

## The Role of Administrative Leadership in Improving the Functionality of Employees within the Economic Establishment, Case Study at center of the pitch, Industrial Area, AinSéfra, Algeria

د. بن جيممة عمر

جامعة طاهري محمد، بشار  
omarbendjima@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/04/18

أ. صديق زكرياء

جامعة طاهري محمد، بشار  
zakariaseddik45@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/02/25

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تحسين أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه. كما أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته. وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المدروسة البالغ عددها ثلاثين عاملاً من خلال الاستبيانات التي تمت الإجابة عنها والتي بلغت عشرين واسترجعت عشرة. وبالتالي فمن الضروري توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة بما نحو القمة.

الكلمات المفتاحية: أداء، فرد عامل، قيادة، قيادة إدارية، مؤسسة اقتصادية.

### Abstract :

This study aims at showing the influence of the administrative leadership on the performance of the workers in the economic firm, that is one of the major success in any firm. the administrative leadership contribute effectively in reaching the aims of the firm through the effective performance which comes from the way any administrative leader treats his staff according to the nature of their task. The study showed that the leader has a great role in improving the performance of each worker, and that by relying on specification program and the analysis program in analyzing the results of a specific studied sample presenting 30 workers through opinion polls form which answers were taken and whose number was 20. It is essential that have leaders with high skills which improves the performance to the top.

**Key Words:** Performance, Individual worker, Leadership, Administrative leadership, Economic institution

**JEL Classification :** F 23 ; M12

\* مرسل المقال: صديق زكرياء (zakariaseddik45@gmail.com)

المقدمة:

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، تأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض، كان البحث لإحداث التغيير والتطوير أمرا ضروريا ومهمة لا تتحقق إلا بالأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المحددة.

ولبلوغ الأداء الجيد والتميز لمختلف الأنشطة من قبل المورد البشري، المورد الهام لمواكبة التطور، لابد من قيادة إدارية واعية، تعمل على توجيه قدرات واهتمامات الآخرين في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف بالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. فالقيادة الإدارية الهادفة تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، من خلال قادة إداريين قادرين على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة لتوجيه جهود العاملين، تقييم وتنمية كفاءاتهم بأعلى مستوى في أدائهم، والعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة ومنافسة حادة. وانطلاقا مما سبق فإن التساؤل الرئيسي يكمن في: فيما يتمثل دور القيادة الإدارية في الرفع من أداء العامل بالمؤسسة الاقتصادية؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بالقيادة الإدارية، وإبراز الدور الذي تؤديه لبلوغ أهداف المؤسسة عن طريق أداء جيد وفعال للفرد العامل لمختلف الأنشطة التي يقوم بها، والتي تكون ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في بيان تأثير القيادة الفعالة للقائد الإداري على أداء الفرد بتحسينه وزيادة من مستواه شيئا فشيئا لتنفيذ القرارات والعمليات الإدارية بالطريقة والنوعية الجيدة بما يخدم أهداف المؤسسة.

#### فرضيات الدراسة:

- الفرضية العدمية الأولى: لا تؤدي القيادة الإدارية ولا تمارس دورها داخل المؤسسة عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.

- الفرضية العدمية الثانية: لا يوجد هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري وبالتالي المؤسسة ككل عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05

وتتمثل متغيرات البحث في متغيري الدراسة الأساسيين القيادة الإدارية كونها المتغير المستقل، ويتكون بدوره من بعدين هما: بعد التخطيط وفن اتخاذ القرار، وبعد التشجيع والتحفيز وفن التعامل مع الآخرين. والأداء الوظيفي بكونه المتغير التابع الرئيسي الناجم عن الدور الذي يمارسه القائد الإداري وصولا بأداء متميز وناجح على مستوى الفرد العامل والمؤسسة ككل.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث:

- دراسة الجعبري عنان (2009)، بعنوان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل (عنان الجعبري، 2009). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، ومدى استخدام هذه الشركة للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي للموظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين كان كبيراً جداً.
- إن استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة.
- إن واقع الأداء الوظيفي للموظفين كان بدرجة كبيرة.

