

علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية الآداب صبراتة.

د. المنير أحمد عبد السيد - كلية السياحة والآثار - جامعة صبراتة.

الملخص :

إن القيادة من أهم عناصر النجاح لأي منظمة ، حيث تتجسد أهميتها في توجيه جهود الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة ، ويعتمد نجاح القائد على اكتسابه لمجموعة من المهارات القيادية والاستغلال الأمثل لهذه المهارات وتوظيفها فيما يخدم رؤية وأهداف المؤسسة ، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للقياديين والإداريين بكلية الآداب صبراتة ، ويتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القياديين والإداريين في كلية الآداب صبراتة والذين يبلغ عددهم (191) ما بين قيادي وإداري ، وقد خلّصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن أغلب أفراد العينة من الذكور، وبنسبة بلغت (62.5%)، وكانت النسبة الأعلى للمشاركين في الدراسة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة (45.8%)، كما أظهرت نتائج الانحدار وجود أثر لمتغير المهارات القيادية على مستوى الأداء الوظيفي ، وكانت نسبة R^2 (0.762)، مما يعني أن متغير المهارات القيادية مسؤولة عن تفسير (76%) من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهناك ما نسبته (24%) يرجع لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

الكلمات المفتاحية : المهارات القيادية ، الأداء الوظيفي ، التعليم العالي، كلية السياحة والآثار صبراتة.

المقدمة:

إن موضوع المهارات القيادية من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات البشرية ، وخاصة في مؤسساتها التعليمية والصناعية ، حيث ما وجدت هذه المجتمعات البشرية تتطلع دائماً إلى قائد تكون لديه مهارات قيادية تعمل على تفسير وفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالمؤسسات، ويمكن القول إن الدراسة الحالية تهدف إلى إلقاء الضوء على جوانب تلك المهارات والعوامل التي تزيد من كفاءة القادة ، وفي كثير من الأحيان نجد هناك خلطاً بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية

ولتوضيح ذلك فإن المهارات القيادية تركز على جانب السمات والخصائص والمزايا الشخصية للقائد أو على جانب السلوك القيادي والتأثير في الآخرين وقوة الشخصية والقدر والامكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص القيادي، أما المهارات الإدارية فهي تركز دائماً على الجانب الإداري وهو القيام بمهام الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات بقصد تحقيق هدف معين، وتأتي أهميتها من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية التي تجعلها أكثر سرعة وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة هي المعيار الذي يحدّد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ، فالتطور التقني والتقدم العلمي والمتغيرات البيئية المحيطة أدت إلى زيادة الحاجة لوجود قادة يمتلكون مهارات وخصائص شخصية تتلائم مع تطور العصر، ومن المعروف أن المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته هو مدى أدائه الوظيفي ، فالمنظمات لا توجد فقط بغرض إسعاد العاملين ؛ وإنما بغرض تحقيق أهدافها، فإذا تبين أن الأداء الوظيفي للعاملين غير مرض أو لا يرقى إلى المستوى المطلوب يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح هذا الوضع ، وبما أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين كماً ونوعاً، والمهارات القيادية التي يمتلكها المديرون لها تأثير كبير على أداء العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ورضاهم عن العمل، وبالتالي تتحقق الأهداف التي ترغب فيها المنظمة والعاملون .

مشكلة البحث :

من خلال عمل الباحث كعضو هيئة تدريس بكلية الآداب والتربية صبراتة ، ومن خلال التعاملات مع العديد من العاملين الأكاديميين والإداريين بالكلية ، لاحظ الباحث تعدد في وجهات النظر اتجاه أساليب القيادة المتبعة فمنهم من يعتبر أن سياسة التدوير الوظيفي للمسؤولين مؤثر إيجابي اتجاه مستوى أدائهم كعاملين والعكس صحيح ، ومنهم من اعتبر ذلك مؤثراً سلبياً وكلٌّ له مبرراته، وإن اختلاف شخصية القائد من مرحلة إلى أخرى قد ينعكس على مستوى أداء العاملين بالإيجاب أو بالسلب ، وهذه المشكلة التي يسعى الباحث لبيان العلاقة التي تربط بين المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد في أقسام الكلية وبين مستوى أداء العاملين الإداريين فيها.

وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين الإداريين بالكلية، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما واقع المهارات القيادية عند المسؤولين في كلية الآداب صبراتة من وجهة نظر العاملين.

2- ما مستوى الأداء الوظيفي في كلية الآداب صبراتة من وجهة نظر العاملين.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالكلية.

أهداف البحث:

- 1- التعرف على العوامل الديمغرافية لمجتمع الدراسة.
- 2- التعرف على طبيعة المهارات القيادية التي يتمتع بها القادة والمسؤولون من وجهة نظر العاملين.
- 3- دراسة العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية.

أهمية البحث:

- 1- إن موضوع المهارات القيادية لم يحظ بقسط وافر من الدراسة.
- 2- يساعد هذا البحث في إيجاد إطار فكري لمضمون متغيري البحث (المهارات القيادية ، وأداء العاملين).
- 3- إمكانية الاستفادة من هذا البحث في إيجاد رؤية جديدة عند إجراءات دراسات علمية أخرى في نفس المجال.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من القياديين والاداريين بالكلية والبالغ عددهم (191). الذكور (94) والإناث (97)

مصطلحات البحث:

المهارات القيادية : هي مجموعة السمات والقدرات الشخصية والمعرفية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد بأعماله بسهولة ودقة لتحقيق الأهداف المطلوبة.⁽¹⁾
المهارات القيادية : قدرات شخصية تتوفر لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة .

ويعرفها الباحث إجرائيا : هي سلوكيات شخصية وسمات نتجت وتكونت لدى القائد من خلال تجارب مر بها تساعده في إنجاز أعماله بسهولة ويسر.

مفهوم القيادة لغة: في اللغة نقيض السوق، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وجمع قائد هو قادة وقواد، والقود من الخيل التي تقاد بمقاودها ولا تتركب، والقائد وأحد القواد والقادة ورجل قائد من قوم قود وقواد وقادة.(2)

القيادة اصطلاحاً: هي عملية سريعة تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومروسيه.(3)
المهارة : هي القدرة على أداء عمل بحذق وبراعة ومهارة يدوية.(4)
المهارة: هي القدرة على تنفيذ وأداء الأعمال أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل.

ويعرف الباحث إجرائياً القيادة بأنها: قدرة القائد على التأثير والاقناع في إرشاد وتوجيه الأشخاص وتحفيزهم للعمل بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
الأداء الوظيفي : هو التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة إليه.(5)

ويعرف الباحث إجرائياً الأداء الوظيفي بأنه : قيام الموظف بجميع مهام وظيفته التي تسند إليه مع الالتزام بمهام وواجبات الوظيفة وتحمله لمسؤولياته.
الدراسات السابقة :

1- دراسة : بوقندورة زكية(2016م) بعنوان : مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الإداري ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي. وهدفت هذه الدراسة إلى دور القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي وتنمية وتوجيه وتدريب الأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم أهم الموارد. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية : يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية، تساعد في تقدير الموقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة ، ويحتاج القائد الإداري إلى إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات ، ويعتمد نجاح القائد الإداري على مهاراته في بناء علاقات جيدة مع الأفراد العاملين.

2- دراسة : القضاة (2008) بعنوان : المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص الأردني ، وهدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على المهارات القيادية لدى مديري المستشفيات في القطاعين العام والخاص من وجهة نظر العاملين في المستشفيات، رئيسية لتجميع بيانات هذه الدراسة والتعرف

على مستوى المهارات القيادية لدى المدراء العاملين ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المهارات التي تعد ضرورة أساسية للقائد يجب أن يتحلى بها، وأوضحت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات العاملين في مستشفيات القطاع العام والخاص فيما يخص متغيرات (تطوير العمل الجماعي- التفكير - اتخاذ القرارات - الاتصالات) بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي في متغير التفويض، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل والأداء الوظيفي

