



## أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين

( دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء )

عمران رمضان البدوي

العجيلي حسين الزحاف

المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء

المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء

تاريخ الاستلام: 2025/11/12 - تاريخ المراجعة: 2025//11/22 - تاريخ القبول: 2025/11/29 - تاريخ النشر: 2025/12/7

## المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء، وذلك من خلال تحليل مستوى الممارسات القيادية لدى الإدارة العليا والمتوسطة، ومدى انعكاسها على إنتاجية العاملين وجودة أدائهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُجّهت إلى عينة من الموظفين العاملين بالمعهد. وأظهرت النتائج أن القيادة الإدارية الفعالة - بمكوناتها المتمثلة في التواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار، وإدارة العمل - تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتزيد من الالتزام، وتحسن جودة تنفيذ المهام. كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإدارية ومستوى أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تدريب القيادات الإدارية، وتطوير أساليب التحفيز، وتفعيل التواصل التنظيمي لتحسين أداء العاملين بشكل مستدام.

## Abstract

This study aims to examine the impact of effective administrative leadership on improving the performance of employees at the Higher Institute of Science and Technology – Al Zahraa. The research analyzes the level of leadership practices among top and middle management and their influence on employees' productivity and performance quality. The descriptive-analytical method was used, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees at the institute. The findings revealed that effective administrative leadership—represented by communication, motivation, decision-making, and work management—significantly contributes to enhancing job performance, increasing commitment, and improving task quality. The study also found a statistically significant correlation between administrative leadership and employees' performance levels. It recommends strengthening leadership training programs, improving motivation mechanisms, and activating organizational communication to sustainably enhance employee performance.

**Keywords:** Administrative leadership, job performance, motivation, work environment, Higher Institute of Science and Technology.

المقدمة :

تُعد القيادة الإدارية أحد أهم العناصر المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية والتدريبية، نظراً لدورها المحوري في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في ليبيا، أصبح من الضروري تبني أساليب قيادية فعّالة تقوم على التواصل، والتمكين، والتحفيز، واتخاذ القرارات السليمة، بما يضمن خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين.

ويُعتبر المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية في تنفيذ مهامها الأكاديمية والإدارية، مما يجعل تقييم أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين أمراً بالغ الأهمية. فالأداء الوظيفي الجيد يعكس كفاءة المؤسسة، ويُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة والمجتمع، بينما تتأثر جودة هذا الأداء غالباً بنمط القيادة وأساليب الإدارة المتبعة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإدارية الفعّالة في تحسين أداء العاملين داخل المعهد، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة ومستوى الأداء، إضافةً إلى تحديد أهم الأساليب القيادية التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز إنتاجيتهم. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات تساعد الإدارة في تطوير سياساتها القيادية بما يتلاءم مع احتياجات العاملين وتطلعات المؤسسة.

#### مشكلة الدراسة :

يواجه عدد من المؤسسات التعليمية مشكلات تتعلق بانخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، على الرغم من توافر الإمكانيات المادية والبشرية. وقد تُعزى هذه المشكلة إلى ضعف فاعلية القيادة الإدارية أو إلى اتباع أساليب قيادية غير محفزة، مما يؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي وضعف الالتزام بالعمل.

ومن خلال الملاحظة الميدانية في المعهد العالي للعلوم والتقنية الزهراء، لوحظ تباين في أداء العاملين بين الأقسام الإدارية والأكاديمية، وهو ما قد يرتبط بأساليب القيادة المطبقة داخل المعهد.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإدارية الفعّالة في تحسين أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية الزهراء؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى القيادة الإدارية الفعّالة لدى مديري الإدارات في المعهد؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟

3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية الفعّالة ومستوى الأداء الوظيفي؟

4. هل تختلف فعالية القيادة الإدارية في تأثيرها على الأداء باختلاف متغيرات مثل (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بدور القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية.
2. تقدم إطاراً نظرياً شاملاً يوضح العلاقة بين القيادة الفعالة ومستوى الأداء الوظيفي.
3. تبرز أهم أساليب القيادة الحديثة التي يمكن أن تُحدث نقلة نوعية في إدارة المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تساعد إدارة المعهد في تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات القيادية الحالية.
2. تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء العاملين ووضع برامج تدريبية فعّالة.
3. تمثل أداة مساندة لصناع القرار في تطوير السياسات الإدارية وتحسين جودة العمل المؤسسي.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى القيادة الإدارية لدى إداريي المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء.
2. قياس مستوى أداء العاملين في المعهد.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية الفعّالة وأداء العاملين.
4. تقديم توصيات يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تعزيز ممارسات القيادة الفعّالة.

• فرضيات البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الفعّالة وأداء العاملين.
2. تؤثر أساليب القيادة التشاركية بشكل إيجابي على رضا العاملين وأدائهم.
3. تختلف فعالية القيادة الإدارية باختلاف المستوى الإداري في المؤسسة.

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود المكانية

أجريت الدراسة في المعهد العالي للعلوم والتقنية - الزهراء.

ثانياً: الحدود الزمانية

تغطي الدراسة العام الأكاديمي الذي تمت فيه إجراءات جمع البيانات .

ثالثاً: الحدود البشرية

اقتصرت البحث على عينة من العاملين في المعهد، من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين.

الحدود الموضوعية :

تركزت الدراسة على أثر القيادة الإدارية الفعالة وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، دون التطرق لبقية المتغيرات التنظيمية الأخرى.

الدراسات السابقة :

يُعرض فيما يلي ملخص لأربع دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

### 1- دراسة الحطمانى (2016) :

العنوان: أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.

الهدف: استقصاء دور القيادة الإدارية في إنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات الحكومية.

النتائج: أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية ونجاح جهود التغيير، كما أوضحت أن القائد الفعال يحد من مقاومة العاملين للتغيير من خلال التحفيز وإشراكهم في العملية.