- دراسة كيرد عمار (2014-2015) بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط (عمار كيرد، 2014.2015). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة لتأدية مهامهم بكفاءة وفعالية، وللتأثير الإيجابي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى المؤسسة.
- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز.
- وللإجابة على الإشكالات والتساؤلات الرئيسية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية كانت عناوينها كالتالي:
- المحور الأول: عموميات ومفاهيم حول القيادة، القيادة الإدارية.
- المحور الثاني: الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.
- المحور الثالث: الدور الناجم للقيادة الإدارية في الرفع من مستوى أداء الفرد العامل بالمؤسسة محل الدراسة.

## 1. عموميات ومفاهيم حول القيادة، القيادة الإدارية:

لقد عرفت القيادة الإدارية العديد من التعاريف، فباعتبارها ظاهرة اجتماعية معقدة وعملية تفاعل ترتبط بالسلوك الإنساني فإنه من الصعب تحديد مفهوم موحد ودقيق، غير أنه ومن خلال البحوث والدراسات للعديد من الكتاب والباحثين تم إعطاء تعاريف مختلفة من عدة زوايا، سوف يتم التطرق أولاً إلى القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص على التوالي.

### 1.1. تعريف القيادة:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ولقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل يقوم على جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون، كما تحتوي الأدبيات على تعريفات متعددة للقيادة قدمها علماء الإدارة ومفكرها على اختلاف اتجاهاتهم، نذكر منها ما يلي:

- يقول Fifner و Persthus أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تصل إلى توحيد جهود أتباعه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية. (محمد الصيرفي، 2005، صفحة 135)
- ويرى Kohan أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد. (حنفي عبد الغفار، 2007، صفحة 426)
- وهناك من عرفها على أنها مزيج من الصفات التي تمكن الحائز عليها من تحقيق شيء ما بواسطة الآخرين عن طريق التأثير فيهم وجعلهم راغبين في أدائه. (كراجي مصطفى، 2002، صفحة 74)
- وتعرف أيضا على أنها عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. (Pierre G. Bergeron, 2004, p. 399)

وبناء على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة، إذن يمكننا استخلاص المفهوم العام للقيادة كما يلي: "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما"

### 2.1. تعريف القيادة الإدارية:

تعني القيادة الإدارية مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة. (سيد قنديل علاء محمد، 2010، صفحة 19)

ومن خلال الجمع بين مختلف المعايير في الفكر الإداري، فهي عموما تتطلب تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما. فالقائد الإداري هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين وبملك سلطة إدارية. (أبو زيد فهمي مصطفى، عثمان حسين، 2003، صفحة 105).

### 3.1. الفرق بين القائد والمدير:

لعل من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والإدارة التمييز بين المفهومين، فالمدير يستند في ممارسة مهامه على ما لديه من سلطة بصورة أساسية، أما القائد فهو لا يعتمد على ما لديه من سلطة كما هو الحال بالنسبة للمدير، ولكنه ينظر إلى السلطة كمصدر ثانوي يستخدمها كمساعدة لبناء الثقة، كما يتخذ من أسلوب

الإقناع والافتناع، النفوذ والتأثير، ولهذا فإن كل قائد يعتبر رئيسا ومديرا وليس العكس (مزيان بشري، 2011-2012، صفحة 19) ومن الممكن أن يصبح الإنسان قائدا يملك التأثير في الآخرين دون أن يكون مديرا، إذن من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تتبع القيادة تلقائيا من الجماعة، بينما الإدارة مفروضة عليهم لأنها تعتمد على السلطة المخولة للشخص.
- إن المدير يدفع التابعين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة سلفا، بينما القائد يعمل على مناقشة الأهداف مع التابعين، وبلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف فيسعون إلى تحقيقها.
- إن المدير يهتم بعناصر الاستقرار والاتزان فيحافظ على الوضع الراهن، أما القائد فيعمل على التغيير والتجديد في العمل كما وكيفا، والتطوير في البناء التنظيمي لما هو أفضل.