3- دراسة: الساعدي (2012م) بعنوان : المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة: ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة رسالة ماجستير "بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي، ربيع 2012 ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي بالشركات الصناعية العامة في بنغازي ، ومعرفة تأثير المهارات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية العامة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: بينت النتائج أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات اللبينة العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم ، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل والأداء الوظيفي ، وجود علاقة طردية موجبة بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين أي: كلما زادت ممارسة المهارات الفكرية زاد الأداء الوظيفي للمديرين ، وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين وهذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية. ، وجود علاقة طردية موجبة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين أي: كلما زادت ممارسة المهارات الفنية زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

الإطار النظري:

المهارات القيادية:

تعريف القيادة وأهميتها: إن موضوع القيادة من الموضوعات المتداخلة التي تتقاسمها تخصصات عدة ، من أبرزها مجالات الدراسات الإدارية والسلوكية، حيث كان بعض الباحثين ينظرون إلى القيادة أوائل القرن العشرين باعتبارها بؤرة الأنشطة وطبقا لهذه الرؤية كان القائد هو مركز عملية التغير بالنسبة للجماعة ، وكان- أيضا- هو على تطلعاتها وأمالها و بحلول أواخر القرن العشرين اختلفت الرؤية السابقة

وأصبح ينظر إلى القيادة باعتبارها علاقة القوة التي ترتبط بين القادة والتابعين وبعبارة أخرى يقع على عاتق القادة مهمة تدبير القوة اللازمة لتغيير الآخرين . وتتعدد التعريفات التي تناولت القيادة بوصفها أحد أهم العناصر الإدارية .(6) ، فهناك من يرى أنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة ، و يرى البعض الآخر أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و التنسيق بين جهودهم لبلوغ الأهداف، وبعبارة مبسطة ، القيادة هي عملية التأثير في الناس و توجيههم للإنجاز الهدف، ويتضح معنى آخر للقيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها .كما عرفها" أوردي تيد "كما يقول العجمي، بأنها" النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه(7) " ، فالقيادة الإدارية عند كونتز وادونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. وديري يرى أن كلاً من كانز وكاهن يصفان القيادة الإدارية بأنها " تلك القدرة على إحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد عن ذلك الكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء أو المديرون العاديون بحكم السلطات الوظيفية المخولة لهم) "ديري،(8) ويقول فهمي و عثمان إن محجوب يعرف القيادة الإدارية على أنها" القيام بتلك الأعمال **العناصر الجوهرية اللازمة للقيادة:**

أولاً : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ثانياً : ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم.

ثالثاً : الأهداف الإدارية المراد تحقيقها(9)

أهمية القيادة:

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين بين خطط المنظمة وتصور أنها مستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.

7- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة⁽¹⁰⁾.

خصائص القيادة:

- القيادة نشاط وحركة؛ لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية . فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا .
- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليتجهوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الأمر و الفرض .
- القيادة تعاون و على القائد أن يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتي ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم⁽¹¹⁾.

- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق

أهداف المنظمة :

- مفهوم السلطة و القيادة و يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.

- كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و تقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى : (ولولا دفع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض) . فالقيادة بالغة الأهمية و تلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت ملتزمة بالنظام

صفات القائد الشخصية:

1- **النشاط** : وهي انغماس القائد في القضايا الجلية التي تهتم المنظمة و تساعد في تحقيق أهدافها.

2- **الشجاعة**: و المقصود هنا بالشجاعة الجرأة و الإقدام على العمل بهدف إنجاز الأعمال مع استعداده لتحمل النتائج كافة المترتبة على تلك الأعمال.

3- **الإبداع** : فالقائد الفاعل هو القائد المبدع و المبتكر لوسائل و طرق التأثير في سلوك المرؤوسين لإنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية عالية.

و هناك بعض الصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد كالسمعة الطيبة، الأمانة، و الأخلاق العالية، المظهر الحسن، و الهدوء، و الاتزان و الذكاء و الفطنة.⁽¹²⁾

عناصر القيادة :

القائد : و يمثل الشخصية المحورية في القيادة ، فهو منطلق التأثير الإيجابي في أفراد المؤسسة، بهدف توجيه جهودهم لنشاط معين.