التوصيات: أكدت الدراسة أهمية تدريب القيادات الإدارية على مهارات الاتصال وإدارة التغيير لتحسين الأداء التنظيمي.

### 2- دراسة الدوسري (2016) :

العنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

الهدف: تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى رضا العاملين في المؤسسات الحكومية.

النتائج: كشفت الدراسة عن ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الديمقراطية وارتفاع الرضا الوظيفي، في حين تبين أن القيادة الأوتوقراطية ترتبط بانخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

التوصيات: دعت الدراسة إلى تطبيق الأسلوب القيادي التشاركي وتنمية مهارات القادة في مجال التحفيز والتواصل الإنساني.

### 3- دراسة أحمد (2017) :

العنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم.

الهدف: التعرف على أثر القيادة الإدارية في تعزيز رضا العاملين في القطاع المصرفي.

النتائج: أظهرت الدراسة أن القيادة التشاركية والتحفيز المعنوي يساهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وأن تعزيز التواصل والانفتاح بين القائد والموظفين يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة.

التوصيات: أكدت الدراسة أهمية التدريب القيادي وتطبيق مبادئ العدالة داخل بيئة العمل.

### 4- دراسة يوسف العلي (2021) :

العنوان: العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في القطاع العام.

الهدف: دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الرضا والأداء في مؤسسات القطاع العام.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، وأبرزت أهمية العدالة التنظيمية والاتصال الداخلي.

التوصيات: أوصت الدراسة بتطبيق القيادة القائمة على التمكين والمشاركة لما لها من دور في رفع الكفاءة والالتزام الوظيفي.

### التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

تتناول الدراسة العديد من المصطلحات حيث يمكن تحديد التعريف الإجرائي لكل متغير من المتغيرات وفقاً للاتي :

- القيادة الإدارية : ( السكارنة ، 2014 ص 18 )

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين .

- القيادة : ( زيادة ، 3009 ص316)

هي نظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوكيات الآخرين في منظمة الأعمال وفي موقف معين لتحقيق أهداف محددة .

- الأداء الوظيفي : ( العوامل ، 2004 ص66 )

هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله .

ويعرفه حسن (2001، ص209) الأداء بأنه "درجة إتمام الفرد لمهامه، والكيفية التي يحقق بها متطلبات الوظيفة". ويعد الأداء نتاجاً لقدرات الفرد، وفهمه لدوره، وأسلوب قيامه بالمهام، وهو مؤشر رئيسي على كفاءة العاملين

### الجزء الثاني : الاطار النظري للدراسة

#### أولاً / القيادة الإدارية :

##### مقدمة :

لقد أصبح موضوع القيادة الإدارية ذو أهمية كبيرة في وقتنا المعاصر إذ تطورت أساليب العمل وسلوك الأفراد وأنماط الحياة المختلفة وتظهر الدراسات والأبحاث أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة مرتبط بأساليب وأنماط القيادة المتبعة ومدى فهم سيكولوجية الأفراد والجماعات ومدى التأثير بها وتحقيق التعاون بينهم وفهم روح الجماعة وتحمل المسؤوليات في متابعة تحقيق الهدف .وفي بروز أهمية وظيفة القيادة الإدارية أصبحت الحاجة ملحة في البحث عن قائد إداري يتحلى بصفات القائد الرشيد الناجح بأسلوب فهم المعرفة الكاملة وطرق الإدارة الحديثة .

والقاعدة تقول ليس كل مدير قائد وليس كل قائد مدير فإذا أردنا أن نميز بين القيادة والإدارة فيمكننا القول أن القادة هم الذين يخلقون الثقافات ويغيرونها أما المديرون فإنهم يعيشون في إطارها .

ويرجح هاندي ( Handy 1992 ) إلى أن الاهتمام المتزايد بمسألة القيادة في السنوات الأخيرة إلى أن تغير نظرتنا إلى المؤسسات وطريقة تفكيرنا فيها ففي الماضي كان التفكير على أن المؤسسات هي قطع هندسية أما اليوم تستخدم لغة مختلفة عندما نتحدث عن مؤسسات تستخدم فيها مصطلحات مثل شبكات العمل والتحالفات والثقافة والقيم المشتركة فهي لغة القيادة وليست لغة الإدارة . ( أبو النصر ، 2015 ص78)

إن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وفي إطار ظروف موقفية محددة وأيضاً القدرة على الرؤية المستقبلية بالتوجيه الفعال لكافة العمليات وخلق روح الإبداع والابتكار والمشاركة لدى جميع أعضاء المجموعة .

فالقيادة سلوك اجتماعي وتفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتعمل على تحقيق رضا العاملين وتهدف إلى تماسك أعضاء المجموعة ، فالقيادة تختلف طبقاً للمتغيرات البيئية والتنظيمية ومدى انسجامها وتفاعلها مع

البيئة الخارجية كما أنها تعمل على مبدأ التشجيع والتعاون وتحفيز الأفراد وتشجع على البدء بالفعل قبل التوجيه وتساعد على نجاح الفريق في أداء مهامه .

### المهارات الإدارية :

يشير زيادة (2009، ص29) إلى أن المدير هو الفرد المسؤول داخل المنظمة عن توظيف قدراته الأساسية في التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، بما يحقق أفضل استثمار للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية. فالمدير يمثل القوة المحركة للموارد، والقادر على تحويلها من حالة السكون إلى الفاعلية الإنتاجية، من خلال التوجيه السليم والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

ويؤكد روبرت كاتز ( Robert Katz ) أن النجاح الإداري يقوم على ثلاث مهارات رئيسية:

1. المهارات الفنية: الإلمام بالجوانب العملية والفنية المتصلة بالعمل.
2. المهارات الإنسانية: القدرة على التعامل البناء مع العاملين.
3. المهارات الإدراكية: فهم المنظمة ككل والعلاقات بين مكوناتها.