#### 4.1. عناصر القيادة الإدارية:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وُجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة. وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمرا مضللا قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، ولإثراء فهم القيادة لابد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس (العيني ضرار وآخرون، 2007، صفحة 164) وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها 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 تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانسا يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.
- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

- **ظروف الموقف:** إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (كلالدة ظاهر، 1997، صفحة 21)
- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. ويتمثل أيضا في إتقان فن الحوار والإقناع، تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة، التحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء. (السويدان طارق محمد، باشراجيل فيصل عمر، 2003، صفحة 262)

## 5.1. خصائص الشخصية القيادية الفعالة:

وفي ما يلي مواهب إن توفرت في الشخص القيادي يمكن القول أنه يتمتع بالشخصية القيادية الفعالة والتي من الضروري إكسابها وتوفيرها في ذوات القادة ومحاولة تطويرها وتميئتها بالشكل المطلوب للوصول نحو القمة، والتي تكون قادرة على تحسين مستوى أداء العامل نحو الأفضل.

## الجدول(01): أسرار الشخصية القيادية الفعالة

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط بينما 20% في التنفيذ، ولا يترك أي شيء للصدفة
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءا من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه.
اتخاذ القرار	القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد ومحاور رائع.
التفويض	يعرف كيف يفوض ومتى يفوض، ويعطى المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.
يملك رؤية ثابتة	يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، هو الذي يضع الخطط المبدعة الجديدة، ويغرس الحماسة لهذه الأفكار الجديدة المبدعة في الآخرين.
التحفيز	قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله.
الثقافة	غزير المعرفة، على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات.
الثقة	لا يوجد قائد مزعزع الثقة، ثقة القائد في قدراته ومبادئه هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.
الالتزام بالخطط	شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، ويعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهدا ووقتا وأنه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام.
الالتزام الخلفي	وتعد هذه الصفة أحد أهم وأقوى خصائص القائد الناجح، خاصة في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته. كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن
الذكاء العقلي	لا يشترط أن يكون القائد عبقريا، لكنه أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة.

المصدر: الفقي إبراهيم (2008)، سحر القيادة، كيف تصبح قائدا فعالا، الطبعة الأولى، مصر، المنصورة، دار اليقين للنشر والتوزيع، ص:15-17.

## 2. الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية:

يعتبر المورد البشري أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير والتحسين هو تقييم أداء الأفراد. فالأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال. (بن منصور الشريف، ريم بنت عمر، 2013) وهناك العديد من التعاريف للأداء منها أنه:

- نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين. (بن منصور الشريف، ريم بنت عمر، 2013)
- وعرفه هاينز على أنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة" (هلال محمد عبد الغني حسين، 1996، صفحة 11، 12)
- ويعرفه القطب أيضا على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى المنظمة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة على وفق المعايير التي تلائم المنظمة وطبيعة عمله" (القطب محي الدين يحيى، 2002، صفحة 19)

## 1.2. أسباب الاهتمام بالأداء:

توجد عدة أسباب دعت للاهتمام بمستوى الأداء والسعي إلى تحسينه، أهمها ما يلي: (محمد حسين يسرى، 2010) طبيعة العمل المتغيرة، المنافسة المتزايدة، الابتكارات والتحسين المستمر، الجوائز الوطنية والدولية، التغيير في الأدوار التنظيمية، التغيير في الطلبات الخارجية، قوة تكنولوجيا المعلومات.

## 2.2. عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي: (عبد الله صلاح، 1979، صفحة 18)

- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمعارف الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، وتقييم نتائج عمله.

