على الحصول على موافقة ودعم الجميع لقراراته	٢٦
					يتمتع مديري بالقدرة على القيادة بدعم والتزام من الجميع من خلفه	٢٧
					يشجعني مديري على المشاركة بالأراء والمساهمة في صنع القرارات	٢٨

أداء الموظفين

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلى للأغراض علمية ، وفي الاخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

المتغير	الأبعاد	العبارات	المصدر
أداء الموظفين	الأداء الوظيفي	١٢ عبارة	كيرد ،٢٠١٥، استبيان أداء الموظفين، تأثير القيادة الإدارية على العاملين.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ سنة ☐ ٤٠ من سنة ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

عدد سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة					
٢	عند تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي					
٣	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في خفض مستوى أدائك الوظيفي					
٤	اهتمام المدير باقتراح المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم					
٥	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء					
٦	يتبادل أفراد الفريق العمل الخبرات والمهارات					
٧	فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة					
٨	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء					

					يسهم اطلاق العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويرها	٩
					عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافز للعاملين لتطوير ادائهم	١٠
					ثمة تركيز على مبدأ الجدارة، والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	١١
					تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى ادائي	١٢