### القيادة الإدارية :

#### 1 - مفهوم القيادة والفرق بين القائد والمدير :

يرى زيادة (2009، ص315-316) أن القيادة تختلف عن الإدارة؛ فالموقع الإداري يمنح صاحبه سلطة رسمية، بينما تمنح القيادة قدرة على التأثير الاجتماعي تدفع الأفراد إلى الاتباع عن قناعة. ولذلك قد يكون كل قائد مديراً، ولكن ليس كل مدير قائداً.

وتُعرّف القيادة بأنها "عملية تأثير يُمارسها القائد في سلوك ونشاطات مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف محددة". وهي عملية ديناميكية تقوم على التفاعل والتغيير المقصود في سلوك المرؤوسين باتجاه إنجاز المهام.

#### مفهوم القيادة : ( زيادة ، 2009 ص316 )

إن مفهوم القيادة في الأعمال يفضل اطلاق لفظة " القيادة الإدارية " فالقيادة هي التأثير المتداخل بين الأفراد نحو تحقيق هدف يمكن للقيادة الإدارية في منظمة الأعمال أن تكون عملية ممارسة التأثير في المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف محددة وهنا تكمن حيوية دور القيادة في منظمة الأعمال في التأثير على سلوك المرؤوسين وتغييره ، فالقيادة هي عملية واعية تتعلق بالتأثير والتغيير في سلوك وأعال الآخرين باتجاه أهداف محددة .

أنماط القائد : ( زيادة ، 2009 ص322 )

كلا وظيفتي القائد تلك المرتبطة بالمهام والأخرى المرابطة بالمجموعة ويمكن أن يعبر عنهما سلوك القائد وبأنماط مختلفة فنمط القائد الموجه نحو العمل يركز اهتمامه للتأكد من أن أداء الأعمال للمهام يسير في الاتجاه الصحيح ، فالعمل وتنفيذ المهام تحتل اولوية كبيرة على ما يرتبط برضى العاملين واهتماماتهم أما النمط القيادي الموجه نحو العاملين فيركز على الاهتمام بالعاملين ودفعهم باتجاه تحقيق الأهداف أكثر مما هو نحو مراقبتهم .

#### وظائف القيادة :

استنتج الباحثون مجموعتين أساسيتين من الوظائف هما :

1 - وظائف مرتبطة بأداء المهام المنوطة بها .

2 - وظائف مرتبطة بالمحافظة على كيان المجموعة ذاتها .

إن من يستطيع أداء تلك الوظيفتين بنجاح فإنه يكون قائداً فعلاً كما أن المجموعات الكفوة تكون لها قيادة مشتركة والتي يكون فيها أحدهم وهو عادة المدير أو القائد الرسمي لمتطلبات الأداء وآخر للمتطلبات الاجتماعية وشؤون المجموعة . ( زيادة ، 2009 ص322 )

#### أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة للعنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الانتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع ، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للمتغيرات المستمرة في عواطفه ومشاعره كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهد البشري اللازم لتحقيق الأهداف وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع الحفاظ عليهم والحصول على دعمهم وتعاونهم . ( رضوان ، 1994 ص81 ) .

أما السكارنة ( 2014 ، ص21 ) فيرى أن القيادة :

- تمثل حلقة الوصل بين العاملين واستراتيجية المنظمة
- تعزز القوى الإيجابية وتحد من السلبية .
- تعالج مشكلات العمل وتوفر بيئة داعمة .
- تسهم في تنمية العاملين وصقل مهاراتهم .

### أنواع وأساليب القيادة :

يري الحسيني ( 2009 ص 65 ) أنه من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة , فمن خلال ما يتابعه المدير القائد من نمط سلوكي أو أسلوب معين في قيادته للأخرين يكتسب تسميته ( الدكتاتوري , الديمقراطي , التشاوري ) وقد لا يكون القائد معتمد على نمط واحد من القيادة بل يعتمد على أكثر من أسلوب حسب ما تقتضيه الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج للسرعة في اتخاذ القرار يكون الأسلوب الدكتاتوري فهو الأفضل في حسم النزاعات وحسم القرارات عند اختلاف وجهات النظر أما إذا كان الأمر متعلق بتطوير الأداء وزيادة الفاعلية فإن المدير يسعى إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يجب أن يمتلكه القائد الإداري الفعال والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية .

### جوانب ظاهرة القيادة :

يحدد أبو النصر ( 2015 ص 25 ) خمسة جوانب لظاهرة القيادة كالتالي :

- 1 - القيادة عملية معقدة لها جوانب سلوكية وعلائقية وموقفية .
- 2 - لا تكمن ظاهرة القيادة في شخصية القائد وحده بل تظهر أيضاً في العلاقات الثنائية والجماعية والمؤسسية
- 3 - يمكن أن تتبع ظاهرة القيادة من المستويات الدنيا في المنظمة كما يمكن أن تأتي من المستويات العليا .
- 4 - يمكن أن تحدث القيادة على المستوى الداخلي في التفاعلات بين القائد والمرؤوس وعلى المستوى الخارجي مع البيئة المحيطة بالموقف .
- 5 - القيادة تساعد على إثارة الدافعية للأشخاص داخلياً عن طريق تحسين توقعاتهم وخارجياً عن طريق استخدام منح الحوافز .