الجماعة: بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم و حاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة و الفرد، والذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، و للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذا على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها¹³.

الأهداف المشتركة: القادة والتابعون لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد و أتباع.

الموقف: المواقف تختلف حسب الظروف و المعطيات، لذلك لا توجد طريقة واحدة مثلى للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا.

ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة و العطف و في مواقف أخرى مثل حالات الأزمات و الخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم و حاسم حتى و لو كان عدوانيا، إلا أنه برغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف سواء و الظروف أو حتى كيفيةها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹⁴

مصادر القوة و النفوذ للقيادة:

يمكن تصنيف هذه المصادر وفق أساسين على النحو التالي:

1- قوة أو نفوذ المنصب : توجد ثلاث أنواع من القوة التي ترتبط بالمنصب الرسمي للمدير في هرم السلطة:

أ - قوة الحوافز أو المكافأة: تشير إلى قدرة القائد على منح حوافز ذات قيمة (مكافآت نقدية ، ثناء أو تقدير ، ترقية) ... كوسيلة للتحكم في المرؤوسين .

ب- قوة الجزاء أو العقاب: تشير إلى قدرة القائد على توقيع الإنذارات، و الخصومات ، الفصل على المرؤوسين ، و أفضل تعبير عن قوة الجزاء أو العقاب إذا لم تقم بما طلبته منك فسوف أعاقبك.

ج - قوة القانون: هي عبارة عن حق القائد في طلب الطاعة و الإذعان ، بحكم منصبه و وظيفته ، هذه القوة تعبر عن السلطة الرسمية أي الحق في إصدار الأمر و التصرف من موقع المسؤولية الإدارية.

2- القوة أو النفوذ المستمدة من الشخص ذاته : و هي تتمثل في نوعين من القوة و تتمثل فيما يلي:

أ- القوة و النفوذ المعتمدة على الخبرة: و تعبر عن قدرة القائد في التحكم و السيطرة على الآخرين من خلال خبرته و معرفته المتخصصة ومها راته، و يذعن الأفراد لهذا النوع من القوة لاعتقادهم بأن القائد لديه الخبرة الكافية لحل المشكلة.

ب- القوة المستمدة من الشخصية: تعبر عن القوة المستمدة من الشخصية المتميزة للقائد وجاذبيته الذاتية¹⁵.000

نظريات القيادة .

النظرية القديمة في القيادة : وتسمى- أيضاً **The Great Man Theory**

1- **نظرية القائد الموهوب :** من أقدم النظريات ، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية ، حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بأن القيادة شيء فطري أي أن القادة يولدون ولا يصنعون ¹⁶. وقد اعتقد بعض المفكرين أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة . وأنهم محصورون في عدد محدود من العائلات ، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغيراً جوهرياً أي أن السما القيادية حسب زعمهم موروثه وليست مكتسبة¹⁷.

نظرية السمات: تسمى أيضاً نظرية الرجل العظيم حيث تقوم على مفهوم أن القائد رجل عظيم منحه الله عدد من صفات والخصائص التي لا تتوفر إلا في الرجال العظماء و يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمهارات التي لا يتمتع بها غيرهم، و هذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة و التأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه الصفات فيما يلي : الذكاء و السرعة البديهية ، طلاقة اللسان ، الثقة بالنفس، الإيمان، القيم، المهارة و حسن الأداء، القدرة على الإقناع و التأثير ، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية... الخ¹⁸ .