## 3.2. محددات ومؤشرات الأداء:

أ. **محددات الأداء:** يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة، إضافة إلى علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء غير معروفة، إضافة أيضا إلى أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين.

ويقول سليمان (حسن عادل، 1975، صفحة 46) أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على العمل.

- **الدافعية الفردية:** وتعتبر من مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجةً باله على العمل. كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل كما يختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة.

- **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

- **القدرة على أداء العمل:** وتعني قدرة على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل.

ب. **مؤشرات الأداء:** إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء، وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس.

- **رضا العامل عن عمله:** الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه. (طريف شوقي، 1992، الصفحات 214-216) كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان. (حنفي محمد سليمان، 1990، الصفحات 222-223) فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية. وحتى بلمس آثارها في السلوك يجب ملاحظو ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد، فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل، والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله، لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.



- **معدل الإنتاج:** نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة. في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.
- **ارتفاع معدل دوران العمل:** (أحمد فارس بوعمامة، 2009-2010، صفحة 114) وهو التخلي الطوعي أو الغير طوعي على العمل في المؤسسة، حيث يعرفه "جيمسبريس" بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى" حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين، الاختيار والتدريب للعامل وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح.
- **التغيب عن العمل:** يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص ما إلى العمل، رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيبا، وكلما زاد التغيب كلما أثر ذلك على الأداء وفعاليتيه.

#### 4.2. عملية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أمرا هاما بالنسبة للمؤسسة والعامل معا، فهو يمثل للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها على الوجه المطلوب أم لا. ويتضح للمؤسسة من خلال التقييم نقاط ضعف العامل وقوته، وما إذا كانت لديه قدرات تمكنه من أداء واجبه على الوجه الأكمل أم لا ويمكن تعريف تقييم الأداء كما يلي: هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأهداف المستهدفة. (محمد زيد عادل، 2003، صفحة 329) كما يعرفه: سيد محمد بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك وضع خطة لتحسين الأداء" (جاد الرب سيد محمد، 2009، صفحة 50) إذن هو عبارة عن عملية منظمة ودورية تقوم على معايير وأسس موضوعية، هدفها تقييم سلوك وأداء العاملين ووضع برامج تحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها حاليا ومستقبليا.

#### 5.2. آلية عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة ومتصلة ببعضها وهي كما يلي: (عمار كيرد، 2014.2015، صفحة 71)

- **وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييرهِ:** تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب الزامية.
- **شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة:** سواء كان مقيما أو مُقيما لأدائه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء، بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

- متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين: يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات بنهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
  - مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية: يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه.
  - توفير التغذية العكسية: (عمار كيرد، 2015.2014، صفحة 72) يقوم المقيمون بوضع تقرير للتقييم النهائي للأداء، وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية للإطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم لأدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أدائه.
  - إجراء مقابلات شخصية: مع من تم تقييم أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم مع الاتفاق على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم.
- 6.2. عملية تحسين الأداء:**

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء. ومن ثم ينتج عمليا تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، عمليات أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها جميعا. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية (علي السلمي، 2001، صفحة 177).

### 3. الدور الناجم للقيادة الإدارية في الرفع من مستوى أداء الفرد العامل بالمؤسسة محل الدراسة:

#### 1.3. لحة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة:

شركة نפטال هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك، تأسست بموجب قرار حكومي في 06 أبريل 1981، تعمل في مجال نقل وتوزيع إنتاج وتكرير كافة أنواع الوقود، وتنقسم إلى أربعة أقسام: منطقة الوقود والزيوت والمطاط، منطقة الزيت وهي فرع مؤسسنا الحالية ووحدة نפטال للطائرات والموانئ، ومنطقة غاز البترول المميع. فرع الزيت لمنطقة العين الصفراء مسؤول عن الجنوب الغربي في تزويده وتلبية احتياجاته للزيت بعد انتقائه ومعالجته.

#### 3.2. تحليل المتغيرات الأساسية للبحث:

بعدما تم وصف متغيري الدراسة، القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالاعتماد على المنهج الوصفي، يركز هذا الجزء على تحليل المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة فرضياته الموضوعية عن طريق تحليل بعض الإحصائيات والنتائج.

أ. عينة ومجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية نفضال فرع الزفت بالعين الصفراء بالجزائر. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والبالغ عددها 30 عاملا كما تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث فتمت الإجابة على 20 استبانة بينما استرجعت 10. وكانت استبانة هذا البحث مقسمة إلى قسمين حيث القسم الأول تعلق بالدور القيادي الفعال وواقعه بالمؤسسة محل الدراسة وبدوره شمل بعدين رئيسيين، الأول حول التخطيط وفن اتخاذ القرار واحتوى 10 عبارات أما الثاني فتعلق بالتحفيز والتشجيع وفن التعامل مع الآخرين واحتوى 12 عبارة. أما بالنسبة للقسم الثاني فتعلق بتحسين وتطوير أداء المورد البشري جراء الدور القيادي داخل المؤسسة واحتوى بدوره على 14 عبارة. وقد تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي النسخة 21 لعينة البحث. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان. وسيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

**الجدول(01): جدول إجابات الأسئلة ودلالاتها.**

التقديرات	المتوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى 2,33
متوسط	من 2,34 إلى 3,67
مرتفع	من 3,68 إلى 5,01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلم رنيسيس ليكرت.

### 3.3 اختبار الثبات:

#### الجدول(02): جدول ثبات وصدق الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	36

تم حساب معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى ثبات وصدق الاستبيان، وذلك بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss كما يوضحه الجدول(02) وقد بلغ معامل الثبات أو المصادقية لجميع متغيرات الدراسة: 0.956 أي نسبة ثبات تقدر بـ: 95.6% لـ 36 متغير، وهي نسبة ثبات كبيرة فهي أكبر من المقبولة إحصائيا 60% مما يدل على تميز الاستبانة بالصدق والثبات والاعتماد عليها لمواصلة تحليل النتائج.

#### 4.3 توزيع بيانات الدراسة: يوضح الجدول(03) توزيع بيانات الدراسة:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
البعد الكلي	,162	20	,181	,920	20	,100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS نسخة الإصدار 21.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النتيجة تعبر عن مستوى الدلالة: 0.1 وهي أكبر من مستوى المعنوية: 0.05 ومنه نقبل فرضية العدمية القائلة أن توزيع بيانات هذه الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

### 5.3. وصف أبعاد متغير الدور القيادي الفعال بالمؤسسة:

بينت النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على معطيات الاستبانة وبواسطة برنامج spss وبالاعتماد أيضا على ما تم ملاحظته أثناء الزيارات المتعددة للمؤسسة وإجراء بعض المقابلات ما يلي:

أ. **بعد التخطيط وفن اتخاذ القرار:** حقق بعد التخطيط وفن اتخاذ القرار متوسطا حسابيا قدره: 3.5 وانحرافا معياريا قيمته: 0.9328. ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي ينتمي للمجال (2.34-3.67) حسب مقياس ليكرت المستخدم فهو يشير إلى التقدير المتوسط، مما يعني أن بعضا من أفراد العينة المدروسة يرون أن قائدهم الإداري لا يقدر كامل الاحتمالات والصعوبات التي يمكن أن يقع فيها، ولا يلتزم بالخطة الموضوعية، إضافة إلى أنه لا يتخذ أي قرار بشأن موقف أو مشكل ما في الوقت نفسه، أيضا لا يشرك مرؤوسيه من الموظفين والتابعين له في عملية اتخاذ القرار كما لا يعمل بأرائهم إذا ما رأى فيه جانب الصواب... أما الفئة الأخرى فتزى عكس ذلك، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي تدل على التباين الكبير نوعا ما والتقريب من المتوسط الحسابي مما يعني أن التخطيط وعملية اتخاذ القرار لا يؤديان دورهما بالشكل المطلوب لتباين آراء واستجابات الموظفين بمراعاة هذا البعد لجوانب وإهماله لجوانب أخرى. وبالتالي فالقائد الإداري الفعال يتخذ قراراته الإدارية وفق أسس ومعايير مدروسة وموضوعية مسبقا مقدرا كامل المشاكل والصعوبات التي قد يقع فيها ومحتفظا بكامل الحلول والإجراءات اللازمة لتجاوزها وحلها، حتى ينفذ العمليات الإدارية بدقة وفعالية، إضافة إلى أن مشاورة القائد لكامل مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار سواء لحل مشكل ما أو لتنفيذ مهمة ما يؤدي إلى إثراء العديد من الأفكار مما يتيح طرقا وآراء مختلفة لكيفية تنفيذ العمل بيسر وفعالية سواء بالنسبة للموظف أو العامل وبالنسبة أيضا للقائد في إنهاء العمل بأداء جيد وفعال حسب ما خطط له، كما أن تقييم البدائل المتاحة تقييما جيدا يتيح للقائد سهولة اتخاذ القرار أثناء موقف أو مشكل ما والوصول إلى الحلول.

ب. **بعد التحفيز والتشجيع، فن التعامل مع الآخرين:** حقق هذا البعد متوسطا حسابيا قدره: 3.31 وانحرافا معياريا بقيمة: 1.1001. ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي ينتمي للمجال (2.34-3.67) حسب مقياس ليكرت المستخدم فهو يشير إلى التقدير المتوسط أيضا، وهذا يدل على أن نفس الفئة من أفراد العينة ذكروا أن قائدهم الإداري لا يثق في قدراتهم ومهاراتهم لأداء مهامهم، كما لا يعاملهم باحترام ولا يحاورهم بأسلوب راقى ومهذب، ولا يعطيهم مساحة من الحرية في تنفيذ مهامهم، كما أنه لا يقدم كفاءات ومزايا تحفيزية من حوافز مادية ومعنوية لهم مقابل تأدية مهامهم، وبالتالي فهو لا يقدر جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم ولا يحرص أن يعدل بينهم وأن يعطي كل ذي حق حقه، وهذا يشكل عائقا كبيرا أمام تنفيذ المهام المخطط لها، وتأديتها بشكل تغيب فيه الفعالية والدقة والجودة، فاحترام العامل أو الموظف ومعاملته بأسلوب مهذب يزيد من ثقته بنفسه أولا ثم بقائده ثانيا، كذلك على القائد أن يقدر

جهود عاملية كلهم حتى ولو لم يقوموا بدورهم على أكمل وجه، بل يسعى إلى اكتشاف الخلل وسد النقائص التي يعاني منها هؤلاء بتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها بالشكل اللازم لا بزعزعة الثقة التي بينه وبينهم وثقة العامل بنفسه، حيث يشعر بأنه عبء زائد على المجموعة. أما الفئة الثانية فترى عكس ذلك وهذا ما تبينه قيمة الانحراف المعياري للتباين الواضح والكبير بين الفئتين فهذا البعد ملموس عند فئة وغائب عند الفئة الأخرى.

### 3.6. بعد متغير تحسين وتطوير أداء المورد البشري جراء الدور الذي تؤديه الشخصية القيادية داخل المؤسسة:

حقق هذا البعد متوسطا حسابيا قدره: 3.64، وانحرافا معياريا قيمته: 0.9527، ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي ينتمي للمجال (2.34-3.67) حسب مقياس ليكرت المستخدم فهو يشير على التقدير المتوسط. وهذا يعني أن أفرادا من العينة يعانون من بعض المشاكل على مستوى المهارات في تأدية مهامهم والتي لا بد من تقييمها كل مرة من قبل القائد الإداري كما ذكر سابقا، ومعرفة الخلل وتقديم الحلول عن طريق دورات تدريبية تحسينية كل مرة حسب كل ظرف ومتطلب جديد وحسب المهمة بصفة عامة، مما يرفع من مستوى أداء الفرد العامل ويجعله مستعدا لمواكبة أي تغيير أو طارئ على مستوى العمل والأداء ودائما في إطار الهدف المخطط له والمراد تنفيذه. كما أن عدم تقديم فترات راحة وبيئة عمل مناسبة يزيد من جودة الأداء، ويسهل من تنفيذ العمل بسرعة وفعالية، أيضا بالنسبة للحوافز وزيادة على ما ذكر فالحوافز المقدمة للعامل تزيد من حماسه لتأدية العمل والرغبة في تقديم أداء جيد، وتحسين للمهارات والقدرات بشكل إيجابي كما يجعل الفرد العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأنه من واجبه إتقان عمله والعمل عليه بالشكل المطلوب وأنه محل ثقة من طرف قائده، وأنه قادر على تحمل المسؤولية بواسطة المهام المقدمة إليه، أيضا التشجيع على العمل وفق جماعات أو فرق عمل ينعكس هذا بالإيجاب على أداء الفرد خاصة بالنسبة للأفراد العاملين الجدد فهو يعمل على تقديم المساعدة وسد النقائص والفجوات، فالعاملون يتعاونون في تأدية المهام كما يساعدون بعضهم البعض فهم يخلقون الجو المناسب والملائم لذلك حتى وإن كان هذا من مهام القائد الإداري أيضا، كما أن الفئة الأخرى ترى عكس ذلك فهي تحصل على الدورات التدريبية والتنمية على مستوى المهارات والتشجيع الدائم، التقييم والملاحظات المقدمة لهم من قبل قائدهم وهذا ما يؤكد التباين الواضح لقيمة الانحراف المعياري على مستوى استجابات الموظفين، فهذا التحسين يشمل فئة ويهمل فئة أخرى.

### 3.7. اختبار فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية العدمية الأولى: لا تؤدي القيادة الإدارية ولا تمارس دورها داخل المؤسسة عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.

الجدول(04): اختبار T للدور القيادي

Valeur du test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
					البعْد_القيادي	22,609

المصدر: مخرجات برنامج SPSS نسخة الإصدار 21.

من خلال الجدول(04) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نرفض العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن القيادة الإدارية تؤدي دورها بممارسة بعض الفعاليات من جهة كتنفيذ التعليمات الإدارية المخطط لها وفق الإجراءات المقررة، توفير الإمكانيات الضرورية واللازمة لتأدية العمل، مراعاة الجودة في كل خطوة من خطوات العمل، مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة... إلا أنها تحمل بعض الجوانب الأخرى... إذن فالممارسة الفعلية لا زالت لم ترقى إلى الشكل المطلوب فهناك نقائص وفجوات لا بد من سدها وهذا يمس بالتأكيد مستوى الأداء المطلوب.

ب. الفرضية العدمية الثانية: لا يوجد هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري وبالتالي المؤسسة ككل عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.

الجدول(06): اختبار T لتطوير وتحسين الأداء

Valeur du test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
					بعْد_الأداء	28,9
	83					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS نسخة الإصدار 21.

من خلال الجدول(06) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نرفض العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك تحسين وتطوير لأداء المورد البشري والذي ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل، إلا أن هذا يشمل أغلب العاملين وبالتالي هناك البعض منهم لا زال يعاني من نقص في التطوير على مستوى المهارات، وهذا ضمن المخططات التي ترغب المؤسسة في تحصيلها بأن يكون هناك تطوير مستمر يشمل كامل الموظفين دون استثناء.

## الخلاصة:

تعد عملية تطوير أداء العاملين والرفع من مستواهم العملي أحد المهام الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات اليوم بما فيها الدور القيادي الفعال للقائد الإداري في تطبيق ذلك، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى قادة إداريين بمهارات وميزات جيدة تساهم مساهمة إيجابية وهادفة إلى تحسين وتطوير أداء العالين والذي بدوره يعكس الأداء الكلي للمؤسسة التي ينتمون إليها، ولهذا وجب على المؤسسات التحسين من قادتها بتنميتهم وتطويرهم أولاً ثم بدورهم يسعون إلى تنمية مهارات وقدرات موظفيهم نحو الأفضل ثانياً خاصة وعصر اليوم يتميز بالسرعة والجودة في كل مهمة وخطوة عمل، تغيرات وتطورات على مستوى التكنولوجيا ومختلف عناصرها ... فكان ذلك لزاماً عليها تطوير أداء موظفيهم لمواكبة كامل التغيرات وتحقيق كامل الأهداف المنشودة بأداء جيد وفعال.

وقد خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج كانت كالتالي:

- لا يوجد هناك تحسين شامل وفعال لمستوى أداء الفرد داخل المؤسسة.
- القائد الإداري لا يؤدي دوره على الوجه المطلوب بداية من الدور القيادي إلى الأداء الفعال للفرد والمؤسسة .
- انعدام الرغبة والتحمدي لبعض العاملين في تحسين الأداء وفقدان الثقة في أنفسهم.
- العمل ضمن فق الجماعة ساعد نوعاً ما في سد بعض النقائص التي يعاني منها بعض العاملين بالمؤسسة.
- وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع التوصيات التالية:
- ضرورة القيام بالدورات التدريبية يزيد من مستوى أداء الفرد العامل.
- التشجيع على العمل ضمن فرق عمل يحسن من أداء المهام والعمليات الراد تنفيذها.
- إقامة محاضرات وندوات تخص القائدين الإداريين لتنمية مهاراتهم لما له من التأثير الإيجابي والفعال على مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة أو المنظمة.
- الاصغاء الجيد للعامل ومحاورته بالأسلوب الراقى والمحترم يزيد من ثقته ومن فعالية تأديته لمهامه بالشكل الجيد، كما يزرع في نفسه حب العمل والرغبة في التحدي لتطوير نفسه أكثر فأكثر وتقديم مستويات أفضل.

## قائمة المراجع:

- حنفي عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، الاسكندرية.
- كراجي مصطفى. (2002). علم الإدارة العامة. مصر: دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مزيان بشرى. (2011-2012). العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدرّاء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات، قسم علم النفس وعلوم التربية، المدرسة الدكتورالية: دراسة الجماعات والمؤسسات. جامعة السانية، وهران.
- أبو زيد فهمي مصطفى، عثمان حسين. (2003). الإدارة العامة. مصر: دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة.

- بوعمامة أحمد فارس. (2009-2010). المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، فسك علم الاجتماع/ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة منتوري، قسنطينة.
- السويدان طارق محمد، باشراويل فيصل عمر. (2003). صناعة القائد. بيروت، لبنان: دار ابن حزم .
- العتيبي ضرار وآخرون. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- القطب محي الدين يحيى. (2002). لخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.
- بن منصور الشريف، ريم بنت عمر. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة/كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب سيد محمد. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية. مصر: منشور بدون دار النشر.
- حسن عادل. (1975). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: دار النهضة العربية.
- حنفي محمد سليمان. (1990). السلوك التنظيمي والأداء. القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- سيد قنديل علاء محمد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- طريف شوقي. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب.
- عبد الله صلاح. (1979). فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السلمي علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- كيرد عمار. (2014.2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، مكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة
- الجعبري عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي . فلسطين.
- كاللدة ظاهر. (1997). الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران.
- الصيرفي محمد. (2005). أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع. مصر: مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية.



- محمد حسين يسرى. (2010). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق سرير . مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، 335.
- محمد زيد عادل. (2003). إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية-. مصر: جامعة مصر.
- هلال محمد عبد الغني حسين. (1996). مهارات إدارة الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء.
- Pierre G.B. (2004). La gestion modern. Getan Morin éditeur. Québec.