### القيادة الموجهة :

يتبلور سلوك القائد الإداري وفقاً لهذا النمط في إخبار وإعلام المرؤوسين إلى ما هو مطلوب منهم انجازه بدقة ويبين لهم الكيفية المناسبة للإنجاز من خلال تفاصيل وجداول العمل وكذلك تبيان معايير تقييم الأداء وفقاً لكل مهمة وأداء ، إن هذا النمط يقابل تماماً النمط القيادي الموجه نحو المهام . ( زيادة ، 2009 ص 345)

## الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية :

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات سلوك القائد والنظريات الموقفية ، لقد استمر البحث والتحليل لكل ما يرتبط بمفهوم القيادة الإدارية مما هو جديد ومعاصر في السلوك والخصائص وبما ينسجم مع منظمات الأعمال اليوم ، إن الطبيعة المتغيرة لبيئة منظمات الأعمال إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية للمنظمات وما يرافقه من أفكار واتجاهات فلسفية قد فرض مفاهيم متجددة للقيادة الإدارية . ( زيادة ، 2009ص357 )

## أنماط وأساليب القيادة :

1 - القيادة حسب الهيكل التنظيمي : وتنقسم إلى / القادة الرسميين والقادة الطبيعيين فالأولى هم القادة الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي يتولونه وتيسر لهم هذا النوع من توجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات وأساليب العمل التي بدورها تؤثر على سلوك العاملين ، أما النوع الثاني من القادة وهم الطبيعيون فهم الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون أي منصب رسمي موكلين به .

2 - القيادة حسب سلوك القائد : وتنقسم إلى / القيادة الأوتوقراطية المتسلقة وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليقود أتباعه وفقاً لإرادته وأهوائه وفيها يتم استخدام أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ مل يريد فهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

3 - قيادة عدم التدخل وهي عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات واختيار أساليب التنفيذ وفيها يتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فدوره ثانوي في التوجيه والتأثير على مرؤوسيه .

4 - القيادة الديمقراطية : وهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الفرد ومشاعره مما يشعرهم بكرامتهم وأهميتهم .

5 - القيادة الدكتاتورية : يتميز القائد الدكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم باستخدام طرق التهديد والإجبار ويهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين بذلك يسلك مرؤوسيه سلوك معين لإرضائه .

## القائد المدير :

إن القيادة ليست هي الإدارة وأن الإدارة ليست هي القيادة فالمدير له قوة الموقع الرسمية في حين أن للقيادة قوة التأثير الاجتماعي في الآخرين فالمدير له مرؤوسيه أما القائد فله أتباع ويمكن للمدير أن يكون قائد فقتبعه الجماعة ، فالقادة هم أولئك الذين لديهم القدرة في التأثير على سلوك الآخرين معهم دون فرض القوة إنما رغبة حقيقية نابعة من داخلهم . ( زيادة ، 2009 ص315 )

القواعد والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار القادة الإداريين : (السيد عليوة ،2003)

\* التوافق مع استراتيجية المنظمة: يجب أن تُختار القيادات التي تدعم ثقافة ورؤية وأهداف المنشأة (قائد مبتكر لمنظمة تسعى للابتكار، وقائد محكم للمنظمة التي تطلب فعالية تشغيلية).

\* الملاءمة الشخصية والسلوكية: يتم الاختيار بناءً على سمات مثل النزاهة، الحزم، القدرة على التواصل، الفطنة الأخلاقية، والقدرة على بناء الفرق.

\* الخبرة والمهارات الفنية والإدارية: التوازن بين الخبرة التخصصية والمهارات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه).

\* القدرة على التعلم والتكيف: خصوصاً في بيئات التغيير السريع؛ القائد الفعال قادر على التعلم المستمر والتكيف مع التحولات.

\* العدالة والشفافية في العملية: معايير واضحة للاختيار، مع إمكانية الاستئناف أو المراجعة لنقادي تحيزات إدارية.

\* الاعتبارات الثقافية والاجتماعية: مراعاة التنوع والاختلافات الثقافية داخل المؤسسة وأثر ذلك على القيادة.

\* إجراءات دعم ما بعد الاختيار: برامج تأهيل، إرشاد (mentoring)، وتقييم دوري لأداء المدير الجديد .

إن القائد الإداري هو من يؤثر في الآخرين للسعي نحو الهدف فكلما كان التأثير واضحاً في التابعين وكان بلوغ الأهداف هو سبب توجيه ذلك التأثير كان ذلك دليلاً لنجاح تلك القيادة وهكذا يصبح القائد الإداري في منظمة الأعمال هو من يجعل الأفراد والوحدات الإدارية تتحرك باتجاه صحيح ، وهناك ثلاث مكونات أساسية تؤلف مجتمعه مفهوم القيادة الإدارية وهي وجود المرؤوسين ورغبة أولئك المرؤوسين في اتباع الأوامر والتوجيهات و القيادة باعتبارها نظام فإن مدخلاتها يمكن أن تضم خصائص القائد والتابعين له والأنشطة وأما العمليات والمعالجة فهي الاتصالات وحلقات التفاعل والأنظمة الإدارية في الأجور والحوافز والخدمات وغيرها ، لإن جوهر عملية القيادة ونظامها يقومان على عناصر أساسية تتمثل في وجود الفرد القائد وهو من يقوم بعملية التأثير والتغيير من خلال التفاعل وأيضاً وجود مجموعة الأفراد وهم من يكون مستعداً لاتباع أوامر وتعليمات قائد المجموعة .

ممارسة القوة لدى القائد : ( زيادة ، 2009 ص317 )

إن أي رد في سلوك واتجاهات المرؤوسين وكيفية التغيير يعتمد على مصدر قوة القائد الإداري أولاً وعلى الطريقة التي يمارس بها قوته .

إن الالتزام يكون هو الطابع المميز لسلوك واتجاهات المرؤوسين تجاه القائد الإداري والذي تكون قوته قائمة على الخبرة أو القوة المرجعية مما يجعل مستوى الرضا لديهم بأفضل حالاته والاندفاع واضح تجاه الأداء

المتميز أما القوة الرسمية أو الشرعية والقائمة على المعلومات والمكافآت والحوافز فإن التذمر يحتل حيزاً كبيراً من سلوك واتجاهات العاملين ويكون الأمر مختلف مع القوة التي يكون مصدرها العقاب أو الإكراه فالمقاومة

### صفات القائد الناجح :

يعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفي جو نفسي يرضي عنه التابعون له سواء كان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض ولقد روى التابعين عن النبي ( صلى الله عليه وسلم) من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجل وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنون { رواه الحاكم } .