النظرية الموقفية : وهي النظرية التي ترى أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، و العلاقة بينها، و حسب متطلبات الموقف المكانية و الزمنية، و نوع الجماعة المنقادة، و اتجاهاتها، و مشاكلها، و احتياجاتها. ويرى أنصار هذه النظرية أن المواقف نفسها تتطلب صفات يجب توفرها في الشخص ليصبح قائدا ناجحا قادرا على السيطرة

عليها، والتعامل معها، ومن هنا يكون الربط الذي يربط بين السمات الشخصية للقائد، والموقف الذي يتعرض له، و الخصائص القيادية في هذه النظرية لا ترتبط مطلقاً بسمات شخصية عامة، إنها بشكل نسبي من السمات التي تتفاعل مع موقف قيادي معين.⁽¹⁹⁾

نظرية فيدلر الموقفية : إن النمط القيادي الأفضل يعتمد على مستوى الضبط الموقفي ، أي : مستوى قوة التأثير التي يمتلكها القائد في موقف معين و أن الضبط الموقفي يتأثر بثلاثة عوامل، وهي بحسب أهميتها كالاتي : علاقة القائد بالأعضاء، تنظيم المهمة، قوة مركز القائد²⁰.

النظرية التفاعلية : وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين ، نظرية السمات و نظرية الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقناع الجماعة لهذه السمات والقدرات.

أي إن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسين وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد أو عناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجماعة.

النظرية السلوكية : حيث ركزت هذه النظرية على ماذا يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته. لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك و الأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ماهي السلوكيات و الأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟، وطالما أن السلوك و الأفعال و المهارات يمكن تغييرها واكتسابها فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض الآخر يمكن إعداده عن طريق السلوك المناسب و المهارات المكتسبة.

الجزء الثاني : الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي: تعددت وجهات النظر بشأن مفهوم الأداء الوظيفي حيث عرفه خليفان والمطارنة بأنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة²¹ وهو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات؛ وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل

الكفاء المدرب²² كما يقول سميع بأن عشوش قد عرف الأداء الوظيفي بأنه: "السلوك الإنساني في مجال العمل أي الإنجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء أكان جهداً بدنياً أم ذهنياً"²³

أهمية الأداء الوظيفي: لا يزال موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث الأهمية لدى كل مدير، حيث يمثل الأداء الوظيفي أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم الإدارة أو القسم أو الوحدة التي يعمل بها أو يشرف عليها. لذلك، نجد أن إدارة المنظمة وقيادتها تعطي اهتماماً كبيراً للأداء الوظيفي بها

عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر، أهمها²⁴: **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في أخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

محددات الأداء الوظيفي:

مستوى الأداء: ويتمثل ذلك من خلال المعادلة الآتية: (25) الرغبة في العمل × .

مستوى الأداء = القدرة على العمل

الدافعية: وتعرف بأنها: القوى الكامنة داخل الفرد والتي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل، فمستوى الأداء هنا يتحدد تبعاً لمستوى الدافعية لدى الموظف.

قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المهارات وتشمل التدريب والتعليم والخبرات، وهي تحدد فاعلية الجهد المبذول.

إدراك الدور: ويعني تصور الفرد للدور، وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الدافعية والقدرات وإدراك الفرد لدوره؛ ويتمثل في المعادلة الآتية: (زويش، إدراك الدور × القدرات 1124 × ، ص 45 الأداء الوظيفي = الدافعية).⁽²⁶⁾

بيئة العمل: يؤثر مكان العمل في الأداء الوظيفي؛ لهذا يجب الاهتمام به؛ لتحقيق الراحة والرضا للعاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داخلية تشمل على بيئة مادية مناسبة؛ فضلا عن نمط القيادة والأنظمة والقوانين العادلة، بيئة العمل × - . إدراك الدور × ويتمثل في المعادلة الآتية: الأداء الوظيفي = الدافعية

خصائص الأداء الوظيفي⁽²⁷⁾:

- 1-الموضوعية: أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية بحيث يكون الأداء في ضوء تحقيق معايير فعلية.
- 2-الواقعية: أن يكون الفعل مطابقاً للواقع وما يتطلب طبيعة أداء نشاط المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف.
- 3-الثبات: ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة. الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى أنه لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير.

تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال إحدى الأعمال الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة بالمنظمات. ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و- أيضاً- للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظائف أعلى⁽²⁸⁾ .