والصفات الأساسية للقائد الناجح تتمثل في : ( الأغا، 2003، ص 11 )

- العقلية الصحيحة والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوعه .
- أن يكون ديمقراطياً ولا يقوم باتخاذ القرارات الهامة وحده .
- أن يعتمد على الحقائق والتأكد من ذلك .
- القدرة تحمل المسؤولية وأن يكون متمتع بالسيادة
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة .

### ثانياً / الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي : ( حسن ، 2001 ص 209 )

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد حيث أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة بينما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد ، ويعبر الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد .

### العناصر المكونة للأداء :

1 - الكفاءة : وهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بما هو مقدار المدخلات من الموارد والأموال والأفراد اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد . وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف .

2 - الفاعلية : أن الفاعلية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها وعلى هذا الأساس يتم قياس فاعلية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه ن نتائج فعلية فهي ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة .

3 - الإنتاجية : هي الاستغلال الكفوء للموارد من قوى بشرية ومعدات و مواد خام ورأس مال للحصول على أكبر قدر من المخرجات وهي تشير للعلاقة بين الإنتاج ( المخرجات ) المتحصل عليه وعناصر الإنتاج الداخلة ( المدخلات ) . ( الحنفي ، 1995 )

العوامل المؤثرة في الأداء : ( علي ، 2006 ص 70 )

على المسؤولين الأخذ في الاعتبار تقييم الأداء لمنظمة ما عدة عوامل قد تؤثر على الأداء ومن بينها ما يلي :

1 - الاختلاف في حجم العمل قد يؤثر على الأداء فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج في وحدة واحدة دون الأخرى من نفس العمل .

2 - الأعمال المتأخرة في معدل الإنتاج ، إن القدر الضئيل من الأعمال الغير منجزة يعتبر أمراً اعتيادياً والحجم المرغوب من المتأخرات يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه .

3 - التحسينات الإجرائية والتنظيمية ذات أثر مباشر على الأداء ويتوقف معدل العمل على عدة عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجراءات هذا يترتب عليه تغير في معدل الإنجاز وماكنة العملية اليدوية يترتب عليه ارتفاع معدل الإنتاج .

4 - الأداء في العمليات المماثلة يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات جراء الظروف المحلية فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف الداخلية .

5 - نوعية وحدة العمل التام تقضي إلى معدلات مختلفة فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وتحتوى على عدة متغيرات عن نوعية العمل .

ويرى بعض الباحثين أن هناك أربع عوامل تؤثر على الأداء وهي :

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم الحجر الأساس للمنظمة والعنصر الفاعل بها .
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة اعتماداً على نتائجها بقيم الأداء الكلية .

أهداف تقييم الأداء : ( حسين ، 1999 ص 40 )

تتمثل أهم أهداف تقييم نظم الأداء فيما يلي :

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع المتوقع منهم أدائه .
  - تخطيط القوى العاملة .
  - تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
  - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهام البرامج التدريبية .
  - المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .
  - وضع خطط لرفع مستوى الأداء للعاملين .
  - تحسين علمية الاتصال بين المدير والعاملين .
  - تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الإدارات والأقسام .
  - ترشيد سياسات الأجور والحوافز .
- أهمية فاعلية الأداء : ( علاقي ، 2015 ) ص 309**

تولي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقويم فاعلية الأداء المؤسسي فمن خلالها يمكن التعرف على :

- 1 - أن تتأكد المنظمة من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد موقفها عند التظلم من أحد العاملين .
- 2 - أن تحدد المنظمة أصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تميداً لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز أعلى بالمنظمة .
- 3 - إن من شأن معرفة مستوى أداء الموظف أن تمهد له الطريق حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته

#### أثر العلاقة بين القادة الإداريين والأداء الوظيفي :

##### 1. آليات التأثير :

- التوجيه والتحفيز: القائد يحدّد التوقعات ويحفّز الموظفين عبر التحفيز المادي والمعنوي، مما يؤثر مباشرة على الأداء.
- التواصل وتوضيح الأدوار: قلة الغموض في المهام تزيد الفاعلية. القادة الفعالون يوضّحون الأهداف والمعايير.
- الدعم والتطوير: تقديم التدريب، التغذية الراجعة (feedback)، فرص النمو يحسّن المهارات والالتزام.
- التحفيز النفسي والضميري: القيادة التحولية ترفع دوافع الموظفين من خلال الرؤية والمعنى.

##### 2. نتائج إيجابية:

• ارتفاع مستوى الإنتاجية وجودة العمل.

• رضا وظيفي أعلى وولاء وظيفي. (organizational commitment)

• انخفاض التغيب والتناوب الوظيفي.

• تعزيز التعاون داخل الفرق والابتكار.

3. العلاقة الوسيطة/المعدّلة:

• الثقافة التنظيمية يمكن أن تكيف أو تقوّض أثر القيادة. القائد الجيد في بيئة غير داعمة قد لا يحقق نتائج متوقعة.

• مستوى تمكين الموظفين: عندما يمنح القائد صلاحيات وموارد، يرتفع الأداء.

• الطبيعة الوظيفية: الوظائف الروتينية قد تستجيب لأنماط قيادية مختلفة مقارنة بالوظائف المعتمدة على الإبداع.

- الإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة وإجراءاتها:

1- منهج الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وهو يختص بالكشف عن العلاقات بين المتغيرات أو باستخدام العلاقات في التنبؤ بسلوك مستقبلي أو أحداث متوقعة.

2- مجتمع الدراسة وعينتها :

اشتمل مجتمع الدراسة وعينته على أثر القيادة الادارية الفعالة في تحسين أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ، خلال عام 2025م، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم مسح جميع أفراد المجتمع نظرا لقلة العدد ، وتم استعادة استبيان من مفردات المجتمع بالكامل دون حدوث أي فاقد فيها .

خصائص مجتمع الدراسة :

في ضوء جمع البيانات وتفريغها لتحليلها احصائيا تم تحديد مواصفات مجتمع الدراسة على النحو المبين بالجدول التالية :

## جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير النوع.

النسبة المئوية	التكرار	النوع
63.3	19	ذكر
36.7	11	أنثى
100.0	30	المجموع

يتبين من الجدول (1) أن نسبة ( 63.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الذكور)، ونسبة (36.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الإناث).

## جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.3	1	متوسط
26.7	8	دبلوم
13.3	4	جامعي
56.7	17	دراسات عليا
100.0	30	المجموع

يتبين من الجدول (2) أن نسبة ( 56.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي (دراسات عليا)، ونسبة (26.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي (دبلوم) ، ونسبة ( 13.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي (جامعي) ، ونسبة (3.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي (متوسط).

## جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
6.7	2	أقل من 30 سنة
33.3	10	31-40 سنة
40.0	12	41-50 سنة
20.0	6	أكبر من 50 سنة
100.0	30	المجموع

يتبين من الجدول (3) أن نسبة ( 40.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم من (41-50 سنة)، ونسبة ( 33.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم من (31-40 سنة) ، ونسبة ( 20.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (أكبر من 50 سنة) ، ونسبة ( 6.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة) .

#### جدول (4) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	4	13.3
10 سنوات فأكثر	26	86.7
المجموع	30	100.0

يتبين من الجدول (4) أن نسبة ( 86.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، ونسبة ( 13.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) .

#### 3-أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم إعداد استبيان أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية.

#### طريقة تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان المتعلق أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ، تم توزيع الدرجات من ( 1 - 5 ) على النحو التالي :

- الاجابة (موافق بشدة) تأخذ الدرجة (5).

- الاجابة (موافق) تأخذ الدرجة (4).

- الاجابة (محايد) تأخذ الدرجة (3) .

- الاجابة (غير موافق) تأخذ الدرجة (2).

- الاجابة (غير موافق بشدة) تأخذ الدرجة (1) .

## الدراسة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (10) من العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بالزهران بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق ، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي له على أفراد مجتمع البحث .

- الخصائص السيكومترية للاستبيان أثر القيادة الادارية الفعالة في تحسين أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية:

## أولاً - الصدق :

تم حساب صدق الاستبيان على النحو التالي :

## أ- صدق المحكمين :

للتأكد من صلاحية الاستبيان للاستخدام ، تم التحقق من صدق محتواه وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال ، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع البحث بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبداه كل منهم .

## ب- صدق الاتساق الداخلي :

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون

جدول (5) يبين ارتباطات درجات كل فقرة من فقرات أثر القيادة الادارية الفعالة في تحسين أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية مع الدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	المقياس	ر.م
**0.841	القيادة الإدارية	-1
**0.821	الأداء الوظيفي	-2

## ثانياً - الثبات:

تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

جدول (6) معامل ثبات أثر القيادة الادارية الفعالة في تحسين أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لل فقرات والدرجة الكلية

م. ر	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
-1	القيادة الإدارية	10	0.854
-2	الأداء الوظيفي	10	0.844
	المقياس ككل	20	0.868

يتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لمستوى نظم المعلومات (0.868) وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية المقياس للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها .

-نتائج التساؤل الأول: ما أثر القيادة الادارية لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ؟

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في أثر القيادة الادارية لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية.

م. ر	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	تتخذ الإدارة القرارات بعد التشاور مع العاملين والاستماع إلى آرائهم	3.1667	0.69893	9	متوسطة
-2	المدير يحدد الأهداف بوضوح ويشرحها للعاملين قبل تنفيذها	3.2000	0.76112	8	متوسطة
-3	تشجع القيادة روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين	3.4667	0.62881	2	عالية
-4	المدير يوزع المهام بعدالة وفقا لكفاءة كل موظف	3.4000	0.67466	3	عالية
-5	تعمل القيادة على حل النزاعات بأسلوب موضوعي ومنصف	3.2667	0.78492	6	متوسطة
-6	القائد يتحلى بقدرة عالية على التواصل الفعال مع مرؤوسيه	3.3667	0.61495	4	متوسطة
-7	تتسم القيادة بالمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة	3.2333	0.72793	7	متوسطة
-8	يهتم القائد بتنمية مهارات العاملين وتدريبهم باستمرار	3.4667	0.62881	2	عالية
-9	القائد يقدر جهود الموظفين ويكافئ الأداء المتميز	3.5333	0.61770	1	عالية
-10	تتصف القيادة بالقوة الحسنة والزاهة في السلوك الإداري	3.3000	0.70221	5	متوسطة
	المقياس ككل	3.3444	0.64251		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (9) والتي تنص على (القائد يقدر جهود الموظفين ويكافئ الأداء المتميز) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5333) وانحراف معياري (0.61770) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرتين (3 ، 8) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (3.4667) وانحراف معياري (0.62881) وهي تنص على (المدير يوزع المهام بعدالة وفقا لكفاءة كل موظف ، يهتم القائد بتنمية مهارات العاملين وتدريبهم باستمرار ) ، بينما احتلت الفقرة (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4000) وانحراف معياري (0.67466) وهي تنص على (المدير يوزع المهام بعدالة وفقا لكفاءة كل موظف) جاءت بدرجات عالية .

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (1) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (تتخذ الإدارة القرارات بعد التشاور مع العاملين والاستماع إلى آرائهم) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها ضمن فقرات أثر القيادة الإدارية لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بمتوسط حسابي (3.1667) وانحراف المعيارى (0.69893).