كما يعرف سلطان تقييم الأداء الوظيفي بأنه " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم⁽²⁹⁾ ، ويقول بلوط بأن فيشر ورفاقه قد عرفوا تقييم الأداء الوظيفي بأنه" العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد بمؤسسته خلال فترة زمنية محددة⁽³⁰⁾ ، ويمثل تقييم الأداء الوظيفي، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء الوظيفي بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد

مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية. ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقييم الأداء الوظيفي، هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور، والترقية والنقل، وأحياناً إنهاء عمل فرد ما. وهناك استخدام آخر لتقييم الأداء الوظيفي، وهو تشجيع التحسين والتطوير في الأداء فتقييم الأداء الوظيفي هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه، واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، واتجاهاته، ومهاراته، ومعرفة (31).

أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

ويرى كل من درة والصباع أن الأهداف من عملية تقييم الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- 1- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات على مستوى أداء الموظفين.
- 2- اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الموظفين عن طريق التدريب داخل المنظمة أواخرها.
- 3- الحكم على مدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للموظفين على ضوء المعلومات المتوفرة من عملية التقييم.
- 5- الكشف عن قدرات الموظفين.
- 6- التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة.
- 7- الموظفون.
- 8- إن عملية التقييم مثل اتصال بين الموظفين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين (32).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: (33)
تحديد أهداف المنظمة، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، والرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، والتطور التنظيمي، والبيئة المادية، ونطاق الإشراف، ونظام الحوافز.

الإطار العملي:

إجراءات ومنهجية الدراسة: بما أن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للقياديين والإداريين بكلية الآداب صبراتة،

عليه فإن هذا الجزء من الدراسة يبين المنهجية المستخدمة في الدراسة حيث يبدأ بتصميم استمارة الدراسة، وحجم العينة، وطريقة جمع البيانات.

تصميم استمارة الدراسة: قسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتضمن الجزء الأول التركيب العمري، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل، ويتضمن الجزء الثاني 20 فقرة، والتي تقيس المهارات القيادية، ويتضمن الجزء الثالث 19 فقرة والتي تقيس الأداء الوظيفي.

عينة الدراسة: عينة الدراسة تتكون من جميع القياديين والإداريين في كلية الآداب صبراتة والذين يبلغ عددهم (191)، وتم توزيع (130) استمارة وتم ارجاع 81 استمارة في حين كانت 72 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

الفرضيات: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالكلية.

توزيع العينة:

جدول رقم (1) تحليل العوامل الديمغرافية

ت	خصائص المستجيبين	التكرار	النسبة
1	من 20 إلى 30 سنة	23	31.9%
	من 31 إلى 40 سنة	24	33.3%
	من 41 إلى 50 سنة	16	22.2%
	51 سنة وأكثر	9	12.5%
2	ذكر	45	62.5%
	أنثى	27	37.5%
3	بدون مؤهل	-	0%
	ثانوية عامة	27	37.5%
	دبلوم عالي وبكالوريوس	33	45.8%
	ماجستير ودكتوراة	12	16.7%
4	من 1 إلى 6 سنوات	3	4.2%
	من 6 إلى 11 سنة	33	45.8%
	من 12 إلى 16 سنة	24	33.3%
	من 17 إلى 21 سنة	9	12.5%
	22 سنة وأكثر	3	4.2%

من الجدول رقم (1) يتضح أن النسبة العظمى للمشاركين في الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (45) موظفا بنسبة (62.5%) من الإجمالي الكلي للعينة المختارة في الدراسة، وأما فيما يتعلق بالتركيب العمري الذي تم تقسيمه إلى أربع فئات عمرية حسب التركيب العمري؛ فقد اتضح أن النسبة العظمى للمشاركين في الدراسة هم من الفئة العمرية من (31 إلى 40) سنة، حيث بلغت (24) وبنسبة (33.3%)، يليها

علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية الآداب صبراتة.