تشير النتيجة المتوسطة لمستوى أثر القيادة الإدارية لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية إلى أن دور القيادة موجود ولكنه غير فعال بالشكل الكافي لتعزيز الأداء المهني والتنظيمي كما يدل ذلك على وجود فجوة بين توقعات العاملين وما يُقدّم لهم فعلياً من توجيه ودعم وتحفيز وقد يعكس هذا المستوى المتوسط ضعفاً في التواصل، أو محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، أو عدم وضوح الرؤية القيادية كما يشير إلى الحاجة لتطوير مهارات القادة وتحديث أساليب الإدارة. وبشكل عام، تعكس النتيجة أن القيادة تؤدي دوراً مقبولاً، لكنها تحتاج إلى تعزيز وتطوير لتحقيق أثر أكبر على العاملين.

**-نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية؟**

**جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية.**

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يقوم الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	3.2000	0.76112	6	متوسطة
2-	يتقن الموظف أداء عمله بدقة وجودة عالية	3.4333	0.62606	1	عالية
3-	يحرص العاملون على التعاون مع زملائهم لإنجاز الأهداف المشتركة	3.1667	0.79148	7	متوسطة
4-	يظهر الموظف روح المبادرة والمسؤولية في عمله	3.3000	0.70221	4	متوسطة

متوسطة	9	0.83045	3.0000	يحافظ العامل على السلوك الوظيفي الإيجابي أثناء أداء مهامه	-5
متوسطة	8	0.77608	3.1333	يشارك الموظف في اقتراح الحلول لتحسين بيئة العمل	-6
متوسطة	3	0.60648	3.3333	يلتزم الموظف بتعليمات الإدارة وقوانين العمل	-7
متوسطة	5	0.78492	3.2667	يسعى العامل إلى تطوير مهاراته المهنية بانتظام	-8
عالية	2	0.67466	3.4000	يحرص الموظف على تحقيق رضا المستفيدين أو العملاء	-9
متوسطة	6	0.76112	3.2000	يتحمل العامل ضغط العمل دون التأثير السلبي على الأداء	-10
متوسطة		0.66107	3.2433	المقياس ككل	

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (2) والتي تنص على (يتقن الموظف أداء عمله بدقة وجودة عالية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4333) وانحراف معياري (0.62606) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (9) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4000) وانحراف معياري (0.67466) وهي تنص على (يحرص الموظف على تحقيق رضا المستفيدين أو العملاء) ، بينما احتلت الفقرة (7) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.3333) وانحراف معياري (0.60648) وهي تنص على (يلتزم الموظف بتعليمات الإدارة وقوانين العمل) وجاءت بدرجات متوسطة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (5) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يحافظ العامل على السلوك الوظيفي الإيجابي أثناء أداء مهامه) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بمتوسط حسابي (3.0000) وانحراف المعيري (0.83045).

تشير النتيجة المتوسطة لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية إلى أن الأداء العام مقبول لكنه لا يصل إلى المستوى المأمول لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة فهذا المستوى يعكس وجود عناصر قوة أساسية، لكنه يشير أيضاً إلى وجود جوانب تحتاج إلى تطوير مثل الدافعية، وضبط المهام، وتحسين بيئة العمل وقد يكون هذا التراجع نتيجة ضغط العمل، أو نقص التدريب، أو محدودية الحوافز التي تسهم في رفع مستوى الإنجاز و قد يرتبط بضعف التواصل الإداري أو غياب التغذية الراجعة المستمرة وتشير النتيجة في مجملها إلى ضرورة وضع خطط تطوير مهني لتحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين بصورة أفضل.

- نتائج التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقا لمتغير النوع؟

جدول (9) يبين اختبار(ت) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقا لمتغير النوع.

المقياس	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى دلالة
مستوى الأداء الوظيفي	ذكر	19	36.3158	4.49756	1.706	0.000
	أنثى	11	25.7273			

يتبين من الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة (الذكور) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة (الاناث) وذلك على المقياس الكلي ، حيث كان متوسطهم الحسابي على المقياس الكلي لأفراد عينة الدراسة (الذكور) (36.3158)، بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة (الاناث) (25.7273) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (1.706) وهي قيمة معنوية دالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور .

وهذا يدل على أن النوع له تأثير معنوي في مستوى أداء العاملين داخل المعهد وقد تعود هذه الفروق لعوامل مهنية أو تنظيمية مثل اختلاف توزيع المهام، أو مستوى الخبرة، أو طبيعة الأدوار الوظيفية بين الذكور والإناث كما قد ترتبط بفرص التدريب أو الدعم الإداري المتاحة وبشكل عام، تعكس النتيجة ضرورة دراسة الأسباب الدقيقة وراء هذا التفاوت لضمان العدالة المهنية وتحسين الأداء لدى جميع العاملين.

نتائج التساؤل الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقا لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول (10) يبين اختبار(ت) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

المقياس	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى دلالة
مستوى الأداء الوظيفي	أقل من 10 سنوات	4	31.2692	0.0000	2.716	0.000
	10 سنوات فأكثر	26	40.0000			

يتبين من الجدول (10) أن أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) سجلوا متوسطاً حسابياً أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (31.2692) وذلك على المقياس الكلي ، حيث كان متوسطهم الحسابي على المقياس الكلي لأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (40.0000)، بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) (31.2692) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (2.716) وهي قيمة معنوية دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر). وهذا يدل على أن الخبرة الطويلة تسهم بشكل واضح في تحسين جودة الأداء والقدرة على التعامل مع مهام العمل بكفاءة أعلى و يعكس ذلك تراكم المهارات والمعرفة الوظيفية لدى أصحاب الخبرة، مما يمنحهم قدرة أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات وقد يشير أيضاً إلى الحاجة لتوفير برامج تدريبية داعمة للعاملين الأقل خبرة لرفع مستوى أدائهم.