الفئة العمرية من (20 إلى 30) سنة بنسبة بلغت (31.9%)، وأما من حيث المستوى التعليمي فقد كانت النسبة العليا لحملة الدبلوم العالي والبيكالوريوس حيث بلغت (45.8%) من الإجمالي الكلي للعينة، في حين النسبة الأكبر لسنوات العمل كانت للعاملين (من 6 سنوات إلى 11) سنة حيث بلغت نسبتهم (45.8%) يليها العاملون لمدة ما بين (12-16) سنة بنسبة بلغت (33.3%).

قياس ثبات الاستمارة:

تم قياس الثبات باستخدام كرونباخ الفا؛ وكانت قراءات المهارات القيادية 0.874، والأداء الوظيفي 0.846. حيث تدل النتائج على ثبات أداة القياس (الاستبيان) وبدرجة مناسبة، لوقوع جميع القيم ضمن الحدود المقبولة.

الجدول رقم (2) قياس الثبات بواسطة كرونباخ الفا

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	المهارات القيادية	20	0.874
2	الأداء الوظيفي	19	0.846

تحليل الانحدار:

الجدول رقم (3) نتائج الانحدار لأثر متغير المهارات القيادية على متغير الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوي الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	13	1	13	224.27	0.000	0.762	0.873
الخطأ	4.06	70	0.058				
المجموع	17.06	71					

مستوي الدلالة عند (0.5)

من الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (224.27)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى معنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن أنه توجد علاقة بين متغير المهارات القيادية والأداء الوظيفي، وكذلك يوضح أن معامل تحديد (R^2) كانت (0.762) ومعامل تحديد المصحح (R Adjust) (0.873) مما يعني أن متغير المهارات القيادية مسؤول عن تفسير (76%) من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهناك ما نسبته (24%) يرجع لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

الجدول رقم (4) نتائج معامل قوة تأثير المهارات القيادية على الأداء الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
	0.354	0.139		2.546	0.013
المهارات القيادية	0.859	0.057	0.873	14.976	0.000

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن متغير المهارات القيادية له أثر ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة كانت عند (0.013) وهو أقل من (0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

أولاً - النتائج:

- 1- تشير الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة من الذكور وقد بلغت نسبتهم (62.5%) في حين كانت نسبة الإناث (37.5%)، ونجد النسبة الأعلى للفئة العمرية (31-40) سنة حيث بلغت (33.3%)، يليها الفئة العمرية (20-30) سنة بنسبة بلغت (31.9%).
- 2- أظهرت الدراسة بأن النسبة الأعلى للمشاركين في الدراسة كانت لحملة البكالوريوس بنسبة بلغت (45.8%)، في حين كانت النسبة الأكبر لسنوات العمل للعاملين من (6-11) سنة بنسبة (45.8%).
- 3- تظهر من نتائج تحليل الثبات (كرونباخ الفا) أن ثبات المتغيرات عالية جداً حيث كانت القيم ضمن الحدود المطلوبة، وكانت قيمة الثبات لمتغير المهارات القيادية (0.874) و لمتغير مستوى الأداء الوظيفي (0.846).
- 4- تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر قوي لمتغير المهارات القيادية على مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة R^2 (0.762).
- 5- وجود علاقة قوية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي.

ثانياً - التوصيات:

- 1- التوسع في ممارسة المهارات القيادية حتى ترفع من مستوى الأداء.
- 2- العمل على تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.
- 3- العمل على تعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين بالكلية في ظل إطار تدريبي.
- 4- ضرورة اهتمام القيادة بتعزيز الجانب المعنوي والنفسي لدى العاملين.

5- السعي على تطوير العمل من خلال استثمار القيادة لأفكار العاملين المقترحة والأخذ بها.

ثالثاً - المقترحات:

إجراء بحوث مشابهة لهذا البحث في المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي على عينه جديدة من كليات أخرى في الجامعات الليبية، لأثبات أو رفض النتائج التي توصل إليها البحث.

الهوامش :

- 1- سعيد محمد المصري (1999 : 195) التنظيم و الإدارة .الدار الجامعية .الإسكندرية .مصر.
- 2- عيد ، إبراهيم(2000) علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى ، مكتبة زهراء الشرق ،القاهرة.
- 3-حسن إبراهيم بلوط، (2002 : 36) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت ،دار النهضة العربية.
- 4- ابن منظور (2003: 531) معجم لسان العرب . الحديث، القاهرة.
- 5-محمد سعيد سلطان (2004 : 294) السلوك التنظيمي، الإسكندرية :الدار الجامعية الجديدة.
- 6-صلاح الدين محمد عبد الباقي (2005) إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية :الدار الجامعية.
- 7-راوية محمد حسن (2005) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية :الدار الجامعية.
- 8- نبيل محمد مرسى (2006 : 257)المهارات والوظائف الإدارية، جامعة الإسكندرية :كلية التجارة.
- 9-محمد حسين العجمي (2008 : 66) القيادة التربوية والإشراف التربوي، جامعة المنصورة :دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى.
- 10-محمد حسين العجمي (2008 : 50)اتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية التنموية البشرية، عمان :دار المسيرة، الطبعة الثانية.
- 11- علاء محمد سيد قنديل(2010: 67) القيادة الادارة وادارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ط1. 12.
- 12 - محمد حسنين العجمي (2010 : 139) اتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية التنموية البشرية، عمان :دار المسيرة، الطبعة الثانية.
- 13 -بشير العلاق .(2010 : 52) القيادة الادارية .دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان.
- 14- نفس المرجع ص53.
- 15 -زاهد محمد دبرى (2011 : 165) السلوك التنظيمي، عمان :دار المسيرة، الطبعة الأولى.
- 16- محمد عبدالمقصود،(2011 : 9) القيادات الادارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع.
- 17-علاقي ، مدني (1401 هـ) الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية ، الطبعة الأولى ، تهامة ، جدة.
- 18 -هاني خلف الطراونة (2012 : 109) نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها .دار أسامة للنشر و التوزيع. عمان.
- 19-عاطف عبد الله المعاوي (2013 : 1) القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ط1 القاهرة.مصر.
- 20-كمال سليم دواني (2013 : 86) القيادة التربوية، دار المسير للنشر و التوزيع. ط1 عمان.
- 21-لصالح جليح (2006 : 25) أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة :مجمع صيدال. 2. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.جامعة الحج الزر .
- 22- فهدبن غماس العنزي (2007: 16) تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 23- أحمد عبد الخالق العوضي " (2008: 124) أثر الحكومة الالكترونية على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- 24- دراسة الفضاة (2008) بعنوان "المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص الأردني.
- 25- حمود بن سليمان الفرج (2009 : 25) بناء مقياس خصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات العمل الميداني في الأجهزة الأمنية .رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض.
- 26- زيد صالح سميع (2010 : 90) أثر الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلون، كلية التجارة.
- 27- خليفان والمطارنة (2010 : 615 : 598)عبدالفتاح صالح خليفان وشرين محمد المطارنة،" أثر العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 ، العدد22.
- 28- صليحة، شامي .(2011:65) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين :دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس.رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر.
- 29- "دراسة الساعدي (2012) بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة: ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة رسالة ماجستير "بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد – جامعة بنغازي، ربيع2012 .
- 30- محمد، جلل عبد الله (2014 : 93) أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي :دراسة تحليلية لأ رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية .رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، العراق.
- 31- بن رحمون ،سهام (2014:72-75) بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي :دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة .رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الج ازرئ.
- 32- بلال خلف السكارنة (2014 : 71) القيادة الإدارية الفعالة، عمان :دار الميسر للنشر والتوزيع .ط.2 عمان.
- 33- عيسى، حمد علي عبد الله .(2014. : 87 : 88): تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين :دراسة ميدانية على إدارة المنافذ.
- 34-دراسة: بوقندورة زكية(2016) بعنوان: مهارات القائد الاداري ودورها في التخطيط الاداري، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 35- بلخضر، مسعود سليمان(2016:116)مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال ودورها في تنمية المهارات الابداعية للعاملين. مجلة دراسات لجامعة عمار تلجي الأغواط، العدد 114.127.47. الجزائر.