نتائج التساؤل الخامس: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية الفعالة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية؟

جدول (11) يبين طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية الفعالة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية.

مستوى الرضا الوظيفي	القيادة الإدارية الفعالة
**0.825	**0.854

\*\* دال عند مستوى (0.01).

من بيانات الجدول (11) تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الفعالة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية. مما يعني أن تحسّن القيادة ينعكس مباشرة في تحسين أداء العاملين بالمعهد هذه النتيجة تؤكد أن الأساليب القيادية المبنية على التحفيز، والتواصل الجيد، وتوزيع المهام بوضوح تسهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة التزامهم كما تعكس دور القائد في خلق بيئة عمل إيجابية تساعد الموظفين على الإبداع والإنجاز وتدل النتيجة على أن ضعف القيادة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح وبشكل عام، تبرز أهمية الاستثمار في تطوير القدرات القيادية لتحقيق أداء وظيفي متميز داخل المؤسسة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحطمانى ، 2016م) والتي ترى بوجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ونجاح التغيير وأن القائد الفعال يسهم في تقليل مقاومة العاملين للتغيير عبر التحفيز والمشاركة. وتتفق مع دراسة (الدوسري ، 2016م) والتي توصلت

بوجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي. وتتفق مع دراسة (أحمد ، 2017م) والتي ترى أن القيادة التشاركية والتحفيز المعنوي يرفعان من الرضا الوظيفي. وتتفق مع دراسة (يوسف العلي ، 2021م) والتي ترى بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي.

#### ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن أثر القيادة الادارية لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (9) والتي تنص على (القائد يقدر جهود الموظفين ويكافئ الأداء المتميز) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5333) وانحراف معياري (0.61770) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرتين (3 ، 8) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (3.4667) وانحراف معياري (0.62881) وهي تنص على (المدير يوزع المهام بعدالة وفقا لكفاءة كل موظف ، يهتم القائد بتنمية مهارات العاملين وتدريبهم باستمرار ) ، بينما احتلت الفقرة (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4000) وانحراف معياري (0.67466) وهي تنص على (المدير يوزع المهام بعدالة وفقا لكفاءة كل موظف) جاءت بدرجات عالية .

2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (يتقن الموظف أداء عمله بدقة وجودة عالية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4333) وانحراف معياري (0.62606) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (9) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4000) وانحراف معياري (0.67466) وهي تنص على (يحرص الموظف على تحقيق رضا المستفيدين أو العملاء) ، بينما احتلت الفقرة (7) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.3333) وانحراف معياري (0.60648) وهي تنص على (يلتزم الموظف بتعليمات الإدارة وقوانين العمل) وجاءت بدرجات متوسطة.

3- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور.

4- أكدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

5- أشارت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية الفعالة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية.

## التوصيات:

- 1- تعزيز مهارات الاتصال القيادي من خلال تدريب القادة على التواصل الفعال وتبادل التغذية الراجعة بوضوح وشفافية.
- 2- تطبيق أسلوب القيادة الداعمة عبر تشجيع العاملين وتحفيزهم وتقدير جهودهم بشكل مستمر.
- 3- توفير برامج تدريبية دورية للعاملين لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية مهاراتهم العملية.
- 4- إشراك العاملين في اتخاذ القرار بما يعزز الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.
- 5- بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام المتبادل، والعمل الجماعي، وتقليل الصراعات الداخلية.
- 6- وضع معايير واضحة للأداء وتحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف لتجنب التداخل والارتباك.
- 7- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً من خلال نظام مكافآت متوازن يعزز الإنتاجية.
- 8- استخدام أساليب القيادة التحويلية التي تشجع الابتكار وتدعم الإبداع وتساهم في التطوير المستمر.
- 9- تعزيز العدالة التنظيمية عبر تطبيق أنظمة التقييم والترقية والجزاءات بشكل منصف وموضوعي.
- 10- متابعة الأداء بشكل دوري باستخدام أدوات تقييم حديثة وتقديم إرشادات تساعد الموظفين على تحسين أدائهم باستمرار.

## المراجع والكتب :

- أبوالنصر ، مدحت محمد أبوالنصر (2015) " قادة المستقبل ( القيادة المتميزة الجديدة ) " ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الرابعة .
- الأغا ، وفيق حلمي ( 2003 ) " دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، دمشق : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الحسيني ، علي الحسيني ( 2009 ) " أنواع وأساليب القيادة الإدارية " ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الحنيفي ، أحمد بن محمد ( 1995 ) " تقويم الأداء الوظيفي الأسس - المعايير - التطبيقات " ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- السكرانة ، بلال خلف السكرانة (2014) " القيادة الإدارية الفعالة " ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية.

العوامل ، نائل العوامل (2004) "الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة"، عمان : دار النشر .

حسن ،العجمي محمد حسن (2008) "الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية والتنمية " ، عمان : دار المسيرة ، الطبعة الثانية .

حسين ،راوية محمد حسين (2001) " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "، الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .

حسين ،راوية محمد حسين (1999) " إدارة الموارد البشرية " ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

رضوان ، فتحي عبدالرحمن (1994) " الإدارة والقيادة: المبادئ - الوظائف - الأساليب "، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

زيادة ،فريد فهمي زيادة (2009) " وظائف الإدارة " عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

علاقي، مدني عبدالقادر العلاقي(2015) " إدارة الموارد البشرية " عمان : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة .

علي ، مهند النابلسي علي (2006) ،" الجودة الشاملة في المجتمع المعاصر " ، عمان : دار الأوائل للنشر والتوزيع .

رسائل الماجستير :

علي ،اسماعيل عمر علي (2006) " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الشركات العامة " ، الموصل : رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .