

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

جميل أحمد

إعداد الطالب:

- كيرد عمار

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	- عماروش احسن
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	- جميل احمد
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	- فراح رشيد
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر أ	- يحيايوي نصيرة
ممتحنا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	- قاشي خالد

السنة الجامعية 2014-2015

الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد:

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه

توكلت واليه أنيبت﴾. مود - الآية 88

الحمد لله أن وفقتي إلى إعداد هذه الرسالة وأعانني على إتمامها..

وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة البويرة،
واخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور جميل احمد على النصح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول
مناقشة هذه الرسالة.

كبيرد عمار

الإهداء

الى روح والدي رحمه الله..

الى والدتي.. اخواني اخواتي..اصدقائي

الى كل من نعرف من قريب او بعيد..

إليهم جميعا اهدي هذا العمل..

كبيرد عمار

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الفهرس
IV	قائمة الاشكال
V	قائمة الجداول
أ- ي	مقدمة
1	الفصل الأول : مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها
2	المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة
7	المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها
17	المطلب الثالث : القيادة و المفاهيم المتداخل معها
21	المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
22	المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة
25	المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة
31	المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة
38	المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة
44	المبحث الثالث : أنماط القيادة الإدارية
44	المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي
48	المطلب الثاني : نمط القيادة الديمقراطي
53	المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية
58	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وسبل تحسينه
59	المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي
59	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
62	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
65	المطلب الثالث: ادارة الأداء، اهدافها ومقوماتها
70	المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء الوظيفي
70	المطلب الاول: تقييم الأداء الوظيفي والية عمله
74	المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء الوظيفي
78	المطلب الثالث: اخطاء و اسباب فشل عملية تقييم الأداء الوظيفي
82	المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء الوظيفي
83	المطلب الاول : أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية

87	المطلب الثاني: نموذج الجدارة لتحسين الأداء
93	المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف
99	الفصل الثالث: وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين
100	المبحث الأول: نمط القيادة (الإشراف) وسيلة في التأثير على أداء العاملين
100	المطلب الأول: محددات النمط القيادي
105	المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين
111	المبحث الثاني: بناء فريق العمل وسيلة للتأثير على مستوى أداء العاملين
111	المطلب الأول: مفهوم ومراحل بناء فريق العمل
115	المطلب الثاني : فاعلية فريق العمل و اثره على مستوى أداء العاملين
120	المبحث الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على أداء العاملين
120	المطلب الأول مفهوم التحفيز وانواعه
124	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته
127	المطلب الثالث: اثر التحفيز على أداء العاملين
138	الفصل الرابع : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط -
139	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
139	المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
142	المطلب الثاني: التقسيم الإداري لشركة سونلغاز
144	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز
146	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
146	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
149	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
156	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
156	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
161	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
170	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
181	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين	01
11	متطلبات تحقيق الثقة بالنفس وبالأخرين	02
13	عوامل رفع معدلات المشاركة	03
15	عوامل تحقيق التوافق مع البيئة	04
16	العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه	05
17	مكونات العملية القيادية	06
27	نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو .	07
30	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	08
32	نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة	09
33	نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف .	10
35	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	11
37	مخطط دورة حياة القيادة	12
38	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	13
40	نموذج القيادة التبادلية	14
41	نموذج القيادة الثنائية لقرين	15
51	اشكال القيادة الديمقراطية	16
62	الآداء من منظور الكفاءة والفعالية	17
64	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	18
67	دورة إدارة الآداء	19
73	آلية تقييم الآداء	20
76	انواع معايير الآداء	21
77	دقة مقياس الآداء	22
91	تصميم نموذج الجدارة الوظيفية	23
92	العلاقة بين الجدارة ومستوى الآداء	24
95	عملية اختيار الأهداف	25
95	تكوين نموذج الإدارة بالأهداف	26
109	النمط القيادي وسيلة تأثير على اداء الافراد	27

115	مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة	28
129	الجمع بين نظريتي ماسلو وهرزبيرج للدوافع	29
130	نظرية التوقع لـ فروم	30
135	نموذج بورتر و لولير يوضح العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي	31
148	عينة البحث	32
157	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	33
158	توزيع عينة الدراسة حسب السن	34
159	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	35
160	توزيع العينة حسب الأقدمية	36

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص القائد عند كونفوشيوس	3
02	الفرق بين القائد والرئيس	18
03	الفرق بين الإدارة والقيادة	21
04	مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة	56
05	اسباب انخفاض كفاءة الأداء	85
06	معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.	152
07	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	153
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	156
09	توزيع عينة الدراسة حسب السن	158
10	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	159
11	توزيع العينة حسب الأقدمية	160
12	نتائج استجابات افراد العينة لبعد الاشراف من محور القيادة الادارية	162
13	نتائج استجابات افراد العينة لبعد بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية	164
14	نتائج استجابات افراد العينة لبعد التحفيز من محور القيادة الإدارية	166
15	نتائج استجابات افراد العينة لمحور الاداء الوظيفي	168
16	معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد(الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي	171
17	معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي	172
18	معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي	173
19	معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي	174
20	الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس	175
21	الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير السن	176
22	الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة	177
23	الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي	177

مقدمة

يعد علم إدارة الأعمال من اكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، و القيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد ابرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من اجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

ذلك أن أي رفع لأداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، و الملاحظ لدى بعض المؤسسات الجزائرية صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض إنتاجية العامل فيها مما يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من اجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

كما تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه، وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته .

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

أولاً: إشكالية البحث

ان القيادة باعتبارها عملية تثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على خصائصه و سماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

كما أصبح جلياً الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد اهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرى التالي:

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

وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما اهم سبل تحسينه ؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

وتمثلت متغيرات الدراسة في ما يلي :

المتغيرات المستقلة: تشتمل الدراسة على متغير مستقل وهو القيادة الادارية، يتكون هذا الاخير من ابعاد ثلاثة مرتبطة به وهي:

- البعد الأول: ويمثل نمط الإشراف

- البعد الثاني: ويتمثل في بناء فرق العمل

- البعد الثالث: ويتمثل في التحفيز

المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو : الأداء الوظيفي

ثانيا: الفرضيات

أ- الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -.

ب-الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تاثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، ، سنوات الخبرة في الوظيفة).

ثالثا: أسباب اختيار البحث

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية على أداء الأفراد من اجل ضمان استمرارية المؤسسة؛
- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الادارية و الأداء الوظيفي للعاملين؛
- إن اداء الافراد مازال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون(الاسلوب) او من حيث النتائج، وذلك لوجود خلل ما، وجب تحديده ومعالجته؛
- أن القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود وتحقيق الارباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي للعاملين ، وعليه وجب تحديد اهم العوامل المؤثرة فيه واهم السبل المتبعة لتحسينه.

رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً وحساساً في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة،
- تعد القيادة الإدارية موضوعاً أساسياً في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس و الاجتماع؛
- اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها؛
- السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيساً أو ممرضاً أمراً من الأهمية بمكان، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم و تنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أهداف البحث

تهدف الدراسة حول القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات ؛
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين ؛

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها ، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان إستمراريتها.

سادسا: منهج البحث

تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والانماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف ابعاده والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

- أسلوب المسح بالعينة: نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومروؤسيهم في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الاغواط.

- أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

سابعا: الدراسات السابقة

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة الادارية ، واخرى اهتمت بالأداء الوظيفي، ومنها من جمعت بين المتغيرين، وفي ما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

أ. دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفا بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة المكون من 561 موظفا، حيث تم توزيع 312 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) إستبانة، وكانت نسبة المردود 79.48 % من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel؛

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات-الأنظمة والقوانين-المعايير والمقاييس-الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية -المعتقدات التنظيمية -الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي؛
 - أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.
- وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:
- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة؛
 - زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية؛
 - زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

ب. دراسة الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر،

• 2004/2006

- حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة . وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة،
 - وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
 - وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين .

ج. دراسة الشريف طلال، انماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة

مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2004

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعية العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة. وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها 240 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة

منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبه بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

د.دراسة مقدود وهيبه، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة; دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، بومرداس، 2008

في هذه الدراسة بلغت العينة المدروسة 60 مفردة. وتتمثل في موظفي المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في وحدة بومرداس، على اختلاف تصنيفاتها المهنية؛ مع التركيز أكثر على فئة الإطارات، وذلك نظرا لطبيعة الموضوع الذي يرتبط بالمناجمنت، سمحت الدراسة الميدانية والاستبيانات الموزعة على أفراد العينة، استنتاج مجموعة من النقاط التي تتميز بها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، ونذكر أهمها فيما يلي:

تتمثل أهم نقاط القوة :

- توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال؛
- حرصها على توفير شروط الأمن والنظافة وضرورة تحقيق الانضباط في العمل ومحاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال؛
- التنظيم الجيد للمنظمة ومرونة هيكلها التنظيمي، والتي تساهم في اندفاع الأفراد نحو العمل؛
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المسؤولين والعمال، في بعض الأحيان، بقصد تشجيع مساهمتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- إعداد المنظمة لمشروع جديد لتقييم الكفاءات، الذي سيمكنها من ترشيد عملية تحفيز أفرادها.

أما أهم نقاط الضعف الموجودة والتي تعيق الأفراد تتمثل في:

- عدم الاعتراف بالكفاءات وضعف برامج التقييم، بالرغم من محاولتها المتجددة؛
- اقتصار برامج التكوين والتدريب على العمال المداومين بصفة أساسية؛
- ضعف برامج التحفيز المادي، كالأجور التي تعتبر أقل من مستوى سوق العمل، وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة؛

- عدم شعور الأفراد بالاستقرار ، نظرا لكون أغلبهم متعاقدين مما يؤثر سلبا على مردوديتهم.
- ضعف الخدمات المقدمة للعمال كالإطعام والنقل، مما يؤثر على أدائهم لمهامهم بكفاءة

هـ. دراسة موسى محمد أبو حطب ، نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، 2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.
- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة؛
- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل؛
- آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة؛
- أنه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة ؛
- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي من أهمها :

- ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة؛
- ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة؛
- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي؛
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة يتبين أن أغلبها تناولت دراسة القيادة الادارية بشكل وابعاد مختلفة عن الشكل الذي سنتناوله هذه الدراسة، ودرست الأداء بتفصيل اقل مما سنتناوله في هذه

الدراسة، كما تبين أنها درست المشكلة في بيانات مختلفة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة التي ستطبق عليه، وكذا عينته، ومن حيث الأدوات المستخدمة أيضا . كما نشير إلى مدى استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في بناء وصياغة فرضيات هذه الدراسة، وكذا تحديد متغيراتها.

ثامنا: صعوبات البحث

واجهنا أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي :

الجانب النظري: حظي متغيرا الدراسة القيادة الإدارية وكذا الأداء الوظيفي باهتمام كبير افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الانسانية والادارية، كعلم النفس ، علم الاجتماع وعلم الإدارة، هذا التشعب اوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع ابعاده الانسانية والاجتماعية والادارية، وذلك كي لا يَغْلُبْ او يطغى بعد على بعد اخر في الدراسة .

الجانب التطبيقي: كانت الصعوبة في التي واجهتنا خلال هذه الدراسة اثناء توزيع وجمع الاستبيان هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما اصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم اي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الاخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو الا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه.

تاسعا: مصطلحات البحث

من بين المصطلحات الواردة في البحث ما يلي:

المؤسسة: تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.¹

بيئة المؤسسة : هي " الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة (المؤسسة) والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة (المؤسسة) ، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي يكون لها تأثير على أداء و فاعلية المنظمة (المؤسسة).²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 8.

² رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص 173

النظام: " هو مجموعة متماسكة من العناصر أو الأجزاء التي يتكامل بعضها مع بعض، وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة وفي نطاق مكاني وزماني محددين، يعمل بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة"³.

الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تكون الأعمال بشكل موحد ومنمط⁴.

عاشرا: خطة البحث

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي خصص لدراسة الحالة، وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

الفصل الأول مفاهيم القيادة الادارية ونظرياتها حيث تناول التأصيل الفكري لظاهرة القيادة الإدارية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، عالج المبحث الأول ماهية للقيادة الإدارية، و في المبحث الثاني سنستعرض فيه اهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية ؛ أما المبحث الثالث الأنماط القيادية المختلفة للقيادة .

وعالج الفصل الثاني الأداء الوظيفي وسبل تحسينه، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث يعتبر المبحث الأول كمدخل مفاهيمي للأداء وإدارة الأداء الوظيفي ، وفي المبحث الثاني تم التطرق الى عموميات حول عملية تقييم الأداء؛ أما المبحث الثالث فاستعرض سبل تحسين الأداء.

أما الفصل الثالث وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء ، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث طرح فيها اهم ثلاث وسائل للقيادة الإدارية في التأثير على الأداء، فالمبحث الأول تكلم على نمط الإشراف كوسيلة أولى في التأثير على الأداء، اما الوسيلة الثانية بناء فرق العمل كانت موضوع المبحث الثاني، وآخر وسيلة للقيادة الادارية في التأثير على الأداء تم مناقشتها تمثلت في التحفيز وتحقيق الرضا لدى العاملين والذي يظهر اثره جليا على أداءهم الوظيفي ، وهذا كان موضوع المبحث الثالث.

أما الفصل الرابع فخصص لدراسة الحالة لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بولاية الأغواط - ، وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التقديم و التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وعرض المبحث الثاني إجراءات منهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، فيما تم في المبحث الثالث التحليل الوصفي لخصائص العينة والتحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

³ سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2009، ص ص؛ 60، 61

⁴ بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية لكمة الإدارية، القاهرة، 2003، ص 56

الفصل الأول

مفاهيم القيادة الإدارية

ونظرياتها

الفصل الأول : مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها

تمهيد :

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية و السوسولوجية ، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى ، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل.

وللقيادة جذور غائرة في التاريخ، قدم الوجود الإنساني ذاته، لإرتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة و هي أهم جانب في النشاط الإداري الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير حيث تشعبت الدراسات و النظريات و اختلفت الرؤى بين المفكرين، في محاولة منهم لضبط مفهومها و محدداتها ؛ وعليه سنتناول في هذا الفصل وفي مبحثه الأول التطور التاريخي للقيادة الإدارية مفهومها ومكوناتها ، أما المبحث الثاني سنستعرض فيه أهم النظريات للقيادة الإدارية، وفي المبحث الثالث والأخير الأنماط القيادية المختلفة للقيادة .

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه و التنظيم لأفراد تلك الجماعات. وُجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث. وعليه سنستعرض في هذا المبحث النقاط التالية:

- المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة
- المطلب الثاني: تعريف القيادة الادارية
- المطلب الثالث: أهم مكونات القيادة الادارية

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

الفرع الأول: القيادة في التاريخ القديم

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه "الرقابة الإدارية" على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة . أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900 - 2475 ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين، لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة...الخ¹. وحسب رأي ماكس فيبر وجينس بريساتد أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن - الحضارة الفرعونية- كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية²؛ كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم³. ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا ما دفع بيتر دراكر إلى القول في محاضرة له سنة 1987 " إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا

¹ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص 27

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، عمان، دار الثقافة، 1999 ، ص ص 27-28

³ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 27

بمهمة بناء الأهرام في مصر، كان الزمن المتاح لهم لانجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا¹.

اما في الامبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور " ياو YAO "؛ ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور " شين الكبير " 2200 ق.م تنظيما محكما ومتميزا، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وانتقاء القادة عند طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة المهارات القيادية المؤهلة² و اعتمدت فلسفة كونفوشيوس* في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد، حيث وضع كونفوشيوس ستة خصائص يجب توفرها في القائد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 01 : خصائص القائد عند كونفوشيوس

الكتابة الصينية	النطق	التفسير
仁	Ren	الإحساس الإنساني
义	Yi	الإنصاف
礼	Li	إدراك عادات وتقاليده المرووسين
德	Dé	الأخلاق (السلوك)، الامتثال للقواعد
信	Xin	الثقة
知/智	Zhi	المعرفة

Source : Sophie Faure , Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 , p 93 .

بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما:³

الشجاعة : (Yong 勇) : خاصية مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) لكن بحكمة من غير تهور، الجرأة على التحدي، الدفاع عن مصالح الجماعة .

الشدة أو الصرامة : (Yan 嚴) : لا تعني بالضرورة العقاب، بل تعني "صارم، لكن عادل"، والصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعا في مواقفه وقراراته .

¹ محمد الحديدي، (الإدارة العلمية في المستقبل)، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت ، 1996

² حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 30

* كونفوشيوس Confucius (551- 479 ق.م): فلاسفة الصين، اثر في الفكر والثقافة الصينية لأكثر من 2000 عام، فلسفته قائمة على القيم الأخلاقية الشخصية، و وجود حكومة تخدم الشعب، أثرت تعاليمه بعمق في الحياة الصينية و الكورية واليابانية والتايبانية والفيتنامية، حتى لقب بـ"نبي الصين".

³ Sophie Faure , Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 , p p 129-130

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب افلاطون (427 - 347 ق.م)¹ أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم، و ذلك لاكتسابهم حذاً وافراً من العلم والمعرفة، وبهذا هم قادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام. وقال أرسطو (384-322 ق.م)² ان نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمين الارستقراطية و الديموقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فان كان العدد قليلاً كان الحكم ارستقراطياً، وان كان العدد كبيراً فالحكم ديموقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة و الثروة، فمثلاً في ظل النظام الارستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديموقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع. و في رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معاً، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جداً ولا فقراء جداً يُعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى.

و في الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساساً من الأثرياء وأصحاب النفوذ، واعتبرت معايير الغنى والأصل النبيل و الانتماء إلى الطبقة السلطة الحاكمة شرطاً لاختيار القادة. أما بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق.م-306م) وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة، اعتمد في تعيين القادة معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظراً لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية.³

أما القيادة في الحضارة العربية، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (ص)، يمثل مركز الحكم، و يتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه؛ كما قال تعالى (فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ)⁴ . والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط و المقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي⁵:

المقومات الذاتية: تؤهل الفرد ليكون قائداً منها الإيمان، العلم، الفصاحة و البيان، الخلق الحسن، الرجولة، الانتماء.

¹ حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص ص 26 27

² نفس المرجع، ص 28

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-40

⁴ سورة النساء، الآية 59

⁵ عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي، 1996، ص ص 140-141

الشروط القيادية: لابد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة آنفا لتحقيق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطاً لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة؛ وهي الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد.

مقومات سلوكية قيادية: متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار؛ وتتمثل في: القدوة، التعليم، الصبر، الرحمة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل. هذا إجمالاً وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم.

الفرع الثاني: القيادة في التاريخ الحديث

اما في التاريخ الحديث نجد كثيراً من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة ، فالمدرسة العلمية للإدارة لـ " فريدريك تايلور " الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير والمتمثلة في ما يلي¹:

- أن لا يكون المدير ارتجالياً عند تقييمه لآداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية؛
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي؛
- أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص وان يعمل على تنمية قدراتهم من أجل انجاز العمل؛
- أن يكون عادلاً في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه "المغريات أو المشجعات" كزيادة الأجر، الترقية السريعة... الخ، إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية؛ ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة.²

اما المدرسة العملية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول" هي "الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة"³. و حدد خصائص و صفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي⁴:

- صفات جسمانية: الصحة و القوة ؛

¹ محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل ، عمان ، 2006، ص ص 52-56

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 58

³ نفس المرجع ،ص 74

⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 63

- صفات عقلية: القدرة على الفهم و والتعبير والإدراك السليم للأمور؛
 - صفات أخلاقية: حسن المعاملة الشجاعة والاحترام؛
 - صفات ثقافية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل؛
 - صفات تتعلق بالخبرة و التجربة : والمعرفة الجيد للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.
- اما في **المدرسة البيروقراطية** لرائدها "ماكس فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي:
- السلطة الشرعية، السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية، وحدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي:
- ففي نموذج السلطة التقليدية: تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقسسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا ، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة¹. وفي نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين و تضمن له ولاء وإذعان التابعين².
- وبالنسبة للسلطة الشرعية: فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي* للإدارة؛ وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية. وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي³.
- اما مدرسة **العلاقات الإنسانية** لمؤسسها "جورج التون مايو " عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقتها، وخلصت ابحاثه الى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية، هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي ، وتحقق لهم الرضا، كاحترام والتقدير⁴، من بين أساسياتها⁵:
- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تُفعل في مكان العمل؛
 - لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد؛
 - ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل؛
 - ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين افراد فرق العمل.

¹ حسين عبد الحميد احمد شروان، مرجع سبق ذكره، ص 44

² نفس المرجع، ص ص 42-43

* البيروقراطية Bureaucracy : كلمة يونانية الاصل مكونة من شطرين Bureau-cracy وتعني حكم المكتب او سلطة المكتب.

³ صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الادارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 26

⁴ Dimitri weiss , les relations du travail , 4éme edition ,Dunod , paris , 1978 , p 10

⁵ Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'universite du Quebec, canada, 2007, P22.

واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد¹. كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين... و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء².

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها

الفرع الاول : تعريف القيادة الادارية

- القيادة لغة: كما قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّوْق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القِيَادَة³.
- القيادة اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فتعددت تعريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:
- عرفها ستوغديل* انها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف." ⁴
- ويرى تيد** بانها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين." ⁵
- ويقول نيومان*** ان القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف." ⁶
- أما كونتز و اودنيل* فيريان أن القيادة هي " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف." ⁷
- ويرى فيدلر** بأنها " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك" ⁸.

¹ Dimitri weiss , Opcit , p 11

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص 45

³ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2000، ص 315

* رالف ستوغديل Ralf Stogdill 1904-1978 عالم نفس امريكي رائد في مجال الأبحاث القيادة.

⁴ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 146

** أوردي تيد Ordway Tead 1891 – 1973 ولد في مدينة ماساشوسيت الامريكية له عدة مؤلفات في الادارة.

⁵ مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 319

*** و.ه.نيومان 1894- 1826 william herman newman

⁶ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 227

• هارولد كونتز Harold Koontz (1909-1984) ، سيريل أودنيل Cyril O'Donnell (1900 – 1976). قاما بتأليف كتاب مبادئ الإدارة، وبلغت مبيعات الكتاب حول اثنين من مليون نسخة وترجم إلى 15 لغة.

⁷ نفس المرجع، ص 227

** فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler (ولد في 13 يوليو 1922) هو واحد من كبار الباحثين في علم النفس الصناعي من القرن الـ20، صاحب نموذج فدلر الموقفي في القيادة 1967.

⁸ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 16

- ويعرفها هانت* وآخرون بأنها" نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"¹
- والقيادة الإدارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، الا انها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة، حاول الكثير من علماء الادارة والاجتماع تقديم تعريف لها ، نذكر من بينها :
- تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من اوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد او أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"².
- وتعرف بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"³
- ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكللا بأنها" القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁴.
- وتعني ايضا" مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة باقصى فعالية ممكنة"⁵.
- بناء على ما سبق من تعاريف فان التعريف الاجرائي للقيادة الادارية انها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له(المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا التعريف يجمع مكونات العملية القيادية والتي سيتم شرحها في النقطة الموالية.

الفرع الثاني : مكونات العملية القيادية

يمكن ان نجمع مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في ما يلي:

* جيمس.ج.هانت James.G.Hunt 1932-2008 امركي الأصل من اهم الكتاب في مجال القيادة .

¹ James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2^{ème} édition, village mondial, France , 2002, p 361

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص 226

³ عمر محمود غابين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 130

⁴ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 19

⁵ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 181

أولاً: القائد: يعتبر اهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، و قدمت له عدة تعريف منها:

- يقول كورتوا " كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم"¹؛

- كما يرى دراكر* ان التعريف الوحيد للقائد "انه شخص له تابعون"²؛

- ويعرف أيضا انه " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة"³

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في ما يلي:

أ- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب⁴، نذكر منها⁵:

- قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح؛

- الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها؛

- القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل.

ب- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا

العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم

وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل⁶. من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد⁷:

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين؛

¹ كورتوا -ج، ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1 ، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص ص 7-8
* بيتر فرديناند دراكر (Peter Ferdinand Drucker) كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (1909- 11 نوفمبر 2005) ز أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة ، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص 227

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010، ص 16

⁴ موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الاعمال، دار اثراء للنشر، الاردن، 2008 ص 302

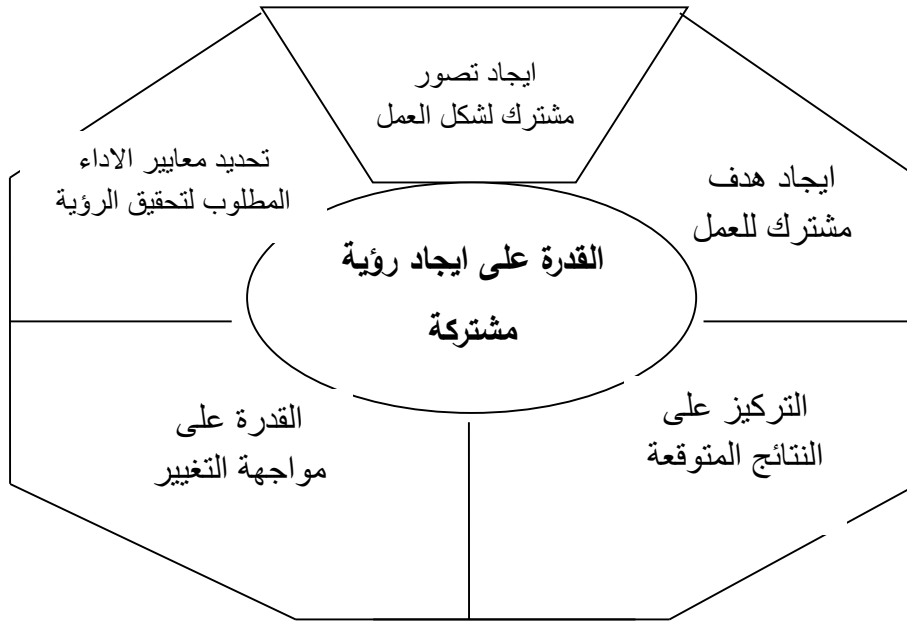
⁵ سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

⁶ سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

⁷ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 71

- مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروؤسيه؛
 - مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها؛
 - البعد العاطفي:¹ إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسين نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.
 - ت- **المهارات الفكرية:** وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة. وفي ما يلي بعض هذه المهارات:²
 - القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق؛
 - القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة؛ امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.
- والرؤية ما هي إلا صورة ايجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وممرا نحو تلك الغاية (تحقيق الصورة الايجابية)³. والشكل التالي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمروؤسين:

الشكل 01: متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمروؤسين



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324 (بتصرف)

¹دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي، بشير احمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج، دار المريخ، الرياض، بدون تاريخ، ص 30

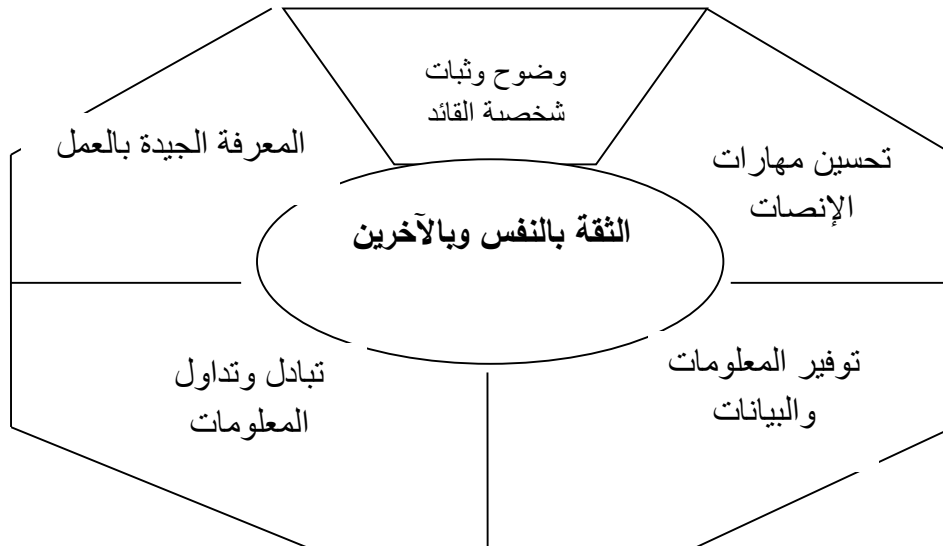
² المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010، ص 50

³ ماكس لاندزبيرغ، ترجمة غادة الشهابي، ادوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص 20

وهناك من يضيف أن القائد الإداري يجب أن يتمتع¹:

- بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة؛
 - المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم؛
 - القدرة على التطوير والتغيير الايجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.
- ث- المهارات الشخصية:** ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين، منها²:
- الانجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات؛
 - الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك؛
 - الإتقان: في أداء وانجاز العمل؛
 - امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة؛
 - الثقة بالنفس وبالآخرين³: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد أن يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم. والشكل التالي يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين.

الشكل 02: متطلبات تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325 (بتصرف)

¹ سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

² زيد عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28

³ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324

ثانيا : الأتباع (المرؤوسين)

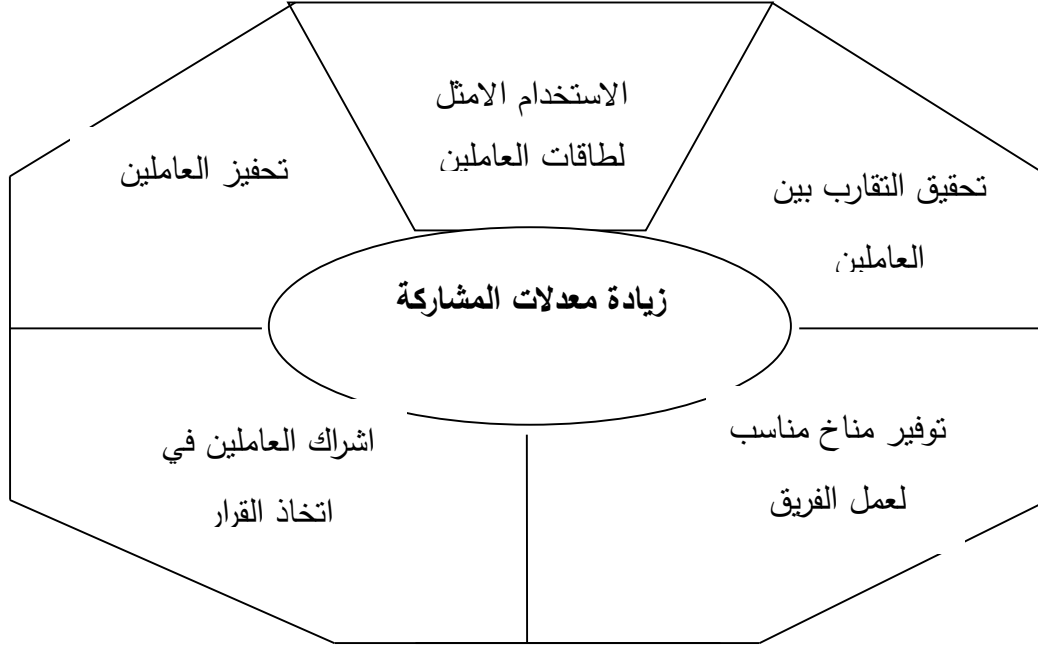
- هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي* و باري بوسنر** في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي¹:
- **الصدق**: اهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والمرؤوسون لا يؤمنون الا بما يرونه واقعا أمامهم.
 - **الكفاءة**: عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد ان يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه ان يقدم قيمة مضافة في كيفية اداء العمل بكفاءة كفريق.
 - **التوجه الى المستقبل**: يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار و هدف يجب تحقيقه. والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين : لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟.
 - **التحفيز**: اذا كان المرؤوسون ينتظرون بان تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لآداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.
- كما ان زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. ومن نتائج المشاركة²:
- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها؛
 - تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه؛
 - نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها؛
 - بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.
- والشكل التالي يمثل العوامل الواجب تحقيقها من اجل تطبيق مبدأ المشاركة.

* جيمس كوزي James M. Kouzes من مواليد 1945 أستاذ في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا.
** باري بوسنر زين Barry Zane Posner من مواليد 11 مارس 1949 أستاذ القيادة في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا.

¹ Alain Duluc, *Leadership et confiance*, DUNOD, Paris, 2003, P P 76-77

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325

الشكل 03: عوامل رفع معدلات المشاركة



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 326 (بتصرف)

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد ان يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وان يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق و أيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين¹.

ثالثا : عملية التأثير

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:

أ- المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

- القوة الشرعية: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين².
- قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية او معنوية من قبل الرئيس³، من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 16

² سعيد يسن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 300

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 258

- **القوة القسرية:** أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.¹ وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها).²
- ب- **المصادر غير الرسمية للتأثير:** أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:
- **قوة الخبرة:** وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله.³ وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه مرؤوسيه، بطريقة تدفع بهم مستقبلا إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.
- **القوة المرجعية:** أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته و سمائه، يصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم.⁴
- **قوة الإقناع:** يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن ما يطلبه منهم آداؤه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.⁵

رابعا : الموقف

- يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية⁶:
- **فريق العمل:** ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
 - **طبيعة المشكلة:** المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
 - **القيد الزمني:** الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
 - **ظروف المنظمة (بيئة العمل):** تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة لتنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية).

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 39

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 97

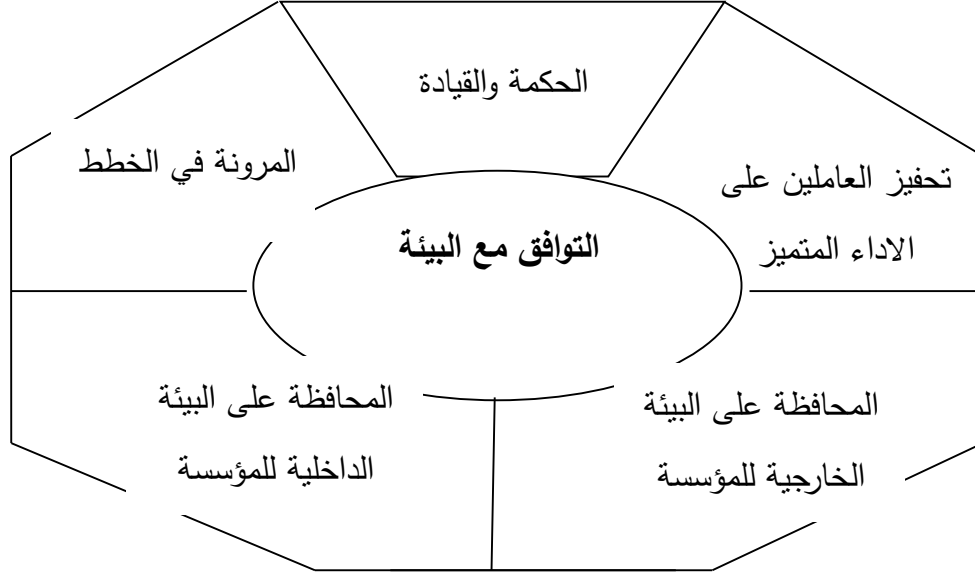
⁴ سعيد يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص 299

⁵ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 21

⁶ عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص ص 328-329 (بتصرف)

كما يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال. والتوافق يتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد والمجتمع المحيط به بما يسهم في انجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين. والتوافق يتطلب إحداث التغير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة، لتحقيق التلاؤم والانسجام بينهما. وعلى أي منظمة أن تحقق هذا التوافق من منطلق أنها جزء منه، وأنها أنشأت خصيصاً لتلبية حاجة لدى المجتمع¹. وعوامل تحقيق التوافق مع البيئة موضحة في الشكل التالي:

الشكل 04: عوامل تحقيق التوافق مع البيئة



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 331 (بتصرف)

خامساً : الأهداف المشتركة

إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسؤوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر لـيتر " أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة... إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير. وقدمت ماري فوليت* من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء " أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر

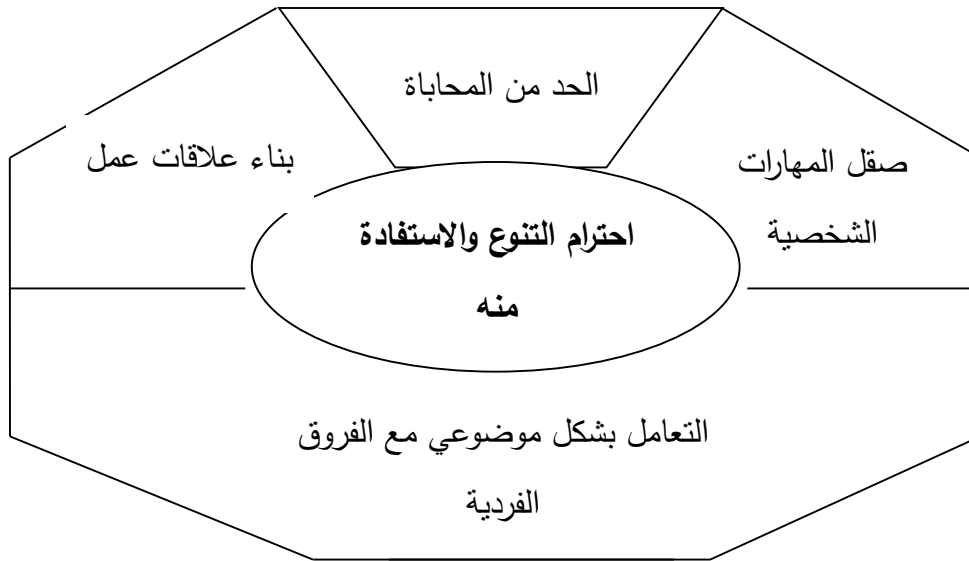
¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325

* ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (3 سبتمبر 1868 - 18 ديسمبر 1933) رائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي ولدت فوليت في ولاية ماساشوستس، وأمضت جزءاً كبيراً من حياتها المبكرة هناك. في سبتمبر 1885 التحقت في جمعية آنا تكنور Anna Ticknor جمعية تشجيع الدراسة في المنزل، في عام 1898 تخرجت من كلية رادكليف، لكنها حرمت من شهادة الدكتوراه في جامعة هارفارد، على أساس أنها امرأة.

التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة¹.

وعليه فإن على القائد ان يدرك هذا التنوع وان يحترم هذه الاختلافات وان يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين². والشكل التالي يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه.

الشكل 05: العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 328 (بتصرف)

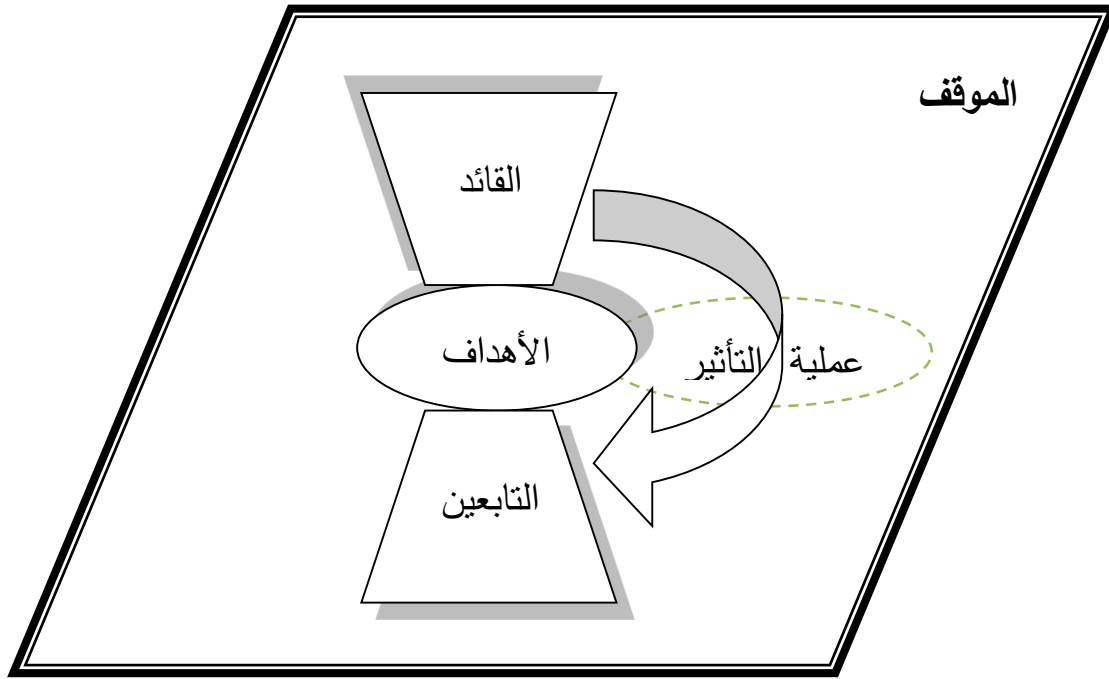
الشكل التالي يمثل مكونات عملية القيادة ، بناء على ما سبق طرحه ؛ و يمكننا القول أن القيادة الإدارية هي كل متكامل بين توظيف القائد لمهارات فطرية لديه وسلطة رسمية مكتسبة مرجعها المنصب الإداري الذي يشغله، تخول له التأثير على مرؤوسين تابعين له تختلف أفكارهم وأهدافهم بينهم كأفراد، وبين قائدهم و فريق العمل كجماعة، وبين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من اجل تحقيق التوافق داخليا وخارجيا في ظل مواقف وظروف تتسم بالتغير الدائم والمستمر، وهذا ما يميز القيادة عن باقي المفاهيم المتداخلة معها كالرئاسة والزعامة والإدارة، والمطلب الموالي يوضح الفرق بينها.

¹ الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها – تنظيمها – مسؤوليتها – مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس، 2003،

ص 66

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 327

الشكل 06: مكونات العملية القيادية



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث : القيادة و المفاهيم المتداخل معها

الفرع الأول : القيادة والرئاسة

تتشترك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا، الحق في إصدار الأوامر، وجود الهدف؛ إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية¹:

- الاختيار: إن طريقه اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائيا وتتبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، وقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض عليها فرضا.
- مصدر السلطة: تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له. أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.
- الهدف: يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 230-231

ونتيجة لذلك فالرئاسة اقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة. والجدول التالي يوضح اهم الفروق بين الرئيس والقائد.

الجدول 02: الفرق بين القائد والرئيس

مجال المقارنة	الرئيس	القائد
التعيين والاختيار	مفروض من السلطة العليا	يختار من طرف افراد الجماعة
مكانته في التنظيم	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي و غير الرسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصيته وحب واقتناع التابعين له
السبب لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا
التقييم	يعرف من المخطئ ويعاقبه	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل
الأمر	يأمر	يسأل
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا ليتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب
الولاء والاحترام	يأمر الأفراد بإحترامه	القائد يكتسب الاحترام والولاء
الانجاز	يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا الهدف
الرؤية	ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	ينظر إلى اليوم والمستقبل

المصدر: علاء محمد سعيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32 (بتصرف)

الفرع الثاني : القيادة والزعامة

أشار فيبر إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فاستخدم كلمة كاريزما، ومعناها القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله. و يرى انطونيو جرامسي* الزعامة أنها" تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى"¹.

* أنطونيو جرامسي فيلسوف ومناضل ماركسي إيطالي، ولد في بلدة أليس بجزيرة ساردينيا الإيطالية عام 1891، تلقى دروسه في كلية الآداب بتورينو. انضم إلى الحزب الشيوعي الإيطالي منذ تأسيسه وأصبح عضوا في أمانة الفرع الإيطالي من الأممية الاشتراكية، اعتقل لأول مرة عام 1924 و أمضى العشر سنوات الأخيرة من عمره قبل أن يموت تحت التعذيب في 26 أبريل 1937.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 227

كما تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة".¹

مما سبق يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم ، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب منهم.

الفرع الثالث: القيادة والإدارة:

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفين تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً. والإدارة حسب فيفنبروبريستوس بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة".² و يعرفها مارشال ديموك هي : " اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي".³ ويرى ارنست دال* بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين".⁴

أما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنها متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى العلم أما القيادة فهي أقرب إلى الفن منها إلى العلم ، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل و الإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة.

أولاً - القيادة جزء من الإدارة: أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير.⁵

ويرى ولمان أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا، أما إذا إكتفى

¹ عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه؛ الجزائر، 2003، ص36

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير : أساسيات تقنيات و وظائف، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995 ، ص 189
* إرنست دابل Ernest Dale ولد في هامبورغ، ألمانيا في عام 1917. دكتور في الاقتصاد. توفي عن عمر يناهز ال 79 في 16 أوت، 1996، من الاقتصاديين الألمان الذين تأثر بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية في القرن العشرين، طور المنهج التجريبي في الإدارة.

⁴ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض، 2002 ، ص ص 32-33

⁵ ظاهر كلالدة، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة¹.

ثانيا - التكامل بين القيادة والإدارة: يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامدة)، والقيادة تكون للإنسان (الجانب الإنساني) وان كل منهما يكمل الآخر، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على مرؤوسيه وافتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير؛ كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا وذلك باكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع إنتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديرا. ولتحقيق القيادة الناجحة لابد من اجتماع الاثنين معا القيادة والإدارة في شخص واحد، مدير بصفات و مهارات القائد، وقائد بسلطة ومركز المدير، و هذا ما أراده **درافت** بقوله " القيادة ليست الإدارة، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك انه سيكون ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان "².

ثالثا -التداخل بين القيادة والإدارة: أنصار هذا الاتجاه يرون ان هناك تداخل بين القيادة والإدارة في ³ :

- تحديد الهدف فلكل منهما أهداف يراد تحقيقها؛
- خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف؛
- التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير محددة؛
- الرقابة وتقويم الأداء و تنظيم العمل وتوجيه العاملين.

رابعا - القيادة فن والإدارة علم: تعد القيادة اقرب إلى الفن منها إلى العلم، حيث يقول **أورد سليم** Ord.Slim " القيادة بالروح، مُركبٌ من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن؛ الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم "⁴ ، فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالنخطيط، إعداد الموازنات، الرقابة وإتخاذ القرارات فهي أقرب إلى العلم والعقل⁵.

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيهها ورقابة، سلطة ومسؤولية...أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة:النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الاردن، 2008، ص 55

³ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 32

⁴ ظاهر كلالدة، الادارة التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁵ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 264. (بتصرف)

المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير ودور المدير القائد¹. مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول الموالي:

الجدول 03: الفرق بين الإدارة والقيادة

مجال المقارنة	الإدارة	القيادة
التركيز	الكفاءة العقل والرشد	الفعالية (مدى تحقيق الأهداف) الروح والحدس
مجال التغيير	تغيير الإجراءات والأدوات	تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
الصلاحيات	مركز إداري، صلاحية رسمية	مكانة شخصية، تأثير غير رسمي
التعامل	تتعامل مع مهام إدارية	تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية
الموقف من التغيير	الميل إلى الاستقرار	الميل إلى الابتكار والتغيير الجذري
القيم	رسمية متأتية من اللوائح والقوانين	متنوعة المصادر (المواقف، الثقافة...)
الأولوية	أولوية للعمل	أولوية الأفراد ومن ثم المهام
قوة التأثير	قوة الثواب والعقاب	قوة مصدرها الاقتناع والولاء والخبرة
القوة	القوة في الالتزام باللوائح	القوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر: نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36 (بتصرف)

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها ، وخصائص القائد الإداري الناجح، وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمد عليها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا إن تصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً بين الباحثين والذي سنعتمده في هذا البحث كما يلي:

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- النظريات الفردية للقيادة ؛
- النظريات السلوكية للقيادة؛
- النظريات الموقفية؛
- النظريات الحديثة للقيادة.

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها. فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية. كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة. ويعتبر جالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية¹. وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية²:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة؛
 - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
 - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغا فيها، وتعبير عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلا، لان طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعا، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

¹ حسين عيد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 61

² سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص ص 152-153

الفرع الثاني: نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم " التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي:¹

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط؛
 - سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط؛
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس؛
 - سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور؛
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين..
- وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديريها، فأتضح أن عددها بلغ 41 صفة.²

ويرى أوردواي ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة صفات، هي : الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات للصدقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.

ويرى براون أن من صفات القائد : القوى الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس.³

كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي:⁴

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان؛ الثقة في النفس والإيمان بالقيم؛
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف؛ الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة؛
- المقدرة على الإقناع والتأثير؛ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية؛
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم؛
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة؛

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 263-264

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 263

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 57

⁴ نفس المرجع، ص ص 49-50

- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية؛ حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته؛
 - القدرة على تفهم الموقف.
- وقام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي¹ :
- وجود الدافع: ويتمثل في الرقبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام؛
 - الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة؛
 - الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة؛
 - الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية؛
 - القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات؛
 - الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال؛
 - المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.
- وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، الجسمية، والحماسة... وغيرها.
- كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة². كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على أنه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف³.
- ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية⁴:
- أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة؛
 - لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد جاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى ؛

¹ محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية- مصر ، 2003، ص 338

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 264

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 256

⁴ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 264

- لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها أقل أهمية.

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض ان فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة. وسنعرض فيما يلي لأبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة

الفرع الاول: دراسات جامعة ايوا

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونالد ليبيت، رالف وايت وكيرت ليفين تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسما الى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة. وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة انماط للقيادة وهي¹:

- الأسلوب الاستبدادي او الأوتوقراطي

- الأسلوب الديمقراطي

- الأسلوب التسيبي او الحر

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كلياً، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب و العقاب على أساس شخصي -أسس غير موضوعية- ، بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين افراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي او الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد او تدخله، فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى انه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل الى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد الى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 256-257

أكثر استقراراً، وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم . إلا أنه يؤخذ على دراسة جامعة أيوا¹ :

- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية و يقومون بأعمال ومهام معقدة؛
 - هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد؛
 - من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة.
- إن دراسات جامعة أيوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفا لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

الفرع الثاني: دراسات جامعة ولاية أوهايو

ويطلق عليها أيضاً اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف بـ"استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فليشمان و شارتل اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما²:

القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: يتركز اهتمام القائد على هيكلة العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

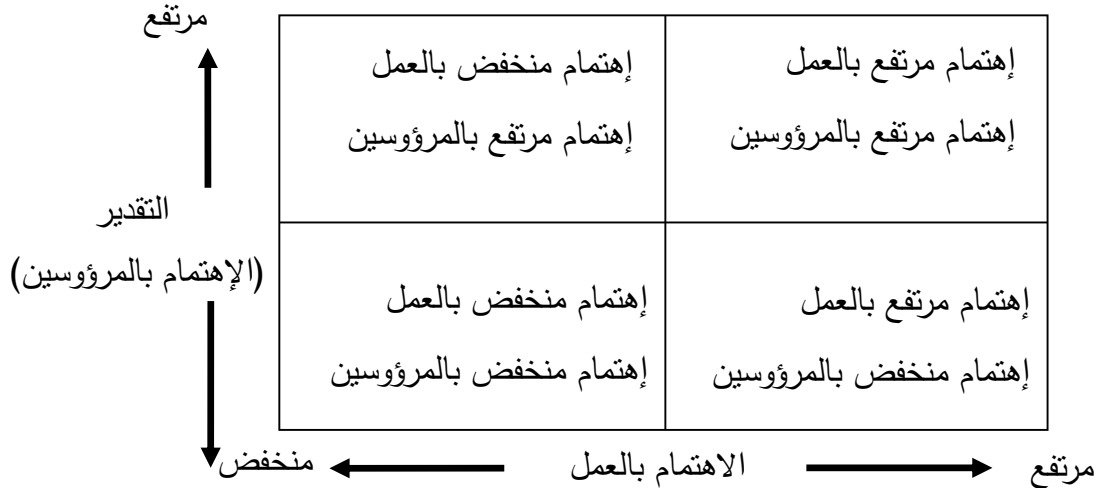
القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من رضاهم.

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 267

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 364

و بموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمروؤسيه.¹ ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال إهتمامه بالمروؤسين أو الإهتمام بالعمل بالشكل التالي:

الشكل 07: نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 321

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمروؤسين، وان أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضاً الاهتمام بالمروؤسين؛ إلا انه يمكن القول ان هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اللإيقين التي كثيراً ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المروؤسين او العكس).

الفرع الثالث: دراسات جامعة ولاية ميشيغان

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)*، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة. خلص ليكرت الى النتائج التالية²:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 270
 * د. كاتز Daniel Katz (1903 - 1998) عالم النفس الأمريكي، أستاذ فخري في علم النفس في جامعة ميشيغان وخبير في علم النفس التنظيمي.
 ر. ليكرت Rensis Likert (1903 - 1981) - كان مسؤول أمريكي وعلم النفس التنظيمي القائم في وزارة الزراعة في الولايات المتحدة حتى عام 1946، ثم في معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميشيغان. اشتهر بمقياس ليكرت لأساليب البحث والدراسة باستخدام الاستبيانات. روبرت كان Robert L. Kahn (ولد عام 1918)، بولاية ميشيغان هو عالم النفس الأمريكي والباحث الاجتماعي، تخصص في النظرية التنظيمية
² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 270-271 (بتصرف)

- ان هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكلة الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو؛
- ان أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معاً؛
- ان الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيههم ولا يهتمون بالإنتاجية او العكس تقل فاعليتهم؛
- ان المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، اما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.

وتوصل ليكارت الى استنتاج عام مؤداه، ان نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع نموذجاً يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة الى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) يعد اقل النظم كفاءة، و(النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية¹.

وهذا شرح مبسط لها²:

- النظام التسلطي-الاستغلالي: يركز القادة على الانجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء الى التهديد والعقاب لفرض الطاعة .
- النظام التسلطي-النفعي: اقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحياناً آراء ومقترحات مرؤوسيههم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، و يلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الانجاز .
- النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وتفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد)، وحفز الأفراد عن طريق الثواب أحياناً العقاب.
- النظام الجماعي-المشارك: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح

¹ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 172 (بتصرف)

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 267-268

الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف. إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف.

ولقد وجهت عدة انتقادات الى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:

- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا). فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد الدليل التجريبي¹؛
- ويشير البعض الى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها²؛
- وبرزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالانتاج)، وهذا ما قدمته الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.

الفرع الرابع: نظرية الشبكة الإدارية

نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون* احد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة ميشيغان و أوهايو، وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا ان هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية. قام كل من بلاك و موتون ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالانتاج) و البعد الراسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات، تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالانتاج او المرؤوسين، و 9 درجات لأعلى اهتمام بالانتاج والمرؤوسين³. وعليه فانه يوجد في إطار الشبكة عدد لانهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن بلاك وموتون ركزا على خمسة أنماط أساسية هي⁴ :

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 259

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 272

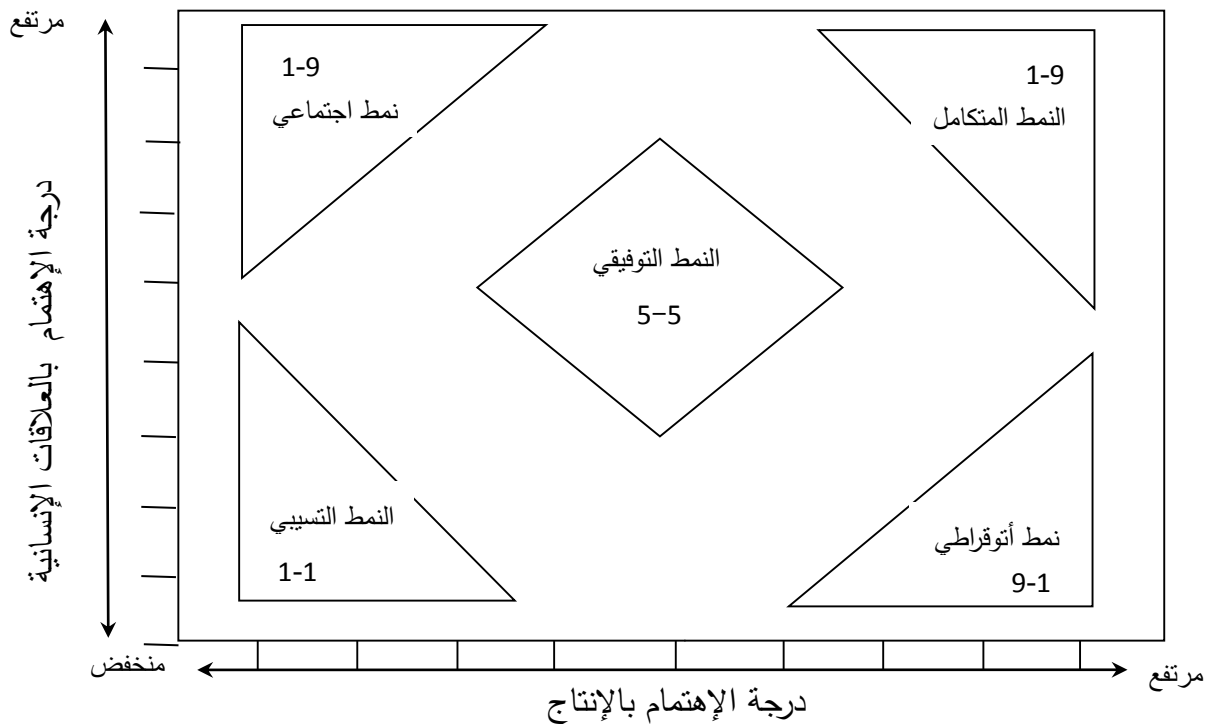
* روبرت بلاك ولد في عام 1918، ودرس علم النفس كلية بيريا، جامعة فرجينيا حيث حصل على درجة الماجستير في عام 1941، وحصل على شهادة الدكتوراه في عام 1947. وبقي في جامعة تكساس مدرسا حتى عام 1964، والحصول على شهادة الدكتوراه في القانون في عام 1992. الدكتور بليك قام بالتدريس أيضا في جامعة هارفارد وأكسفورد وكمبريدج وعمل في "عيادة تافيسنوك" في لندن. وتوفي في عام 2004. **جين موتون**: ولد 15 أبريل 1930، درست الرياضيات البحتة والفيزياء في جامعة تكساس، وحصل على الماجستير في علم النفس من "جامعة ولاية فلوريدا" في عام 1951 وعلى الدكتوراه من جامعة تكساس في عام 1957. وتوفيت 7 ديسمبر 1987

³ المرجع نفسه، ص 273

⁴ Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale, 1992, PP : 383- 384.

- النمط الأوتوقراطي المتسلط (1-9) يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الإهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.
- النمط الاجتماعي (9-1) يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة و يترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم ، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا للأفراد.
- النمط التسبيبي (1-1) هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج، و القائد لا أن يتدخل في العمل، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبدل الحد الأدنى من الجهد
- النمط المعتدل (5-5) يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل إهتمامه متوسط بكل منهما.
- النمط المتكامل (9-9) في هذا النمط يدعم القائد إلتزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 08: الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



Source : NICOLE AUBERT et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management ,2eme édition, Édition d'organisation, Paris, 2006, P 73

كانت هذه الدراسات هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة على افتراض ان فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، اي مجموع الانشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمطا قياديا، على خلاف المدخل الفردي، تحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، ويقول **فليشمان** " أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط يقوم به الفرد"¹.

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى ، وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكلية المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير اثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة

الفرع الأول: نظرية تاننبوم وشميدت

استخدم **تاننبوم وشميدت** * مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد ، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه، وعليه قسم السلوك القيادي الى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري الى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس، والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين، وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات²، كما يظهره الشكل الآتي:

¹ بيتر. ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: ملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص ص 54، 53
* روبرت تاننبوم Robert Tannenbaum 1915-2003 أستاذ فخري بمدرسة أندرسون للإدارة، لوس انجليس، وارن شميت Warren H. Schmidt (1921، 1993)، اللذين اكدا بأن أسلوب القيادة يعتمد على الظروف السائدة.
² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 27

الشكل 09: نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة

القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين						
القرارات المتخذة من طرف القادة						
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع الى المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية ، بإمكان المرؤوسين تقديم آرائهم قبل ان يتخذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسون اقتراحات، و القائد يتخذ القرار المناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
أوتوقراطي	مؤسس	إخباري	استشاري	متعاون	المفوض	ديمقراطي

Source : Marc-Philippe Lumpé, Leadership and Organization in the Aviation Industry, mixed sources, uk, 2008, P 10

الفرع الثاني: النظرية الظرفية لـ فيدلر

قدم فيدلر* أعماله في منتصف سنوات 1960 ، وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الاسلوب القيادي (مرتبط بشخصية القائد)، و متطلبات الموقف. فيدلر ركز اساسا على السيطرة الظرفية (الموقفية)¹.

أولاً: متغيرات شخصية القائد: يؤكد فيدلر ان القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعاً لحاجاتهم (حاجات العلاقات الشخصية، حاجات انجاز العمل)، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط باقل الزملاء تفضيلاً (LPC) ، يقوم القائد بملء هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياساً فرعياً يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم الى ثمانية درجات، تجمع الدرجات ووفقاً للنتائج التي يعطيها مقياس LPC تتحدد شخصية القائد، فاذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فهذا حسب فيدلر قائد يميل الى الاهتمام بالجوانب

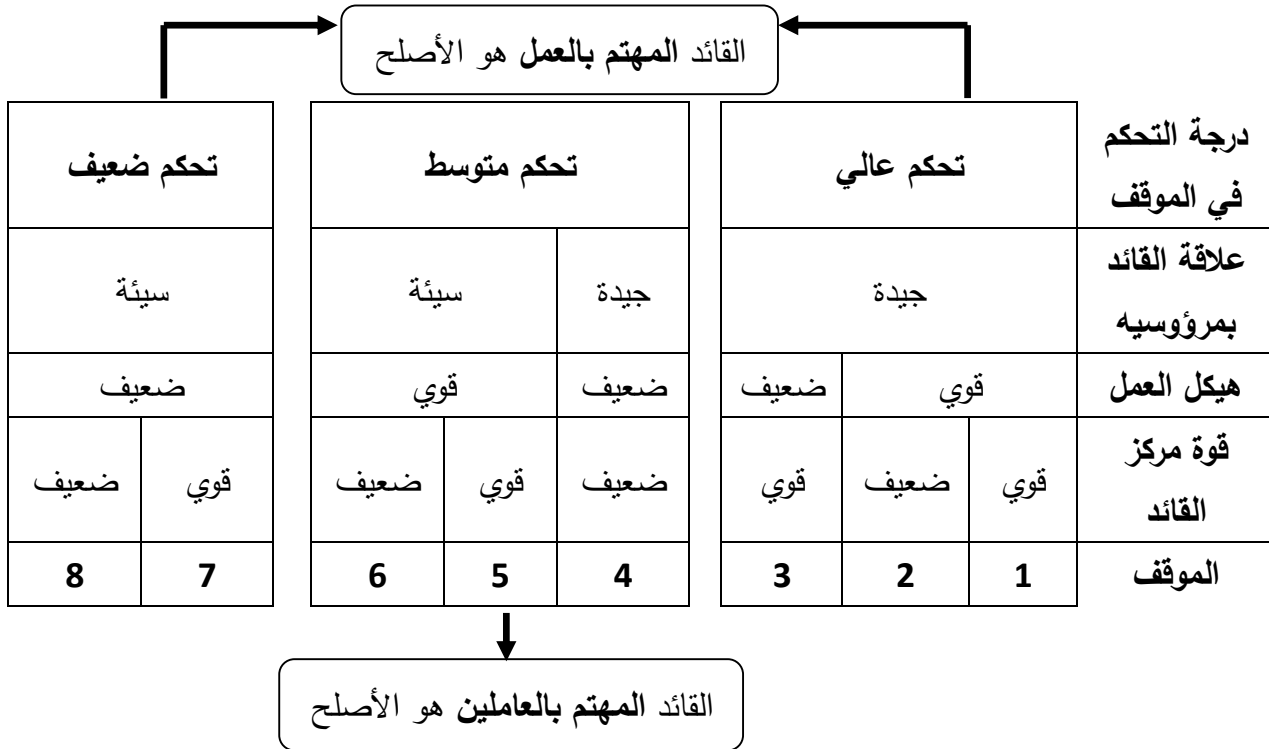
* فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler (من مواليد 13 يوليو 1922) هو واحد من كبار الباحثين في علم النفس الصناعي في القرن الـ 20 . عالم النفس الإدارة و الأعمال في جامعة واشنطن.
¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P 366

والعلاقات الإنسانية، اما اذا كان تقييمه منخفضا، فالقائد في هذه الحالة يميل الى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية¹.

ثانيا: متغيرات الموقف: تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، و هي²:

- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة؛
- **هيكل المهمة:** يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها ، وعموما تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة و المهيكلة؛
- **القوة الكامنة في مركز القائد :** يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد، فهو يعكس مثلا قدرة القائد على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها. و الشكل التالي يمثل النتائج التي توصل إليها فيدلر وفق نموذج المقتراح لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع متغيرات الموقف:

الشكل 10: نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف



Source : James.G.Hunt et autre, Op cit, p 367

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 279

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 263

- حسب النموذج المقترح لفيدلر إن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي¹:
- في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف): حيث ان العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً؛
 - في المواقف السهلة والمواتية (تحكم عال): حيث تكون العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالاً؛
 - في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.
- وفي هذا يقول ستوجديل لقد أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف، ويضيف: أن الفرد الذي يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم².

ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون ان النموذج قاصر على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين. والشكل السابق يتضح فيه ان هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة³. رغم ما وجه من انتقادات لنظرية فيدلر، إلا أنها تعد خطوة بارزة في إظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

الفرع الثالث: نظرية المسار - الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس* عام 1971، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم⁴. تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما :

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 71

² نفس المرجع ، ص 76

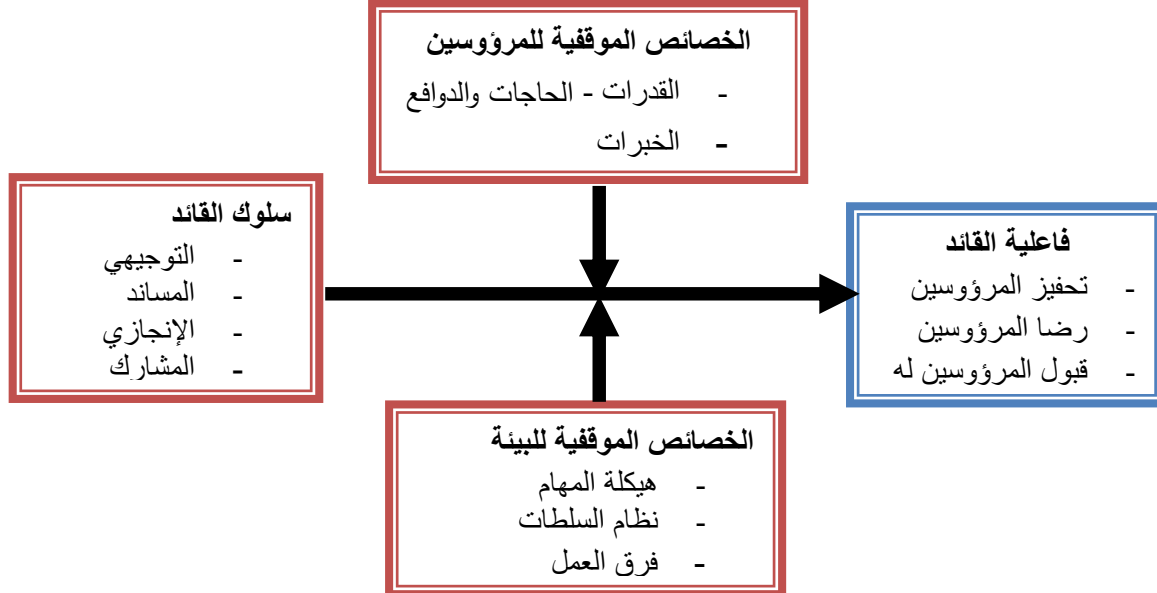
³ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 283

* روبرت هاوس Robert J. House (1932-2011) حصل على الدكتوراه في الإدارة في عام 1960 من جامعة ولاية أوهايو. وقد ألف أكثر من 130 مقالا صحفيا والعديد من الكتب.

⁴ سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 159

- أولاً- الأنماط القيادية: وفقاً لنظرية المسار - الهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة¹ :
- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة ؛
 - السلوك المساند: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل ايجابي؛
 - السلوك الإنجازي: توضع هنا أهدافاً تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف؛
 - السلوك المشارك : مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.
- ثانياً- العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار - الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وإنجازهم لما هو مطلوب منهم فهي²:
- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: تتمثل في القدرة، الحاجات والدوافع، ...
 - خصائص بيئة العمل: وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكلية العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل...، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:

الشكل 11: العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



Source : Robbins,S.P,Organisationnel Behavoir,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 274
² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 294 (بتصرف)

ويمكن القول ان هذه النظرية تقدم إطارا تفاعليا يفيد المديرين في توجيه انتباههم إلى انه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة، كما انه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة¹.

الفرع الرابع: نموذج دورة الحياة

يقوم نموذج (بالو هرسي وكنيث بالانكارد)* (1969) على دراسات جامعة اوهايو وشبكة الأنماط القيادية لبلاك وموتون، ويعتمد في تحليله على ان مستوى نضج المرؤوسين هو الذي يحد النمط القيادي الملائم، فالقائد يجب ان يغير نمط قيادته تبعا لمستوى نضوج العاملين في الوظيفة، ولهذا تسمى هذه النظرية بنظرية دورة حياة القيادة، فالقائد يستخدم مزيجا من التركيز على العمل والتركيز على العلاقات. ويعرف النضج بأنه: "القدرة والرغبة لدى التابعين في تنفيذ المهام الموكلة اليهم"²، والنضج له بعدان³:

- **نضج العمل:** (القدرة) وتقاس بالخبرة السابقة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة؛
 - **النضج الشخصي:** يقاس بمدى تحمل الفرد للمسؤولية وتحقيق الأهداف والشعور بالولاء للمؤسسة.
- حيث يمكن أن يكون للفرد نضج أكثر لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء مهام أخرى، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين. وحسب هذا النموذج فان هناك أربع مراحل (مواقف) يتخذها السلوك القيادي وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين، وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل وهي:⁴

- **المرحلة 1 أسلوب التوجيه (أوتوقراطي):** يتلاءم مع المرؤوسين الجدد قليلو الخبرة أين يكون مستوى النضج عندهم ضعيف، وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط .

- **المرحلة 2 أسلوب الإقناع (التحفيز):** يتلاءم مع المرؤوسين الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه حيث يكون مستوى النضج من منخفض إلى متوسط، وهو أسلوب يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا، و يعتمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها.

¹ المرجع نفسه ، ص 296

* كينيث بلانشارد Kenneth Hartley Blanchard ولد في 6 مايو 1939 مؤلف وخبير الإدارة الأمريكية. كتابه (مدير الدقيقة الواحدة) بالاشتراك مع سبنسر جونسون باع منه أكثر من 13 مليون نسخة وترجم إلى 37 لغة.
بول هيرسي Paul Hersey 1931-2012 كان عالما سلوكيا ومنظما. وقد اشتهر باهتمامه بالقيادة الظرفية.

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 372

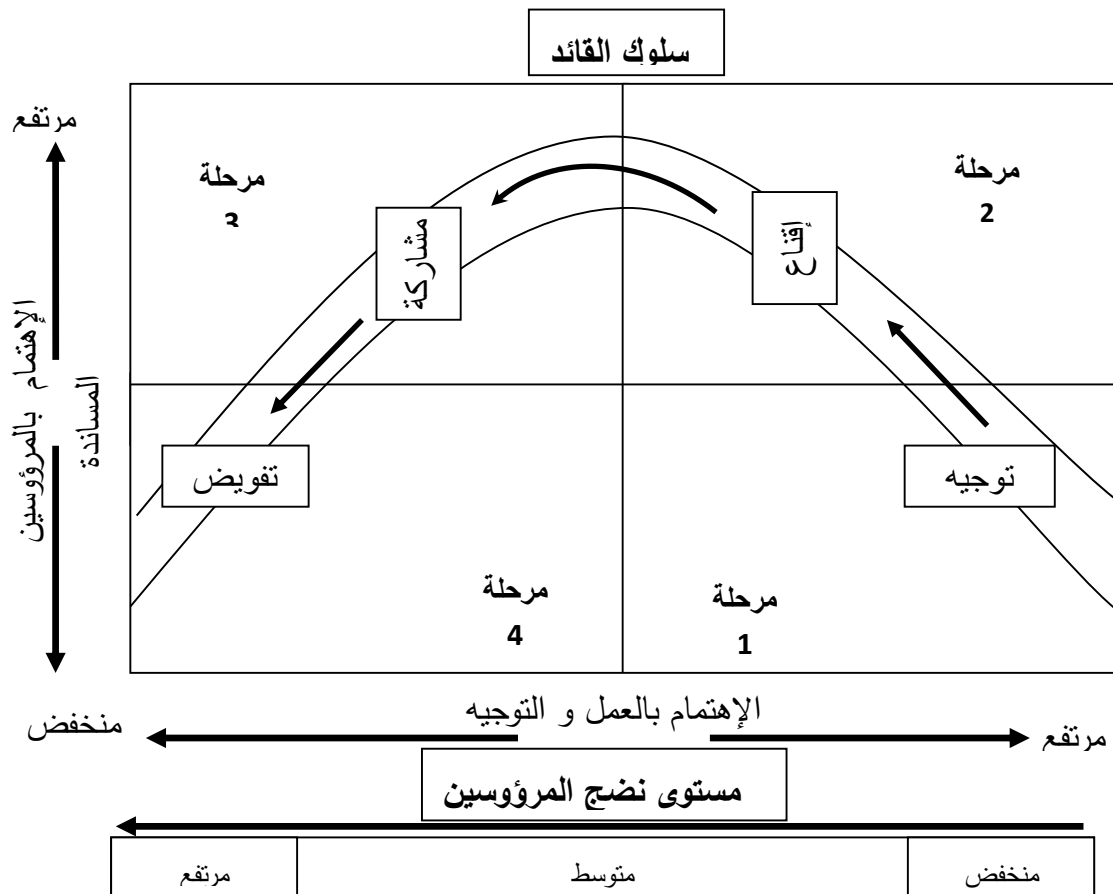
³ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-297

⁴ James.G.Hunt et autre , Op cit , P P 372-373

-**المرحلة 3 أسلوب المشاركة:** وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتمشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، مما تطلب أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل أين يكون **مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع**. ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات.

-**المرحلة 4 أسلوب التفويض:** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، يتلاءم مع المرؤوسين جيّدوا الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بقدرة كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية أي **مستوى نضج مرتفع**. وهنا يفوض القائد للمرؤوسين اتخاذ القرار وتنفيذه، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم . والشكل التالي يوضح هذا الانتقال المرحلي للأسلوب القيادي:

الشكل 12: مخطط دورة حياة القيادة



المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، ط3، بدون، 2004، ص 65 (بتصرف)

يتضح من الشكل أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (1) إلى مرحلة (4)، فإذا

كان المرؤوسين ذوي نضج ضعيف، أي أنهم جدد وتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب التوجيه (المرحلة 1) يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية وذلك بزيادة المساندة (المرحلة 2)، في

حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة بخفض التوجيه (المرحلة 3)، ويمكنه في النهاية خفض المساندة والتوجيه (المرحلة 4)، واستخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العالي للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في انجاز المهمة.

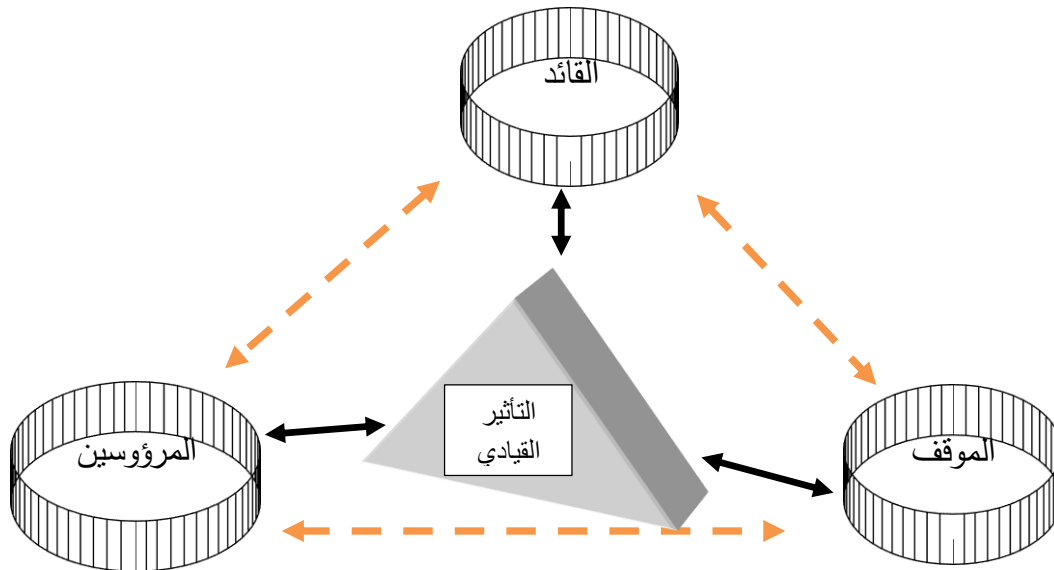
هذا إجمالاً ما جاء في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية، إلا أنه مع تسارع التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة، اعتمدت على ما قدمته النظريات السابقة وأخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل ومتغيرات في دراساتها وتحليلاتها؛ وفي ما يلي عرض لأهم هذه النظريات الحديثة .

المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة

الفرع الأول: النظرية التفاعلية

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر؛ عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه؛ الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها¹. والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:

الشكل 13: التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 78

- وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في الآتي¹:
- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة •
 - يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور •

الفرع الثاني: النظرية التبادلية

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة •

ويرى **بلو** على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية.²

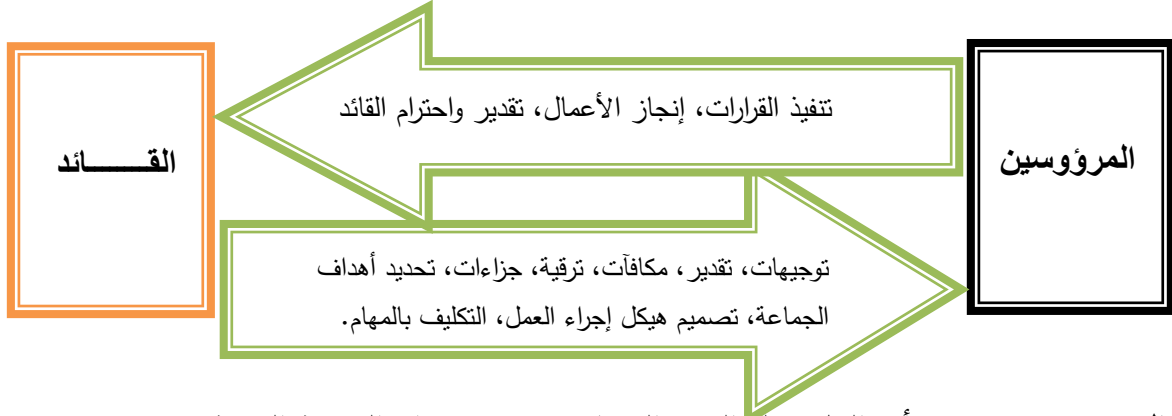
أما **جيمس ج. هانت** وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد و التابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه.³ وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل، التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد. والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 80

² عبد الشافي محمد ابو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24

³ James.G.Hunt et autre , Op cit , P 379

الشكل 14: نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 632

وعليه يرى جاكوبس أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة¹.

الفرع الثالث: نظرية الترابط الثنائي الرأسي

قدم جورج جرين* نموذجاً للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر ان السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وان كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة، حيث يرى جرين أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس وقد سمى الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الرأسية ومن هنا جاءت تسمية النظرية . وقد توقع جرين وجود نوعين من العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين هما² :

اولا- العلاقات المتبادلة داخل- الجماعة ينمي القائد بينه وبين المرؤوسين علاقات تتميز بالثقة والإحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الولاء للمنظمة، والشكل(15) يبين أن المرؤوسين (م1، م5) فقط هما أعضاء داخل جماعة القائد.

¹ عبد الشافي محمد ابو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24

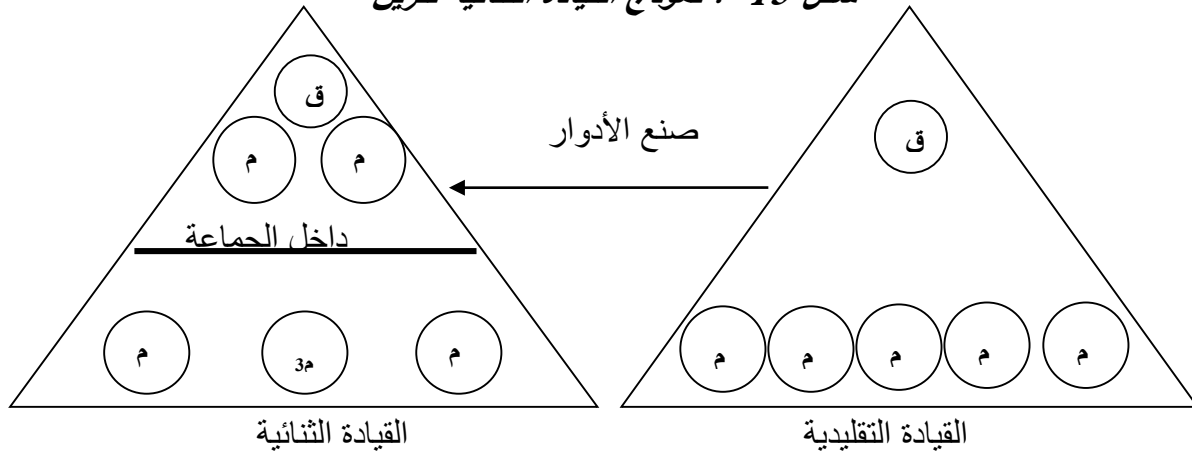
* روبرت ك. جرين Robert K. Green - (1904-1990) مؤسس حركة القيادة الخادمة الحديثة ومركز غرينلف لخدمات القيادة. ولد جرينليف في ولاية إنديانا في عام 1904. تخرج من كلية كارلتون في مينيسوتا. على مدى السنوات الأربعين المقبلة بحث في الإدارة، والتنمية، والتعليم .

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 274

ثانيا- العلاقات المتبادلة خارج- الجماعة

يشير هذا النوع من العلاقات الى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين المرؤوسين، وتنمية الحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف تقليدي، والشكل (15) يبين أن المرؤوسين (م 2 ، م 3 ، م 4) هم أعضاء خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.

شكل 15 : نموذج القيادة الثنائية لقرين



المصدر: راوية حسن، سلوك المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 275.

ركز نموذج جرين على بعض النقاط الهامة لتحسين جودة المعاملات التبادلية وهي:¹

- قيام الأفراد الجدد بتقديم ولائهم ودعمهم وتعاونهم لمديرهم ؛
- محاوله الأفراد الموجودين خارج الجماعة لان يصبحوا عضواً داخل الجماعة ؛
- محاوله القادة الجادة لتوسيع مجال ونطاق دخول الأفراد فى الجماعة ؛
- حث القادة على إعطاء فرصه حقيقية لمرؤوسيههم لإثبات ذاتهم .

الفرع الرابع: نظرية القيادة الكاريزمية

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس و كونجر في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، تنثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه .

¹ نفس المرجع، ص 276

وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة القائد الزعامية هي¹:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛ - تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛
- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛
- إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة؛
- تعايش المرؤوسين مع الرسالة التنظيمية؛
- تركيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف.

وقام هاوس وأصدقائه بدراسات توصلوا من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة الكاريزميين هما²:

- **القائد الكاريزمي السلبي**: حيث يركز استعمال سلطته الشخصية من أجل إشباع حاجاته الذاتية فقط. دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وقدم مثالا على ذلك أدولف هتلر، دافيد كوريش*.
- **القائد الكاريزمي الإيجابي**: على النقيض من ذلك، يحفز الإيثار و يعزز التمكين لدى التابعين ويحملهم المسؤولية وقدم مثالا على ذلك مارتن لوثر كينغ**.

وأشارت نتائج الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية (الملهمة) يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا والإنتاجية، عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني.³ في عام (1985) وسع باس من عمل هاوس بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والسمات الكاريزمية لكنه أكد أن القيادة الكاريزمية تعد شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا للقيادة التحويلية، التي سنبينها فيما يأتي.

الفرع الخامس: نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جديدا، مقابلا للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل لإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون أداء وإنجازا بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-279

² James.G.Hunt et autre , Op cit , P 378

* ولد باسم فيرنون اين هاول، كان قائد و زعيم طائفة الفرع الداوودي الدينية، يؤمن بكونه النبي الأخير. حاول تغيير اسمه رسمياً إلى ديفيد كوريش 15 مايو 1990. في 1993 هوجم من طرف مكتب التحقيقات الفيدرالي، إنتهى بحرق مزرعة الفرع الداوودي في واكو، تكساس في مقاطعة ماكليين. عثر على كوريش مع 54 بالغين و 21 أطفال موتى بعد الحريق.

المصدر <http://ar.wikipedia.org/wiki> 14/02/2014

** مارتن لوثر كينغ جونيور (Martin Luther King JR) ولد في 15 يناير عام - 1929 واغتيل في 4 أبريل (1968) زعيم أمريكي من أصول إفريقية، قس وناشط سياسي إنساني، من المطالبين بإنهاء التمييز العنصري ضد السود، في عام 1964 م حصل على جائزة نوبل للسلام، وكان أصغر من يحوز عليها.

المصدر <http://ar.wikipedia.org/wiki> 14/02/2014

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 275

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات. وللقيادة التحويلية أبعاد هي¹:

- **التأثير المثالي "الكاريزما"**: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز و تنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين وإقناعهم بتحقيقها، أي هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام التابعين و اعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه ويطيعون برغبة كل مطالبه.
- **الحافز الإلهامي**: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.
- **الإثارة الفكرية** : قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.
- **الاهتمام بالمشاعر الفردية**: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع ، التوجيه، النصح...) و الاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.

وعليه فان جوهر نظرية القيادة التحويلية يقوم على تقديم تحفيز عال للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فنتوافر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم. وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزماتية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى (الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، كما يقول **محمد سعيد أنور سلطان** "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما"²، وهذا ما تبينه **ماجدة العطية** في قولها "القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما"³.

بناء على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الحديثة، اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤد إلى اختفاء سابقتها، و أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لا تثبت خطأها، كل هذا أدى بالباحثين الى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة و أيها الأصلح استعمالا والأكثر تأثيرا على رفع أداء المرؤوسين، وهذا ما سنتطرق اليه في المبحث الموالي.

¹ James.G.Hunt et autre , Op cit , P P 379-380

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص346.

³ ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1، 2003، ص234.

المبحث الثالث : أنماط القيادة الإدارية

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

المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي

الفرع الأول: مفهوم النمط الأوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية*، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة¹.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته². وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية³. ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي⁴ :

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية؛
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته؛

* مصطلح " أوتوقراطي " (Autocrates) : كلمة من أصل يوناني (Autokracte) ، ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة (أوتوقراطية) خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

¹ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 45

² النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص 327

³ معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007 ، ص 153 (بتصرف)

⁴ نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية؛ 2006، ص 260. (بتصرف)

- الاهتمام والتركيز على العمل " أولاً وآخراً " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة؛
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية؛
- الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل؛
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال؛
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أولاً-القيادة الأوتوقراطية التسلطية او التحكمية: توصل ولیم ریدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبدادياً، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده¹. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته².

ثانياً- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته³. وقد توصل ریدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة⁴.

¹نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158

² نفس المرجع، ص 159

³ السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،، ط 1، 2010، ص 149

⁴ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 161

ثالثاً - القيادة الأوتوقراطية اللبقة: وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.¹ ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدراً ولو بسيطاً من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.²

الفرع الثالث : مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من "بروم و مان" منها³ :

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية؛
 - الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس؛
 - الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.
- أما جري فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية⁴:
- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛
 - عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة؛
 - عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية؛
 - إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة؛
 - عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة؛
 - إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

¹ هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970، ص 248

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163

³ نفس المرجع ، ص 167

⁴ حسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 44

ان ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليتها كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك ان كثيرا من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

الفرع الرابع: عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة

- من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي¹:
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة
 - إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل؛
 - إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة- من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين؛
 - استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛
 - استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن ابرز مظاهره(السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات)؛
 - ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
 - انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتنا (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك او تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع).

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-180 (بتصرف)

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ، ورغم الانتقادات الموجهة اليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة و ظروف محددة، إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيهها، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار، وعليه فانهم ينصحون باتباع النمط الديمقراطي في القيادة، وهو موضوع النقطة الموالية.

المطلب الثاني : نمط القيادة الديمقراطي

الفرع الأول: مفهوم النمط الديمقراطي

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

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهبة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمتثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقا لها، فعندما يريد أن يحارب -مثلا- أو ينظم ، يجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين¹. ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها². كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية³:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛

* الديمقراطية هي كلمة يونانية مكونة من جزأين "ديموس" وتعني الشعب، * كراتوس * وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية و يعترف بحرية المواطنين و المساواة بينهم..

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 106

² عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003، ص 526

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 107

- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويرى **اوين** ان نمط القياد الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة¹. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

أولاً- العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية². وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار و آراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهتم توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين³.

ثانياً- المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائما على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمور الجماعة، وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها. وهكذا تتنفي الديمقراطية بغياب المشاركة.. ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، والا فإنه سيلقى المقاومة⁴.

ثالثاً- تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان القوة والصلاحيّة، الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعنى تسرب الأفكار والخطط للمنافسين)⁵.

¹ LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008, p 29

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 184

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102

⁴ المرجع نفسه ، ص 102

⁵ عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص 260 (بتصرف)

ويشمل التفويض العناصر الآتية¹:

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم؛
 - سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي ألزم بتحقيقها؛
 - مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.
- وبحقق التفويض بعضا من المزايا، هي:
- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة؛
 - تدريب المرؤوسين على العمل القيادي؛
 - السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: أشكال القيادة الديمقراطية

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة²:

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 103 (بتصرف)

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220

الشكل 16: اشكال القيادة الديمقراطية



المصدر : من إعداد الطالب

و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية¹:

- أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء؛
- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر؛
- يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات؛
- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا قدوة لهم؛
- يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود و التفاهم بين الأفراد و بين القائد؛
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية والتسلطية؛
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه والتي قد تخلق جوا من القلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

الفرع الثالث : مزايا النمط الديمقراطي للقيادة

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية²:

¹ حسين عيد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 105

² محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 261

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم؛ - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛ - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
- إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي الى زيادة الإنتاج والأداء؛
- إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:
- في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهتم توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين¹.
- كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد².

الفرع الرابع: عيوب النمط الديمقراطي للقيادة

- ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:
- ان المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي³.
 - ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي⁴:
 - أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ؛
 - كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة؛
 - والقيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، او كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة
 - ويضيف محمد سلمان ان عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في⁵ :
 - إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102

² المرجع نفسه، ص 104

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 247

⁴ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 106-107

⁵ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 261

- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.

يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته .

المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية

الفرع الأول: مفهوم النمط القيادي الحر

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم¹. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات ، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها². و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر³:

- ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه؛
- التذبذب في اتخاذ القرارات؛ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة؛
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262

² حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 112

³ فاروق عبده فليبة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص

الفرع الثاني : مزايا النمط الحر للقيادة

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛
 - الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛
 - يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛
 - قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث¹.
- وبضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها²:
- زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛
 - يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.
- وهناك من يضيف إلى ما سبق ذكره من مزايا ما يلي³:
- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع؛
 - العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.

الفرع الثالث: عيوب النمط الحر للقيادة

- على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها⁴ :
- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 258

³ حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 49

⁴ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262

ويرى كنعان ان الحرية المطلقة دونما إشراف وتوجيه من القائد تؤدي الى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي الى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها الى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج¹. ويضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي²:

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا؛
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية؛ -ضعف أداء المنظمة والعاملين؛
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ؛
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين؛
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس؛
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله؛
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية؛
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي.. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، (تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وزيادة الروح الفردية) .

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار . ويصلح النوع الثالث (القيادية الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية. وفي ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 256

² هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 74

الجدول 04: مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة

التميزات	النمط	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الحر "الفوضوي"
اتخاذ القرارات	بسرعة	بطيء و مكلف	سريع	
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به	
التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيء وصعب	
الإبداع	منخفض يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا	
إحداث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة	صعب و بطيء حدوثه	صعب و بطيء حدوثه	
تدعيم فريق العمل	لا	نعم	لا يمكن التنبؤ به	
رضا العمال	منخفض	يميل إلى الارتفاع	قد يكون منخفضا أو مرتفعا	

المصدر: حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 48 (بتصرف)

من خلال الجدول (04) نرى اختلافا جليا في المميزات بين كل نمط قيادي وآخر، فالقائد الأوتوقراطي و الفوضوي يميلان إلى اتخاذ القرارات بسرعة لتمتعهما بالحرية الكاملة في ذلك، على عكس القائد الديمقراطي فاتخاذ القرار يستلزم عقد الاجتماعات ومشاركة الرؤوسين وبالتالي فهو بطيء و مكلف، في حين ان التعامل مع الطوارئ -الذي يعتمد على الاتفاق على القرار و السرعة في اتخاذه-، نجده ممتاز مع القائد الأوتوقراطي لأنه مصدر القرار الأول والأخير، أما عند القائد الديمقراطي الذي يرجع الى الرؤوسين عند اتخاذه للقرار مع احتمال عدم الاتفاق بينهم، فنجد استجابة ضعيفة للحالات الطارئة، و لا يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي لان كل من القائد و رؤوس يتصرف بما يراه هو مناسبا في نظره، أما الإبداع في النمط الأوتوقراطي فنجده يعتمد على القائد فقط، أما القائد الديمقراطي و الفوضوي فان نسبة الإبداع مرتفعة و ذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة لإبداء آرائهم و تصوراتهم، كما نجد أن إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي و صعب و بطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي و الفوضوي، و يتم تدعيم أداء المهام و فريق العمل من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة ، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل أما في النمط الفوضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على الرؤوسين ومدى التفاهم والتعاون فيما بينهم لذا لا يمكن التنبؤ به، أما عن رضا العمال فقد يكون مرتفعا أو منخفضا في حالة القائد الفوضوي، و يميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة ، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي فراجع إلى طبيعة المعاملات الجافة و الخشنة من طرف قائدهم ، واعتماده أسلوب الترهيب والعقاب معهم.

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طُرح و التي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملتا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره ، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين. ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين و خصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة ، والنمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، بينما نجد ان نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط ومميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف. ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أداء العاملين فيها والذي سيكون موضوع الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

وسبل تحسينه

الفصل الثاني : الآداء الوظيفي وسبل تحسينه

تمهيد :

لقد تم التطرق في الفصل الاول من هذه الدراسة الى القيادة الادارية والنظريات المفسرة لها ومختلف الانماط القيادية التي يمارسها القادة في اداء مهامهم الوظيفية ، وفي هذا الفصل سنتعرض الى الآداء الوظيفي وعملية تقييمه والية عملها، فالآداء محور اهتمام كل المؤسسات، وتعد عملية تقييم الآداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية ، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الآداء في المؤسسة سواء أكان في السياسات والبرامج المعتمدة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، او في برامج وسياسات التدريب وتطوير المرؤوسين ، كما يمكن أن تستخدم العملية كأداة جذب للكفاءات طال ما انها تعتمد المصادقية والحيادية في التقييم ، كما تساعد عملية تقييم الآداء القائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج آداء المرؤوسين. وعليه سنتطرق في المبحث الاول من هذا الفصل الى عموميات حول الآداء الوظيفي ، اما المبحث الثاني تناول عملية تقييم الاداء الوظيفي ، وعالج المبحث الثالث بعض السبل لتحسين الآداء الوظيفي.

المبحث الأول :عموميات حول الآداء الوظيفي

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الآداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. وسنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الأبعاد التي تتعلق بالآداء الوظيفي على النحو التالي:

- المطلب الأول: مفهوم الآداء الوظيفي
- المطلب الثاني :اهم العوامل المؤثرة فيه
- المطلب الثالث: مفهوم إدارة الآداء واهم محدداتها .

المطلب الأول : مفهوم الآداء الوظيفي

الفرع الاول: تعريف الآداء الوظيفي

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للآداء في نصوصها الا أنها في مضمونها تؤكد ان الآداء يعد بالغ الأهمية من اجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف:

- تعرف **راوية حسن** الآداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الآداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الآداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹ . نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الآداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.
- اما **عاشور** فيعرف الآداء على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"²، أي أن الآداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تُكوّن الوظيفة.
- ويعرف **كلاود بلانش اليغر*** وآخرون الآداء بأنه "مجموع المؤشرات(عادة) في شكل ارقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الانجاز الأمثل."³ يظهر التعريف ان الآداء

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، ص 216.

² احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، : الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50
* كلاود بلانش اليغر Claude Blanche Allègre دكتوراه في الاقتصاد، محاضرة في جامعة باريس بانتيون السوربون .لديها 25 عاما من الخبرة في التدريس في إدارة الموارد البشرية وإدارة العمل،وقد ركز أبحاثها على دراسة وظيفة عمل في المؤسسات، وإنتاجية العمالة وسوق العمل.

³ CLAUDE BLANCHE ALLEGRE et Autre , gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1^{er} édition ,
De Boeck ,Bruxelles , 2008,p127

هو بيانات ومعطيات معبر عنها بالأرقام توضح انجاز الفرد وما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، بغية الوصول الى أقصى حدود للانجاز (تحقيق اهدافها).

- ويعرفه غربي على انه "الآداء هو الفعل، بمعنى ان الآداء عبارة عن عملية processus وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن"¹. أي انه مجموعة من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الآداء .

- و يرى مصطفى عشوي " أن الآداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"². حسب هذا التعريف الآداء عبارة عن نشاط وسلوك انساني يعمل على تحقيق الأهداف .

- ويعرف الآداء ايضا بانه "القدرة على التكيف مع البيئة والإستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن إستغلال الموارد المتاحة"³. يوضح هذا التعريف العوامل المؤثرة على الآداء والتمثلة في بيئة المنظمة، الروح المعنوية للعاملين، وأخيرا الإستغلال الامثل للموارد المتاحة، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر مجتمعة.

من خلال ما سبق من تعاريف للآداء نقدم التعريف الإجرائي التالي:

الآداء هو "مجموعة الانشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تتجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس(وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة" .

الفرع الثاني: العلاقة بين مفهوم الآداء، الكفاءة والفعالية:

يربط الباحثون الآداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

¹ غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 138

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244 .

³ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984 ، ص 290.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة¹.

هناك من ينظر للآداء على أنه محصلة التفاعل بين الفعالية والكفاءة والذين يعرفان كما يلي:

الفعالية هي "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"².
الكفاءة هي "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل)، وإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة"³.

وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنتظر إلى الآداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة ..، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الآداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الوارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الآداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول .. يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة .. بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية⁴ والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

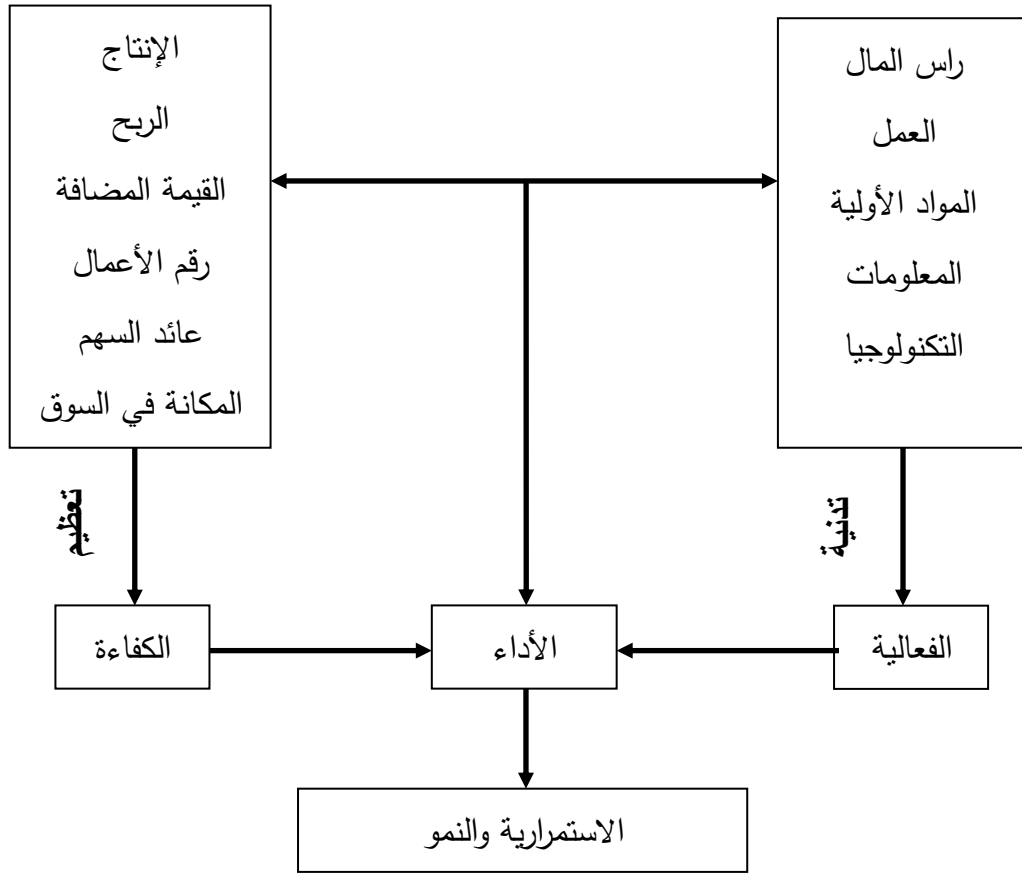
¹ عبد الملك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 87

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26 .

³ Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, éd Economica , Paris, 1994, P 14

⁴ عبد الملك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 88 (بتصرف)

الشكل (17) الآداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملك مزهوده، الآداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 88 (بتصرف)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الآداء الوظيفي

الفرع الاول: العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها:

أولاً- **الظروف المادية للعمل**: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الآداء الوظيفي¹.

¹ اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71

ثانيا- العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:¹

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام².

ثالثا: العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها ، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، و النمط القيادي السلوكي، و تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد³.

الفرع الثاني: العوامل الذاتية

هذه العوامل مرتبطة بسلوك الفرد (أداءه الوظيفي)، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل.

اولا-القدرة : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:⁴

¹ عبد الملك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره ،ص 94

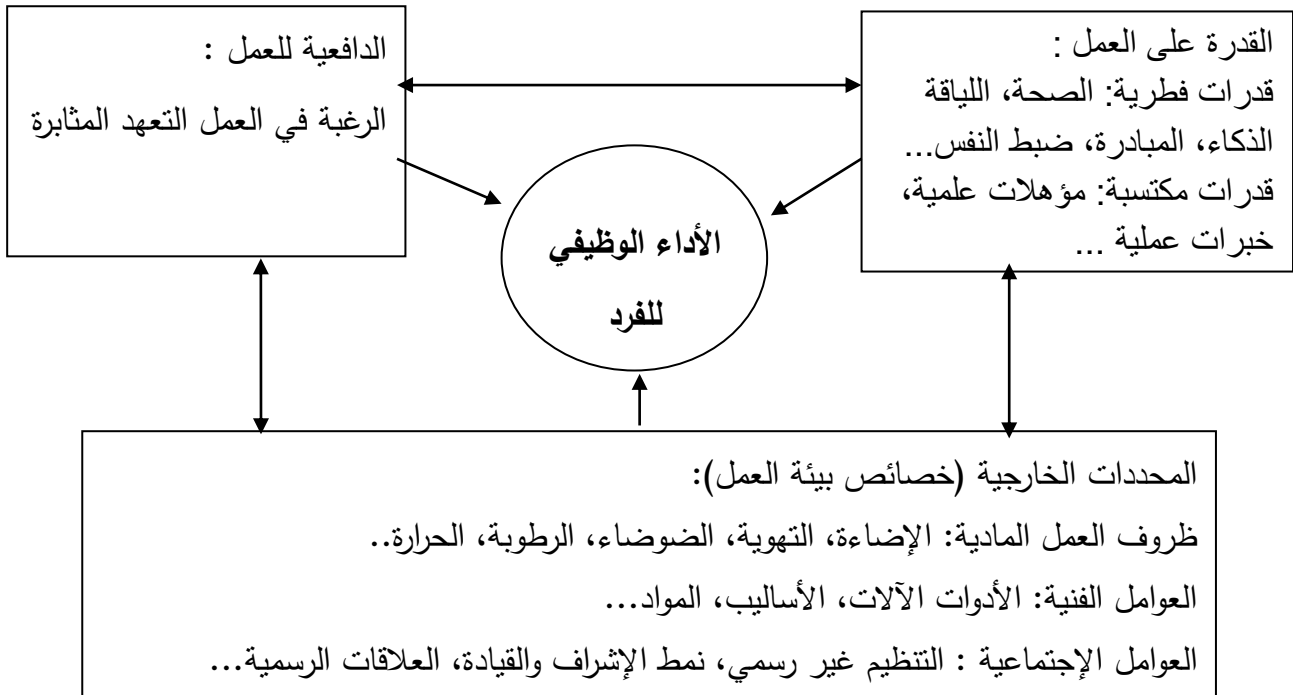
² دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، تر محمد محمود عبد العليم، بميك، القاهرة، 2001، ص 241 .

³ محي الدين الازهري، مرجع سبق ذكره، ص 262

⁴ دفيد ويتون، تيم كاميرون، مرجع سبق ذكره، ص 240.

- قدرات فطرية أو موروثية : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .
 - القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.
- ثانيا-الدافعية: مرتبطة بالدوافع ، و دوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه او ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة.¹ والشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء:

الشكل (18) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: إسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 75.

إن محصلة تفاعل العوامل السابقة الذكر فيما بينها هو الذي يحدد مستوى الأداء الفعلي للفرد، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية الفرد للعمل، كما أن الدافعية والتحفيز تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته .

¹ محي الدين الازهري، مرجع سبق ذكره، ص 258

إن الشكل السابق يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثلاً توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء، فلا يكفي تحسين أحد المحددات ليتحسن الأداء.

المطلب الثالث: إدارة الأداء، أهدافها ومقوماتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أساسية ومهمة لمساعدة الأنظمة و المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتهتم أولاً بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها، ثم إدارة وتوجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل، و قدمت عدة تعريف لإدارة الأداء ومن التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا الشأن نذكر ما يلي :

- يربط غاري ديسلر* بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات و المهارات اللازمة للإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني " تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم".
- ويرى أيضا أن إدارة الأداء "هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال.¹
- ويرى روبرت باسكال أن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات

* غاري ديسلر Gary Dessler هو أستاذ إدارة الأعمال في كلية جامعة فلوريدا الدولية في إدارة الأعمال في ميامي، فلوريدا. حاصل على درجة البكالوريوس في العلوم من جامعة نيويورك، على درجة الماجستير في العلوم من معهد البوليتكنيك رينسيلار، وعلى درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية برنارد باروخ إدارة الأعمال من جامعة نيويورك. له مؤلفات كثيرة منها، كتاب أساسيات الإدارة (1999)، أساسيات إدارة الموارد البشرية (1999)، وإدارة: قيادة الأفراد والمنظمات في القرن الـ 21 (1998)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 7 (1997) من بين الكتب الأخرى. وله عمود في صحيفة ميامي هيرالد لمدة 10 سنوات وكتب العديد من المقالات حول السلوك التنظيمي والقيادة وتحسين الجودة. وقد شملت مهامه الأخيرة الاستشارات والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذي وتجديد الإدارة، وإنشاء نظم إدارة الموارد البشرية، والتفاوض مشاريع مشتركة متعددة الجنسيات.

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مصر، 2009، ص 39

ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، إذا فإدارة الآداء عملية متكاملة تهدف الى الآداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.¹

- ويعرف **ايفن فورتين أورتيث*** و **آخرون** من وحدة التفتيش المشترك للأمم المتحدة إدارة الآداء بأنها "عملية منهجية تشترك فيها المنظمة موظفيها، بوصفهم أفراداً وأعضاء في مجموعة، في تحسين فعالية المنظمة في تحقيق ولايتها وأهدافها. ولكن في منظومة الأمم المتحدة، كانت إدارة الآداء تفهم منذ عهد بعيد فهما ضيقاً بمعنى تقييم الآداء"². أي ان إدارة الآداء اشمل واعم من تقييم الآداء.

- وتعرف عملية "إدارة الآداء" على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة". ومن هذا المنطلق فإن إدارة الآداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة³.

مما سبق طرحه يمكن ان نعرف إدارة الآداء على انها تلك العملية المتكاملة من تدريب وتوجيه وتقييم للآداء العاملين في ظل وجود رؤية مشتركة بين المشرف والتابعين له لأهداف المؤسسة، من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقاتهم ومساعدتهم على تنمية وتحسين ادائهم لغرض تحقيق تلك الرؤية (التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد).

الفرع الثاني: مراحل، أهداف ومقوماتها إدارة الآداء

أولاً -مراحل عملية إدارة الآداء: تتم عملية إدارة الآداء وفق مراحل أساسية تحقق التكامل فيما بينها في شكل دورة للآداء وهذه المراحل هي:

أ. مرحلة تخطيط الآداء: تمثل بداية الدورة حيث يتم تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال :

- مراجعة وضع العامل؛
- تقرير كيف يمكن تطوير الخطط المتعلقة بالأهداف والاحتياجات؛

¹ المرجع نفسه، ص 40

* ايفن فورتين أورتيث Even FONTAINE ORTIZ من مواليد 20 أكتوبر 1947، كويبة الجنسية، شغل عدة مناصب منها 2003مفتش الحالي، وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة، 1994-2002 الأمين التنفيذي للوحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة - 1994-1992 كبير مستشاري الرفيع المستوى في وزارة الشؤون الخارجية للإدارة والإدارة؛ عمليات حفظ السلام وذات الصلة؛ شؤون البرمجة والميزانية والموارد البشرية والأسئلة الخدمة المدنية، لا 1990-1992 نائب المدير للشؤون الإنسانية التابع للقسم المنظمات الدولية في وزارة الشؤون الاجتماعية والخارجية

² ايفن فورتين أورتيث و آخرون، إدارة الآداء والعقود، سلسلة من أجل الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، الجزء الثالث، وحدة التفتيش المشترك، جنيف، 2004، ص 3

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003، ص 328

- تشخيص الكفاءات التي يمكنها صنع مستوى مثالي من الآداء؛
- تقرير اي الطرق والأساليب ستساعد في قياس النتائج؛
- مناقشة الموارد المتاحة.

ب. **مرحلة التدريب المستمر:** وذلك اثناء دورة الآداء حيث يتم مقابلة الرؤوس مع المشرف بصفة دورية من اجل:

- مناقشة التقدم وتعزيز الآداء،
- توضيح اي تحديات يمكن ان تظهر؛
- وضع خطط للآداء لمواجهة تلك التحديات.

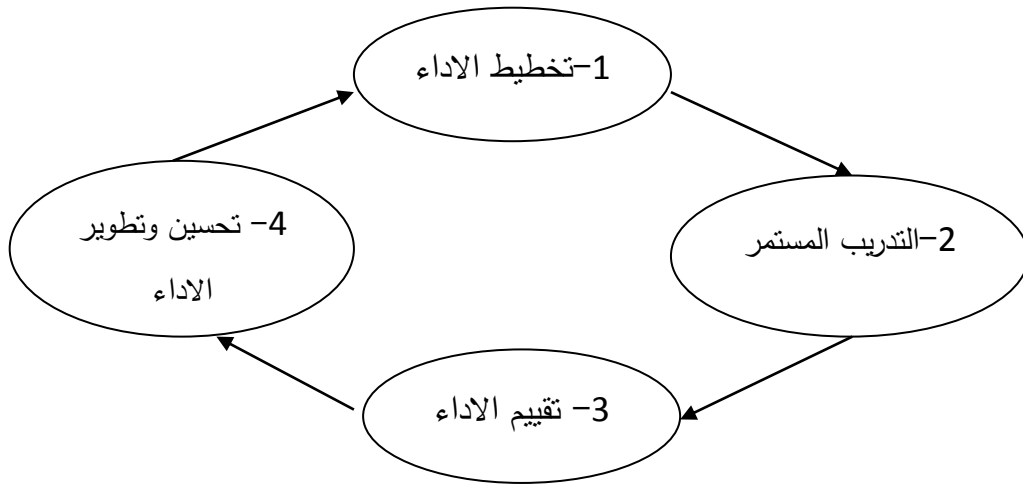
ج. **مرحلة تقييم الآداء:** ويعد تقييم الآداء اهم مرحلة من مراحل بناء دورة الآداء وسيتم التفصيل فيه لاحقا.

د. **مرحلة تحسين وتطوير الآداء :** بناءا على النتائج المتحصل عليها في المرحلة السابقة اي مرحلة تقييم الآداء حيث يتم:

- مراجعة الجدارات (الخصائص والصفات) المتعلقة بنقاط القوى والضعف في الآداء؛
- مناقشة التطوير لمهارات العامل، مساره الوظيفي.

وبعد تحسين وتطوير الآداء ثاني اهم مرحلة من مراحل بناء دورة الآداء وسيتم التفصيل فيها لاحقا. والشكل التالي يوضح مراحل دورة الآداء

الشكل (19) دورة إدارة الآداء



المصدر : من اعداد الطالب

ثانيا: اهداف عملية إدارة الآداء: ان عملية إدارة الآداء تهدف الى بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو¹:

- واجبات ومهام العمل الاساسية؛
 - مساهمة عمل الموظف في تحقيق اهداف المنظمة؛
 - تحديد اتقان او جودة العمل بوضوح؛
 - كيف يكون التعاون بين المشرف والعامل نحو تحقيق الآداء المستهدف وتحسينه وتطويره؛
 - كيف يتم تقييم الآداء؛
 - تحديد معوقات الآداء ومحاولة قهرها والتغلب عليها.
- كما اثبتت الدراسات الميدانية ان هناك مزايا اخرى لإدارة الأداء منها:
- زيادة النصيب السوقي مع زيادة حجم توزيعات الارباح وارتفاع اسعار الاسهم في السوق المالي؛
 - تدعيم المنظمة نحو العمل عند المستويات المثالية للآداء مع المنع والحد من الاخطاء، بالإضافة الى مقابلة التوقعات التنظيمية والمالية للمؤسسة؛
 - ان إدارة الأداء واستخدام الحوافز غير المالية من الامور المباشرة التأثير على دافعية الفرد وإمكانية تغيير سلوكهم وذلك افضل من الحوافز المادية التقليدية؛
 - تساهم إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير.

ثالثا: مقومات عملية إدارة الآداء: لكي تتم عملية إدارة الآداء على النحو الذي يساهم في تحقيق اهدافها، فانها تحتاج الى مقومات عديدة ومحددات متنوعة تدعم مجهودات التطبيق وبنجاح، ومن خلال استقرار البحوث الميدانية والدراسات التطبيقية التي تمت في الشركات الامريكية ودول أوربا، يمكن القول بان هذه المقومات تتمثل في:

- ان 70 % من 500 شركة من اكثر الشركات تقدما في عام 2006 في الولايات المتحدة طبقت بنجاح منهج إدارة الآداء اعتمادا على وجود تكنولوجيا متقدمة للمعلومات ونظم فعالة للاتصالات؛
- مشاركة العاملين في وضع نظم ومقاييس الآداء وايضا في اقتراح نظم التحفيز؛

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 43

- رأت نسبة 44 % من مديري بعض الشركات الاوربية ان وجود برنامج للحوافز يدعم إدارة الآداء، كما يمكن استخدام الحوافز غير النقدية لتغيير سلوك الافراد افضل من استخدام الحوافز النقدية، والحوافز غير النقدية تشمل : التشجيع، الاعتراف، اعادة التدريب؛
- بناء نظام فعال لتقييم الآداء على مؤشرات ومقاييس موضوعية وعادلة لقياس اداء العاملين¹.

ويعد تقييم الآداء من اهم مقومات بناء دورة الآداء وسيتم التفصيل فيه في النقطة الموالية.

ويرى (روبرت باسكال) ان ادارة الآداء حتى تكون ناجحة يفترض بها ان تقدم عناصر او معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي² :

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق اهداف وغايات المنظمة والموظفين على حد سواء؛
- طريقة للتعرف على المشكلات التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها؛
- طريقة لتوثيق مشكلات الآداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الانظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل؛
- تقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز و تطوير الآداء؛
- وسيلة لتنسيق اعمال جميع الموظفين الذين يتبعون او تحت إدارة مشرف او مسئول واحد او في إدارة واحدة؛
- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثوقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء؛
- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين؛
- تقدم المعلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة تحول دون الوقوع او تكرار المشكلات والاطاء؛

ويجب ان نشير الى ان هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الآداء وبين عملية إدارة الآداء، فعملية تقييم الآداء تعتبر جزء من ادارة الآداء، فهي مرحلة لتوفير المعلومات والبيانات لمنهج لإدارة الآداء؛ وسنركز في دراستنا هذه على عملية تقييم الآداء لما لها من اهمية بالغة في دورة الاداء، وهذا ما سنستعرضه بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49 (بتصرف)

² روبرت باسكال ، تقييم الآداء ،ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان ، 1999، ص 49

المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الآداء الوظيفي

يعتبر تقييم الآداء امرا 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 ام لا. ويتضح للمؤسسة من خلال التقييم نقاط ضعف العامل وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل ، ونظرا للأهمية البالغة لتقييم الآداء بالنسبة للمؤسسة، سنتناول هذا العنصر بالتحليل والتفصيل من خلال المطالب التالية:

- المطلب الاول: تقييم الآداء الوظيفي والية عمله
- المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الآداء الوظيفي
- المطلب الثالث: أخطاء و أسباب فشل عملية تقييم الآداء

المطلب الاول: تقييم الآداء الوظيفي والية عمله

الفرع الاول: تعريف تقييم الآداء الوظيفي

كما تقدم ذكره عن عملية إدارة الآداء (دورة الآداء) وعن مراحلها فان مرحلة تقييم الآداء تعد أهم مرحلة في بناء هذه الدورة و ضمان نجاحها، وذلك بناءا على نتائج مخرجات عملية تقييم الآداء المتمثل في التغذية الرجعية التي تعد مرآة للآداء الفعلي للأفراد، ومن بين ما قدم لها من تعاريف نذكر:

- تقييم الآداء "هو عملية قياس الآداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الآداء المستهدف"¹. من التعريف نلاحظ ان تقييم الآداء هو عملية قياس لجهد الافراد، غرضه التحقق من انجاز الأهداف المبرمجة.
- ويعرفه سيد محمد " بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الآداء "². حسب التعريف هو وسيلة لتحديد طريقة اداء العمل وايجاد برامج لتحسين هذا الآداء .
- وفي تعريف آخر له "هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و انجاز معدلات الآداء المستهدفة"³. من التعريف نجد انه عبارة عن تحديد سلبيات وايجابيات الآداء مقارنة بمعايير الآداء المستهدفة.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003، ص 329

² سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الآداء -الأنطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، مصر، 2009، ص 50

³ نفس المرجع، ص 51

- و يعرف ايضا على انه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا"¹. حسب هذا التعريف فان تقييم الآداء ليس عملية عشوائية بل هو عملية دورية منظمة هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في اداء العاملين لوظائفهم المخطط لها مسبقا.
- كما يعرف بأنه" محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل"². ويضيف هذا التعريف ان تقييم الآداء هدفه ضمان الاستمرارية في تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الآداء .

ومما سبق من تعاريف نستخلص التعريف الإجرائي التالي ، تقييم الآداء هو عملية منظمة ودورية، تقوم على معايير و أسس موضوعية هدفها تقييم سلوك و اداء العاملين، و تصحيح الانحراف في الآداء الناتج عن مقارنة الآداء الفعلي بمعايير الآداء الموضوعية، ووضع برامج تحسين الآداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها حاليا ومستقبلا . ولتقييم الآداء الية عمل محددة سنستعرضها وفقا لتسلسلها المرحلي مع شرح مبسط لكل مرحلة فيما يأتي.

الفرع الثاني :آلية عملية تقييم الآداء الوظيفي

- تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة و متصلة ببعضها وذلك كما يلي³:
- **وضع نظام تقييم الآداء بكامل معاييره:** تبدأ عملية تقييم الآداء 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 إلزامية.
- **شرح نظام تقييم الآداء لكل من يعمل في المنظمة:** سواء أكان مقيماً او مقيماً أداؤه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في سعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الآداء بشكله الصحيح ، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

¹. السالم مؤيد و صالح عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 102

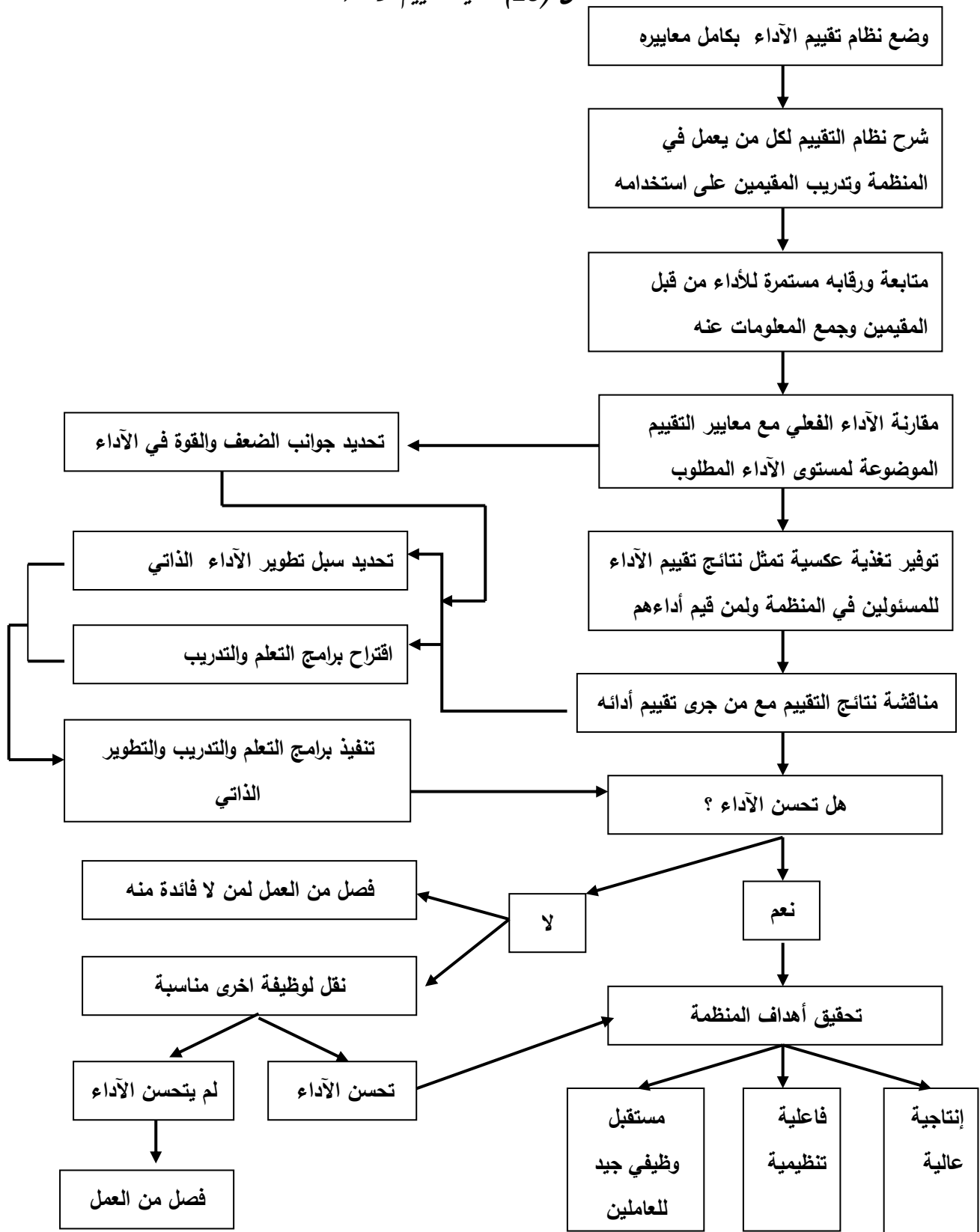
² رثر بيل، إدارة الأفراد، تر خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص 177

³ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان، 2005، ص ص 365-366 (بتصرف)

- متابعة ورقابة مستمرة للآداء من قبل المقيمين: يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الآداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الآداء .
- مقارنة الآداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية: يقارن المقيمون الآداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الآداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
- توفير التغذية العكسية: يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للآداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة ادائه.
- اجراء مقابلات شخصية: مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الآداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين (برنامج لتطوير الآداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه، واقتراح برامج تدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الآداء ، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية الإعداد والتنفيذ على عاتق إدارة الموارد البشرية).
- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الآداء، فالمفروض أن يكون الآداء قد تحسن، فاذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم امل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما اذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة، لانه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
- كما أن مناقشة نتائج التقييم تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الآداء السلبي، وذلك لشعور الفرد بنوع من الاهتمام من طرف رؤسائه¹. والشكل (20) يلخص خطوات عملية تقييم الآداء .
- كما تضبط عملية التقييم جملة من المعايير المحددة مسبقا من طرف المؤسسة، و قيام المؤسسة بعملية تقييم الآداء ليس عملية اعتباطية، بل تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف تساعد في تحسين مستوى أداء الأفراد، وفي ما يأتي اهم الأهداف والمعايير المستعملة في عملية تقييم الآداء .

¹ موسى ع. الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004 ، ص 21

الشكل (20): آلية تقييم الأداء



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص 364(بتصرف)

المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الآداء

الفرع الاول: أهداف عملية تقييم الآداء

ان معلومات التقييم تظل مجرد بيانات ليس لها أهمية الى ان تستخدم للوصول الى غرض ما¹، ويصنف الباحثون أهداف عملية تقييم الآداء بصفة عامة الى أهداف إدارية وأهداف تطويرية كما يلي:

أولاً-الأهداف الإدارية: يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الآداء تستخدم كمدخلات لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كما يلي² :

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض؛
- إعادة تصميم نظم الترقية والتطوير المهني والوظيفي؛
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد؛
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد؛
- تستخدم نتائج تقييم الآداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار؛
- تستخدم التقارير المنشورة والناجمة من تقييم الآداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية الإدارية، مثل الأجور المحددة ، النقل، الاستبعاد والتي تثير الكثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العمالية.

وفي جميع الأحوال يجب التأكيد على معرفة المرؤوسين لنظام تقييم الآداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي Self-Evaluation، وبالتالي فان تقييم الآداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة الى تحسين الآداء التنظيمي.

ثانياً - الأهداف التطويرية: إن نظام تقييم الآداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية العكسية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف في الآداء، والتغذية العكسية للآداء هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبيا او ايجابيا) من خلال جلسات تقييم الآداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة³.

¹ احمد ابو السعود محمد،الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 137

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 55 (بتصرف)

³ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص 329

وبالنظر إلى اداء المرؤوسين فان عملية التقييم تساهم في التطوير الوظيفي من خلال¹:

- تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من المشكلات؛
- تحديد أهداف جديدة لانجاز اداء متميز ؛
- وضع خطط نمو وتطوير الموظفين؛
- يساعد على تحسين السلوك الوظيفي للقادة بحيث لا يكون التقييم منصبا على الآداء الماضي للمرؤوسين فقط بل النظر الى امكانية تطوير الفرد لادائه.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب ان تكون نتائج عملية التقييم سليمة، ولا تكون كذلك الا اذا توفرت على مجموعة من معايير الآداء المدروسة والمحددة مسبقا. وهذا ما سنناقشه فيما يأتي.

الفرع الثاني: انواع معايير تقييم الآداء الوظيفي

هناك إختلاف في تحديد معايير تقييم الآداء يرجع الى ارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين أساسيين هما:

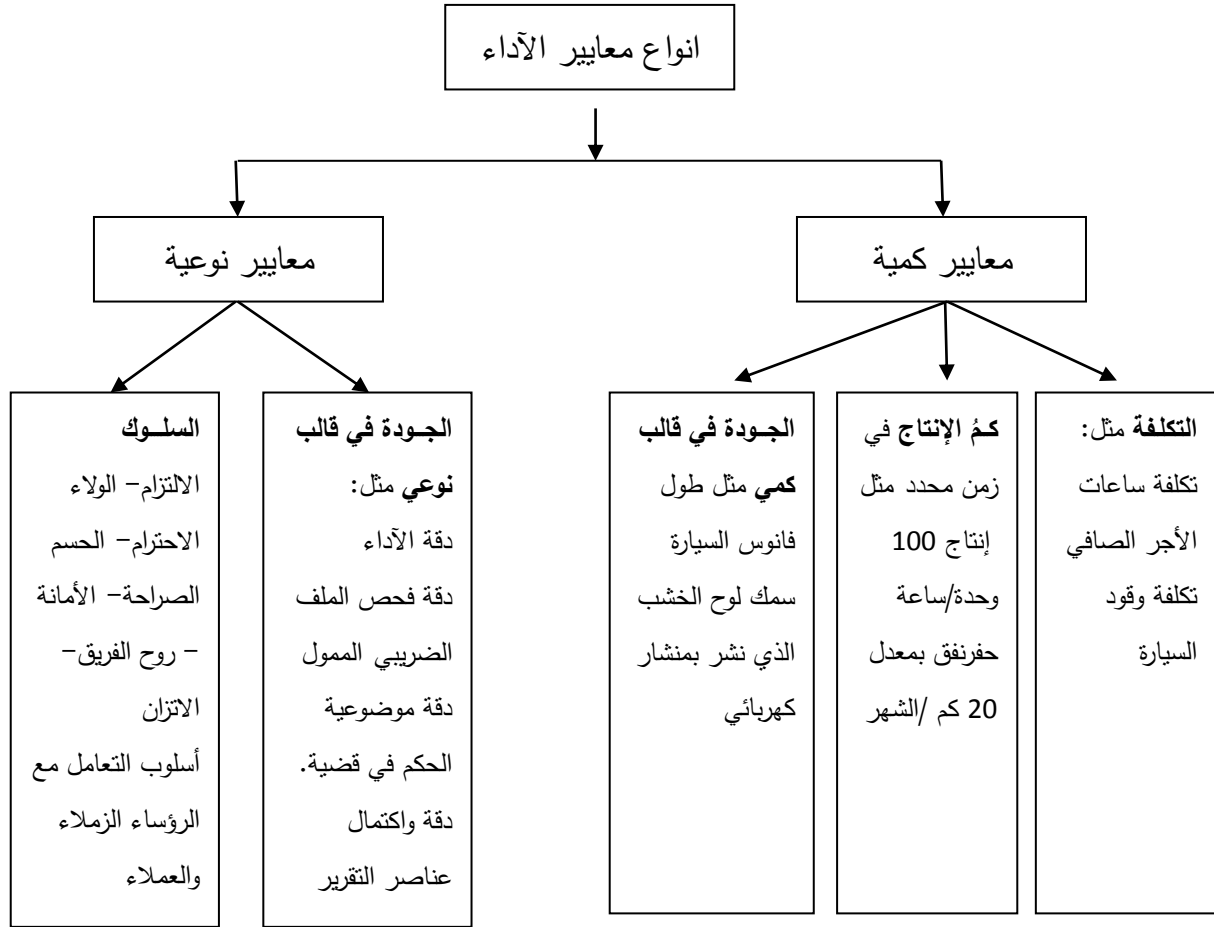
- **المعايير الكمية:** سهولة القياس عادة، مرتبطة بطبيعة العمل تعطى في شكل كمي وهي:

- **الكمية:** اي حجم الانتاج مقارنة بالمتوقع؛
- **الجودة:** اي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة؛
- **التكلفة:** أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

- **المعايير النوعية:** صعوبة القياس لانها مرتبطة بسلوك الفرد اتجاه الوظيفة ، اتجاه اعضاء فريق العمل واتجاه رئيسه في العمل. والشكل التالي يوضح انواع معايير للآداء

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 56 (بتصرف)

الشكل (21) : انواع معايير الآداء



المصدر: احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 ، ص337(بتصرف)

الفرع الثالث: خصائص معايير تقييم الآداء

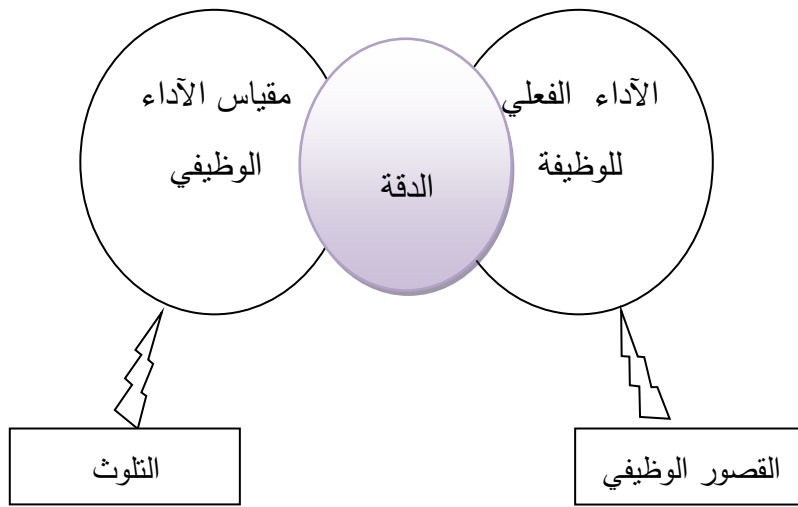
يشترط عند اختيار معايير تقييم الآداء توفر خصائص معينة تضمن الموضوعية والدقة أثناء عملية القياس، وصحة نتائج التقييم، وهذه الخصائص تتمثل في التوافق الاستراتيجي، الدقة، الثبات، القبول، الوضوح، وهي كالتالي:

- **التوافق الاستراتيجي**¹: يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الآداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تؤكد أهمية المستهلك كنقطة بداية لتخطيط نشاط المنظمة، فإن نظام تقييم الآداء يجب أن يصمم بحيث يمكن المنظمة من قياس مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم فإن الدور الأساسي لنظام تقييم الآداء هو تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملون لتحقيق تلك الأهداف.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص 342

- **الدقة¹**: يعكس معيار الدقة مدى قدرة نظام تقييم الآداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للآداء. وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ **دقة المحتوى**، ولكي يصبح مقياس الآداء دقيقا، فإنه يجب ألا يكون معيبا أو غير نقي، وكما يبدو من الشكل الموالي فإن أحد الدوائر تقيس الآداء الفعلي، أي أنها تحدد كل أبعاد الآداء الوظيفي المطلوبة حتى يمكن تحقيق أداء وظيفي متميز، أما الدائرة الأخرى فتحدد الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة لقياس الآداء، والغرض الأساسي من معيار الدقة هنا هو تعظيم درجة التقابل (التقاطع) بين الآداء الفعلي وبين وسيلة قياس هذا الآداء.

الشكل (22): دقة مقياس الآداء



المصدر: عادل محمد زايد، الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، مرجع سبق ذكره ، ص 344

ومن هذا المنطلق فإن المقياس يصبح **معيبا (القصور الوظيفي)** إذا لم يمس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب ، ومثال ذلك أن يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فقط على أساس التدريس وليس على أساس التدريس والبحوث مثلا، وبمعنى آخر يتم قياس أحد جوانب الآداء دون قياس بقية الجوانب. وبنفس المنطق قد يصبح المقياس **ملوثا** إذا استخدم لقياس جوانب غير مرتبطة بالآداء الوظيفي، ومثال ذلك أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس رقم المبيعات برغم اختلاف المناطق الجغرافية التي يعمل بها رجال البيع، ومن الطبيعي أن يختلف رقم المبيعات المستخدم في التقييم باختلاف مناطق البيع، إن الهدف الأساسي في هذه الحالة هو تقليل درجة التلوث في المقياس إلى أدنى درجة ممكنة، حيث إن استبعاد التلوث بدرجة كاملة أمر يصعب تحقيقه في الحياة العملية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 343-345

- **الثبات**¹: يعكس معيار الثبات مدى استقرار أداة القياس، وقد يشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس، بمعنى آخر إذا قام اثنين من المديرين بتقييم موظف معين، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا حصلنا على نفس نتائج التقييم تقريبا، وبصفة عامة يمكن القول إن نظم تقييم الآداء التي تتصف بدرجة عالية من التحكم الشخصي تتصف بدرجة منخفضة من الثبات. ومن ناحية أخرى فإن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطى نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبيا، أما المقياس الذي تختلف نتائج قياسه لنفس الشيء خلال فترات زمنية وجيزة، فإن ذلك يفقده صفة الثبات والاستقرار.

- **القبول**: يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، فبرغم أن العديد من مقاييس الآداء تعتبر دقيقة وثابتة، إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها لأنها تستغرق زمنا طويلا، كذلك قد لا يعتقد العاملون في جدوى استخدام مقياس أداء معين، ويتطلب تصميم مقياس أداء مقبول اشتراك كل من المدير والموظف في تصميم المقياس.

- **الوضوح**: يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير، ويمثل هذا المعيار ضرورة هامة لتحقيق أهداف إدارة الآداء التي سبق تحديدها.²

هذا فيما يخص اهم خصائص معايير تقييم الآداء، الا ان أي عملية تقييم ليست مثالية و لا كاملة ولا تخلو من الاخطاء بل تشوبها عيوب ونقائص تؤثر في النتائج المتوصل إليها وتؤدي في الأخير الى فشل عملية التقييم وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها ، وفي ما يلي طرح لأهم أخطاء وأسباب فشل عملية تقييم الآداء.

المطلب الثالث: اخطاء و اسباب فشل عملية تقييم الآداء

الفرع الاول : الأخطاء الشائعة في عملية التقييم

كما هو معلوم مسبقا ان أي عملية ادارية وعلى أي مستوى كانت فانها لا تتصف بالكمال، فلا بد ان تشوبها نقائص و عيوب تؤدي في حال حدوثها الى فشل هذه العملية برمتها، وهناك العديد من مصادر

¹ المرجع نفسه، ص 345

² المرجع نفسه، ص 346

التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء ، ونتبع هذه المصادر من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو الانفعالات الشخصية..) أو من عدم قدرة الإنسان على استغلال المعلومات بشكل تام¹، ومن بين الأخطاء المألوفة التي غالبا ما يقع فيها المقيمون خاصة الرؤساء المباشرين ، نذكر ما يلي:²

- **نقص الموضوعية :** يشير نقص الموضوعية الى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم أدائه او سلبي في غير مصلحته، ويحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها: وجود رابطة قرابة او صداقة أو نفاق أو رشوة، او أي شيء من هذا القبيل بين المقيم والمقيم، وفي المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم لاسباب متعددة أيضا منها على سبيل المثال: وجود خلاف بين الاثنين، او خوف المقيم من الذي يقيم أدائه انه ذو كفاءة عالية ويشكل خطرا على منصبه الاداري، أو أن لديه غيرة او حسد منه أو أي شيء اخر، لذلك يجب على المقيم ابعاد كل الجوانب والمشاعر الشخصية عنه عند التقييم ، وينسى كل شيء (سلبي او ايجابي) موجود بينه وبين من يقيم أدائه.

- **خطأ التأثر بالسلوك ايجابي:** يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات ايجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيمون أداءهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أداءهم، مثل المجيء قبل الدوام الرسمي، والانصراف بعد انتهائه بمدة، او عدم حصولهم على إجازات مرضية او طارئة او ما شابه ذلك فيأتي تقييمهم ايجابيا عنهم. هذه الجوانب جيدة وتتخذ في الاعتبار عند التقييم لكن يجب ألا تكون هي الاساس فيه، فهي امور ثانوية تؤخذ بالاعتبار، اما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة للمقيمين والتي يجب أن يلتزموا بها.

- **خطأ التماثل :** يشير هذا الخطأ الى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم ادائه، كأن يكون الاثنان من نفس البلده، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية والجامعة .. الخ. بهذا التوجه يأتي التقييم ايجابيا متأثرا بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد. يتضح إذا أن هذا الخطأ يقود دائما لوقوع المقيم في التحيز الايجابي.

- **خطأ الإسقاط³:** يقع هذا الخطأ في دائرة أو نطاق الخطأ السابق، ومفاده أن بعض، المقيمين يقيمون اداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص وصفات ايجابية عالية المستوى فقط؛ فإذا كان المقيم متميزا بمستوى عالي من الدقة مثلا، إذا سيقم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص 380 (بتصرف)

² - عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 403

³ عمرو وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 404

فأداءهم يشوبه ثغرة او نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه. نجد في هذه الحالة أن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معيارا للمقارنة والتقييم، متجاهلا المعايير الموجودة بين يديه التي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.

- **خطأ التباين:** يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لظهور الفرق بينهما، ويحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بالجيد أو العكس، بدلا من اعتماده على معايير الأداء المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل ان يكون أداء الجيد ليس بممتاز، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة، متجاهلا معايير التقييم المحددة له.

- **خطأ التوزيع الطبيعي¹:** يقصد به ان هناك قيمة متوسطة وتتنوع باقي القيم على جانبيها ايجابا او سلبا، ويشتمل على ثلاث انواع من الازغاء هي (خطا التشدد: يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في تقييمه لأداء الآخرين منخفض بدافع القسوة، أو لقناعته الخاصة بان التشدد يجبر المرؤوسين على مضاعفة جهودهم باستمرار. خطأ التساهل: فبدافع من الشفقة بمن يقيم أداءهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم بإعطاء تقديرات عالية، ظنا منه بأنه يساعدهم، لاشك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيؤدي الى حدوث ضرر لكل من المنظمة التي ستدفع حوافز و مزايا وظيفية لبعض من قيم أداءه بدرجة عالية وهم لا يستحقونها، مما يرفع من تكلفة العمل دون عائد؛ والأفراد الذين قيم أداءهم بتقدير عالي وهم في الواقع ضعفاء، ستبقى الثغرات في أدائهم دون علاج ودون تحسين. خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعا في تقييم الأداء، إذ أن المقيمين يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، بحيث لا يكون مرتفعا أو منخفضا، بل اغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهريا او خوفا من انتقادات مرؤوسيهم أو من يقيمون أداءهم. ان وقوع المقيم في هذا الخطأ يسبب ظلما للأفراد ذوي الكفاءة، وفي الوقت نفسه بقاء نقاط الضعف في أداء الافراد الذين مستوى كفاءتهم أقل من المتوسط دون علاج، لأن المقيم بالغ في تقييمه لهم و أعطاهم تقديرا متوسطا أو اعلى لا يستحقونه، وهذا بدوره ضرر لهم مع مرور الزمن.

¹ المرجع نفسه، ص ص 405-407 (بتصرف)

- **خطا تأثير الهالة¹** : يحدث اثر الهالة في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية إيجابية واحدة لدى الموظف على حساب الصفات الأخرى كالطاعة العمياء، تأثره بمظهر الفرد، او حديثه ولباقته في المعاملة، وبالطبع يؤدي هذا الخطأ الى اعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد.

- **خطا التأثير بالسلوك الأخير²** : إن معظم عمليات قياس الآداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.

الفرع الثاني :اسباب فشل تقييم الآداء

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الآداء ان هناك أسبابا تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفي ما يلي بعض هذه الأسباب:³

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالآداء الفعلي للأفراد؛
- عدم وضوح معايير تقييم الآداء ؛
- عدم الجدية من قبل المديرين فما يخص عملية تقييم الآداء ؛
- عدم استعدادا المديرين لمراجعة الآداء مع العاملين؛
- الافتقار الى الصدق والامانة في عملية التقييم؛
- القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الآداء الذي يقومون به باستمرار" التقييم المتتالي والمستمر"؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الآداء المتميز؛
- استخدام المديرين للغات غامضة وعبارات غير واضحة في عملية التقييم.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص 380 (بتصرف)

² شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق، عمان ، 2005، ص 109

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 56 (بتصرف)

- وإضافة لما سبق يرى بعض الباحثين وجود أسباب أخرى تساهم في فشل عملية تقييم الآداء وهي:¹
- شعور المديرين بالإحباط نظرا لانهم يحصلون على مزايا محدودة او لا يحصلون على أي مزايا بالمرة نظير ما ينفقونه من وقت وجهد مقابل تقييم الآداء ؛
 - قد لا يرغب المديرون في مواجهة العاملين وجها لوجه من خلال مقابلات التقييم؛
 - عدم قدرة المديرين على التكيف (لأسباب شخصية) مع نتائج تقييم الآداء .

وبالرغم من أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية تقييم الآداء ، إلا أن العديد من القادة يرون أن عملية تقييم الآداء هي "شر لا بد منه " و أكثر من ذلك فإن العديد من القادة يكره عملية تقييم الآداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيفا، ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك. وقد يدفع ذلك العديد من القادة إلى التساهل في علمية تقييم الآداء ؛ مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل، لذا يجب على المؤسسة ان تعمل جاهدة لتحسين الآداء لدى افرادها وهذا ما سنوضحه في النقطة الموالية.

المبحث الثالث: سبل تحسين الآداء

مما تقدم طرحه حول آلية عملية تقييم الآداء ومختلف الأخطاء و نواحي القصور الممكنة الحدوث والراجعة إما لأخطاء في تحديد معايير الآداء او عدم فهمها وعدم تطبيقها، او لأسباب شخصية ونفسية لدى المشرفين ممن يقومون بعملية التقييم، إلا أن المؤسسات تعمل عموما على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعد في التعرف على جوانب الضعف و القصور في اداء العاملين، ليتم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الآداء، ومن بين الأساليب المتبعة في تحسين الآداء نذكر :

- المطلب الاول: أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية

- المطلب الثاني: نموذج الجدارة لتحسين الآداء

- المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف

¹ المرجع نفسه، ص 57

المطلب الاول : أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية

الفرع الاول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى "تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل ، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد".¹

و هو أحد الأنشطة(الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها و مهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق اهدافها.²

و يتبنى تخطيط الموارد البشرية مبادئ أساسية هي³:

- ان الفرد (المورد البشري) هو أهم العناصر في المؤسسة ؛
- ان الموارد البشرية هي في الأساس طاقة ذهنية قادرة على الابتكار والإبداع ؛
- ان الموارد البشرية المتمثلة في الجماعات والفرق التي تمارس العمل شريك في المسؤولية؛
- ان للقوى البشرية طاقات (قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف وصقل وإعداد) ، وقدرات (مهارات قابلة للتوظيف وتحتاج إلى التدريب) ، وأنماط سلوكية (سلوك فعلى "أداء") فالعمل يحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء (سلوك العمل) الفعال (المحقق للأهداف) . فإدارة الموارد البشرية قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للقوى البشرية .

الفرع الثاني: أركان تخطيط الموارد البشرية

ان عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة اركان رئيسة هي ما يلي⁴:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته المنظمة وأدائها الكلي.

¹ محمد نبيل سعد سالم محمد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة، ط 2، مصر، 2006 ،ص 149 (بتصرف)

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 229

³ محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 138

⁴ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 230

- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية، ونوعياتها، وتخصصاتها، وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.

- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، لتعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض ام نقص في هذه الموارد.

وفي كل الأحوال، ومن أجل تحسين الأداء، يجب على من يقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية من المشرفين اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك ، حيث يتم تحديد مصادر الضعف في الأداء أولا ثم معالجتها، كما سنبين ذلك فيما يأتي¹:

اولا- تحديد مصادر الأداء الغير فعال: توجد اسباب عديدة تجعل اداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، ومن هذه الاسباب:

- ان الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على الأداء؛
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها؛
- اسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الافراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

و الجدول التالي يوضح ما سبق طرحه من اسباب² .

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 94

² المرجع نفسه، ص 95

الجدول (05) : اسباب انخفاض كفاءة الآداء

اولا: السياسات والممارسات التنظيمية	ثالثا: الاسباب المرتبطة بالوظيفة
1 عدم كفاءة التعيين في الوظائف.	1 عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.
2 عدم كفاءة التدريب على الوظائف.	2 التغيير المستمر في الاعمال والوظائف.
3 التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الآداء .	3 الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي.
4 انخفاض كفاءة الاتصال.	4 الصراع بين الإدارة والموظفين.
5 عدم وضوح العلاقات الوظيفية.	5 عدم امان ظروف العمل.
6 عدم كفاءة الإدارة في تسيير مواردها البشرية و المادية .	6 عدم توفر او عدم ملائمة التجهيزات والمواد الخام ومستلزمات العمل.
7 ضعف اهتمامات الموظفين ببرامج العمل.	7 عدم القدرة على اداء الوظيفة.(لتعقيدها او غموضها)
ثانيا: المشكلات الشخصية	رابعا: العوامل الخارجية
1 المشكلات العائلية. 2 المشكلات المالية.	1 قصور او زيادة حدة المنافسة، فقصورها يؤدي الى قتل روح الابداع لدى الافراد، اما زيادتها ينتج عنها نوع من الضغوط على الافراد الذي يولد التوتر بينهم مما يؤثر سلبا على ادائهم.
3 الاضطرابات العاطفية والمعنوية كالاخباط الخوف التردد القلق.	2 الصراع بين المعايير الاخلاقية ومتطلبات الوظيفة.
4 الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات العائلية.(استغلال النفوذ، ومحابة الأقارب).	3 الصراع بين الإدارة والنفقات العمالية.
5 القيود الطبيعية(البدنية) عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها. 6 انخفاض المجهود.	

المصدر : سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الآداء ،الاطر المنهجية والتطبيقات

العملية، مرجع سبق ذكره، ص 95 (بتصرف)

ثانيا- إدارة انخفاض كفاءة الآداء :

بمجرد ان يتم تحديد اسباب انخفاض الآداء ، يجب اتخاذ الاجراءات اللازمة لعلاج نقص الآداء ومن هذه الإجراءات¹ :

- التدريب لزيادة معارف ومهارات الآداء الجيد لدى الافراد؛
- النقل الى وظيفة اخرى يكون الموظف قادرا فيها على ان يكون اكثر كفاءة؛
- تغيير نظم الحوافز من اجل زيادة دافعية العمل لدى الأفراد؛
- في حالات استمرار انخفاض كفاءة الآداء يمكن اللجوء الى سياسات اخرى لتحقيق الانضباط مثل النقل، الجزاءات، او اي وسائل أخرى للتأديب.
- ولتحسين مستوى اداء الافراد في العمل يتطلب ذلك من المؤسسة إدخال عنصر المرونة -بمختلف أنواعها- عند تخطيطها للموارد البشرية ، هذا من شأنه ان يضمن الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية في بيئة العمل او التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: علاقة التخطيط المرن للموارد البشرية بتحسين مستوى الآداء الوظيفي

في عام 1986 أجرى معهد إدارة الأفراد الأمريكي استقصاء توصل فيه الى نتائج مؤداها ان العديد من المؤسسات تمارس ثلاث انواع للمرونة لتحسين أداء أفرادها و تتمثل في² :

- **المرونة الوظيفية:** وذلك عن طريق تأهيل الموظفين وإكسابهم مهارات متعددة بالتدريب، حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من اداء وظائف ومهام مختلفة، وأيضا حتى تتمكن المنظمة من إجراء تغييرات في المسار الوظيفي بسهولة ومرونة.
- **المرونة العددية:** وهي تلك المرونة التي عن طريقها تستطيع المنظمة زيادة او تخفيض عدد الموظفين في وقت قصير، وذلك كرد فعل للتغيرات المفاجئة في الطلب والحاجة الى العمالة وذلك عن طريق الاعتماد على العمالة المؤقتة.
- **المرونة المالية:** تتضمن تحسين تصميم نظام الأجور والوفاء بالالتزامات وهو ما يزيد من قوة المنظمة في مواجهة الاحتياجات ويجعلها أكثر مرونة فمثلا يجب ان يكون هناك تقييم سوقي لأجر الوظيفة، والعمل على الزيادة الدورية للأجور وملائمة المكافآت للآداء والمهارة، مع وضع نظام عادل لمكافأة الآداء.

¹ المرجع نفسه، ص 96

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 459

ومما لا شك فيه ان المرونة أصبحت السمة المميزة لنجاح اي نشاط في العصر الحديث، والتطورات في بيئة العمل تفرض على مديري الموارد البشرية توفير درجات عالية من المرونة خاصة عند تخطيط القوى العاملة في منظماتهم، وتهدف الى ما يلي¹:

- جعل العمل اكثر مرونة؛
- تحسين الاستفادة من الموظفين والقوى العاملة؛
- تخفيض تكاليف العمل؛
- المساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة اكثر سهولة وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها؛
- زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الآداء.

وعليه فان استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة يلعب دورا هاما في زيادة قدرة الأفراد على التكيف والعمل بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ما يؤدي الى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة. وهناك من المؤسسات من رأت ان الطريقة الأنجع لتحسين اداء أفرادها هو اعتمادها على خصائص العاملين المتفوقين لديها او ما يعرف "بنموذج الجدارة" ، والذي سيكون موضوع البحث في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: نموذج الجدارة لتحسين الآداء

الفرع الاول: تعريف الجدارة

- يعرف كل من لوسيا و ليبسينغر نموذج الجدارة على أنه "وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"².

يتضح من التعريف السابق أن الجدارة هي وصف لنتائج التحليل التي تفرق بين أصحاب الآداء المتميز وأصحاب الآداء المتوسط، كذلك يمكن النظر إليه على أنه أداة لاتخاذ القرار التي تصف مجموعة الشروط اللازمة لأداء وظيفة معينة.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 458

² عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص 444 (بتصرف)

- وفي مؤتمر عالمي عقد في جوهانسبرج عام 1995 تم تعريف (الجدارة) بأنها "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين¹.
- ويعرف ميرابيل الجدارة على "أنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الآداء المتميز".
- وتعرف أيضا على انها "خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة"². وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير في المواقف المختلفة، أما العلاقة السببية فان الجدارة هي مسببة الآداء المتميز الذي يعتبر في الأخير معيارا مرجعيا للتقييم بين الأشخاص.

برغم التعقيد في تعاريف مفهوم الجدارة، إلا أننا يمكن أن نلاحظ بسهولة أن تلك المفاهيم ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا ، وترجع بدايات الاهتمام بمفهوم الجدارة إلى كتابات تايلور ومقترحاته بشأن الإدارة العلمية ودراسة "الوقت و الحركة" ، كذلك فقد قدم ماك ليلاند في السبعينات فكرة قياس الجدارة عندما قدم نموذج للتنبؤ بالآداء الوظيفي بشكل موضوعي، ويبنى نموذجهم حول فرضية أن العاملين من أصحاب الآداء المتميز يستخدمون مجموعة معينة من المعارف والسلوكيات لأداء الوظيفة بشكل متميز، ودراساتهم تساعدنا على تحديد الأشياء التي تسبب هذا التميز في الآداء الوظيفي³.

الفرع الثاني :تصميم نماذج الجدارة الوظيفية

كثيرا ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعا لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع على خريطة التنظيم. وهذه الخطوات العملية هي⁴:

أولاً - الخطوات التمهيدية:

على المؤسسة أن تحدد الوظائف التي تحتاج إلى برامج لتنمية الجدار الوظيفية. يعتمد هذا على حساسية هذه المواقع والوظائف بالنسبة للمؤسسة في ضوء الموارد المتاحة. فلا يصح أن تنفذ الإدارة

¹ انتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الادوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة - مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) - العدد الثالث ، القاهرة، فبراير 2000، ص 2

² لائل م سينسر الأصغر ، سيجان م سينسر، الجدارة في العمل نماذج للآداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999، ص 23

³ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 436-437 (بتصرف)

⁴ انتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، مرجع سبق ذكره، ص 6

برامج تنمية الجدارة الوظيفية لعمال النظافة مثلاً، وتهمل الجدارة الوظيفية للموظفين في المواقع الإنتاجية والتسويقية. إذ يجب تخطيط وتنفيذ برنامج الجدارة تبعاً لأولوية وحساسية المنصب. ولتفادي ذلك يمكن تقسيم هذه الخطوة إلى النقاط التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية.
- تحديد المواقع التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية بشكل ضروري وملح.
- قياس العائد والتكلفة المتوقعة لتنمية الجدارة الوظيفية لكل موقع من هذه المواقع.
- اختيار الطريقة المناسبة للحصول على برامج الجدارة الوظيفية.

ثانياً - تصميم نموذج الجدارة الوظيفية: يشتمل على ست خطوات هي:

- **الخطوة الأولى تحديد معايير فعالية الآداء :** أن أول وأهم خطوة في تقييم الجدارة هي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الآداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة وتشكل القياسات المادية للنتائج معياراً مثالياً مثل: بيانات المبيعات والأرباح لمديري الأعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات لعلماء الأبحاث. ذلك أن لكل فرد - وحتى المدير - تحيزهم الشخصي الذي يؤثر على جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعى المدير أن فلاناً ليس ضعيف الآداء أو ممتاز الآداء بناء على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي.

فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزعماء والمرؤوسين أو العملاء والزبائن وتشير الأبحاث إلى أن تقديرات الزعماء لها مصداقية معيارية عالية بمعنى إنها تنبئ عن النتائج المادية للآداء في الوظيفة . وتستخدم هذه الخطوة للتعرف على مجموعة واضحة من ذوى الآداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوى الآداء المتوسط. ان تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية فلذلك اذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد على شهرة الشخص بدلاً من أدائه) فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

- **الخطوة الثانية التعرف على العينة المعيارية:** تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى مهمة جداً في التعرف على عينة معيارية جيدة من ذوى الآداء المتفوق.

- **الخطوة الثالثة جمع البيانات:** يتم جمع البيانات وفقاً لنوع نموذج الجدارة المستخدم أي ما يتناسب و الوظيفة المراد تحسينها، وتستخدم هذه البيانات في إعداد نموذج الجدارة.

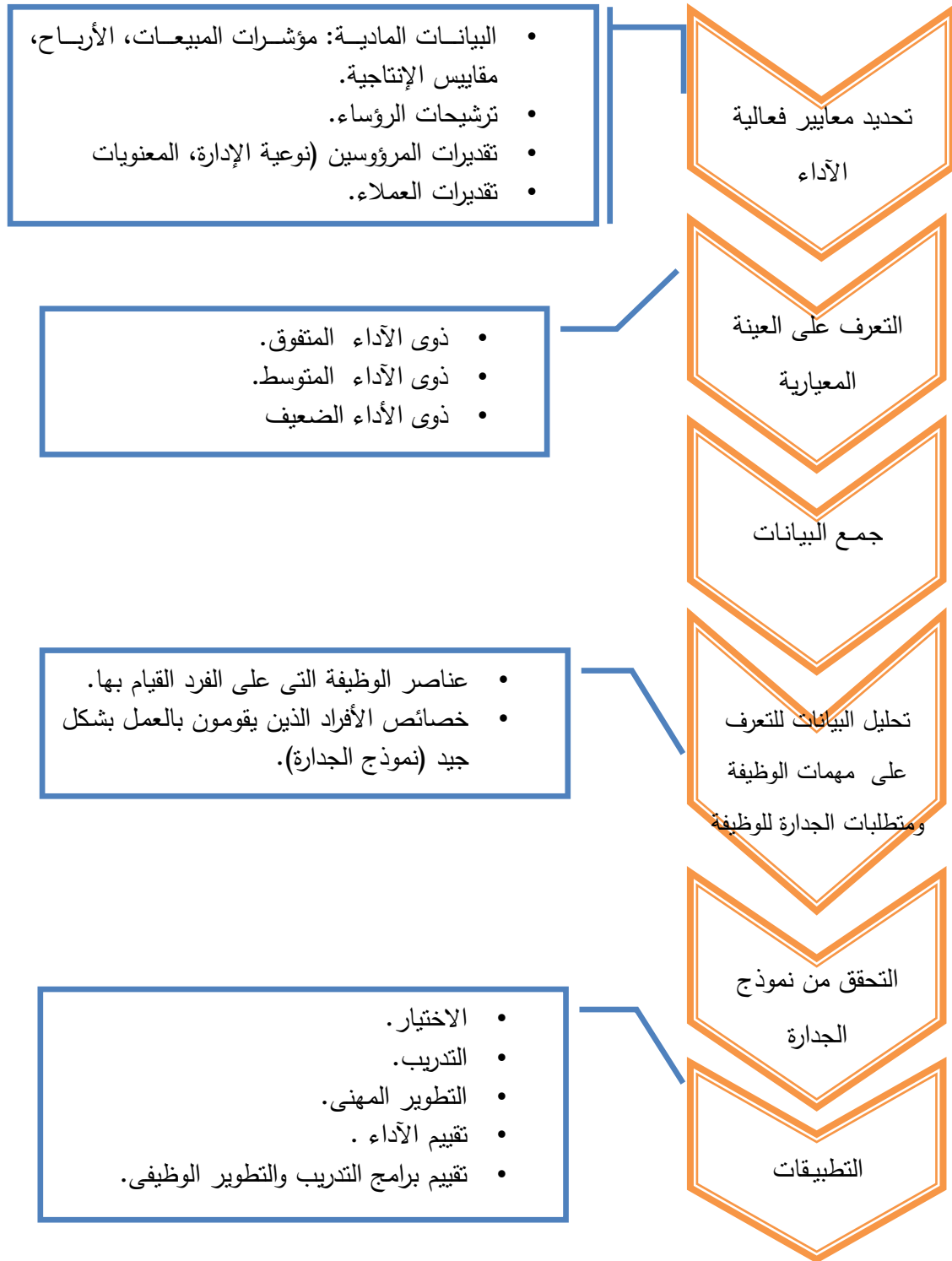
- **الخطوة الرابعة تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة:** فى هذه الخطوة يتم تحليل البيانات للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التى تفرق بين ذوى الآداء المتفوق وذوى الآداء المتوسط، من الدوافع أو المهارات أو أى جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ولا تظهر لدى المتوسطين لتكوين نموذج الجدارة.

- **الخطوة الخامسة التحقق من نموذج الجدارة:** يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة وذلك بتدريب مجموعة من الأفراد استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلا أداء أفضل فى المستقبل أم لا.

- **الخطوة السادسة تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة:** بمجرد الإقرار بصلاحية نموذج الجدارة فانه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة فى تصميم مقابلات الاختبارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي و تقييم الآداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

والشكل التالى يوضح هذه الخطوات.

شكل (23) تصميم نموذج الجدارة الوظيفية



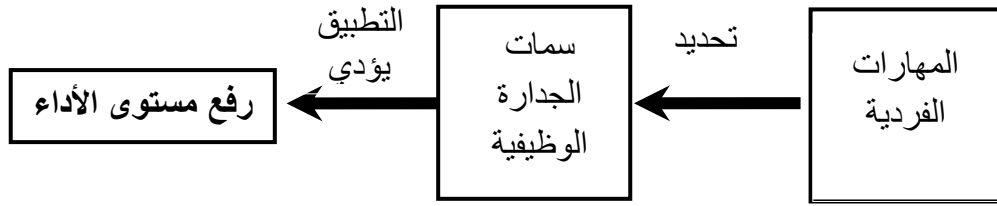
المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثالث: العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء¹

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية. فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. وفي هذا يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث: «المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير، والمتغير الذي لا يغير شيئاً».

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة. إذ لابد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.

الشكل (24) العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء



المصدر: من اعداد الطالب

وتظهر العلاقة جليا بين الجدارة ومستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة، حيث تبرز أهمية الجدارة على النحو التالي في:

- **الاختيار والتعيين:** حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.
- **الترقية والمسارات الوظيفية:** يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.
- **التدريب والتطوير:** يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

¹ انتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، مرجع سبق ذكره، ص 5

- إدارة الآداء: تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الآداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

وإذا كان عنصرا التأهيل العلمي والعملية يظهران وقت التقدم لطلب الوظيفة مما يعني عدم التأكد من توفر مبدأ الجدارة فإن العناصر الأخرى كالانضباط في العمل وحسن التعامل وهما محك أو أساس مبدأ الجدارة يتم التأكد من توافرها والموظف على رأس العمل وخلال فترة التجربة، لأنه مهما كان لدى طالب الوظيفة من مؤهلات علمية وعملية فإن ذلك لا يكفي للحكم بتوفر مبدأ الجدارة لديه، بل إن الممارسة الفعلية للعمل والتعامل مع الرؤساء والمراجعين والصبر على تكرار العمل وإلحاح المراجعين يُعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه.

وبصفة عامة يمكن تحديد أثر تميز الآداء الوظيفي (اثر الجدارة) على أداء المؤسسة في زيادة قدرتها التنافسية، إذ إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لم تعد محل جدال، وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المنظمة التنافسية¹.

ويرى زيميك (1999) أنه بغض النظر عن مستوى الجودة في إعداد نماذج الجدارة؛ فإن المحك الأساسي هو كيف يمكن أن تساهم تلك النماذج في تحسين الآداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية، وخلاصة القول فإن نموذج الجدارة الفعال هو ذلك النموذج الذي يساعد على تعظيم الاستفادة من تميز الآداء البشري في زيادة القدرات التنافسية للمنظمة².

المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف

الفرع الاول : مفهوم الإدارة بالأهداف

الأهداف هي النهايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة. وتظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف. وإذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنساني، فإن التفكير في الإدارة، بمعزل عن التفكير في الأهداف يفقد الإدارة معناها. فالأهداف تضمن جوهر السلوك. لأن السلوك الذي يفتقد الغاية -مهما كانت هذه

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص 477

² المرجع نفسه، ص 479

الغاية-يفتقد مبررات وجوده، والأهداف تعكس الجهود الإنسانية، (فإذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب، فإنك لن تعرف متى تصل إلى هناك) . والأهداف تنشط وتوجه الجهود ، وهى الدعامة التي يعتمد عليها التخطيط والتنظيم والرقابة.. والأهداف توفر المقاييس اللازمة لتقييم الآداء، لأن مقارنة الآداء بالأهداف الموضوعية يساعد على تحديد الانحرافات غير المرغوبة . ومن بين تعاريف الإدارة بالأهداف ما يلي:

- عملية يقوم بواسطتها الرئيس والمديرين والمرووسين فى منظمة ما، مشاركة بتحديد أهدافها ، وتعريف الميادين الرئيسية لمسئولية كل فرد فى شكل نتائج متوقعة .. واستخدام هذه المقاييس كمرشد لتشغيل الوحدة، وتقييم مشاركة كل عضو من أعضاءها. ويشير هذا التعريف إلى عنصرين رئيسيين هما: المشاركة في وضع الأهداف و تقييم الآداء¹.

- الإدارة بالأهداف هو منهج و أسلوب فى الإدارة يتمثل في تطبيق مبادئ وأسس ديناميكيات الجماعة فى مجالات الإدارة، وله صور عدة... وهي تعرف بمصطلح " البرمجة لتحسين الآداء"².
- وتعرف ايضا على انها النتائج التي تسعى المنظمة الى الوصول اليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية افضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، وتعمل في ادنى مستوى اداري حتى تصل الى اعلى مستوى³.

والأهداف هي كما يقول سايمون مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على متخذي القرارات، والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل⁴. اي ان القيود والمطالب هي التي تعكس الأهداف الممكن تحقيقها.

تتضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل انواع النشاط الإنساني، ذلك بانها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل :

الدور الأول - انها توجه وترشد الآداء إلى الاتجاهات الصحيحة.

الدور الثاني - أنها تساعد في تقييم الآداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة⁵.

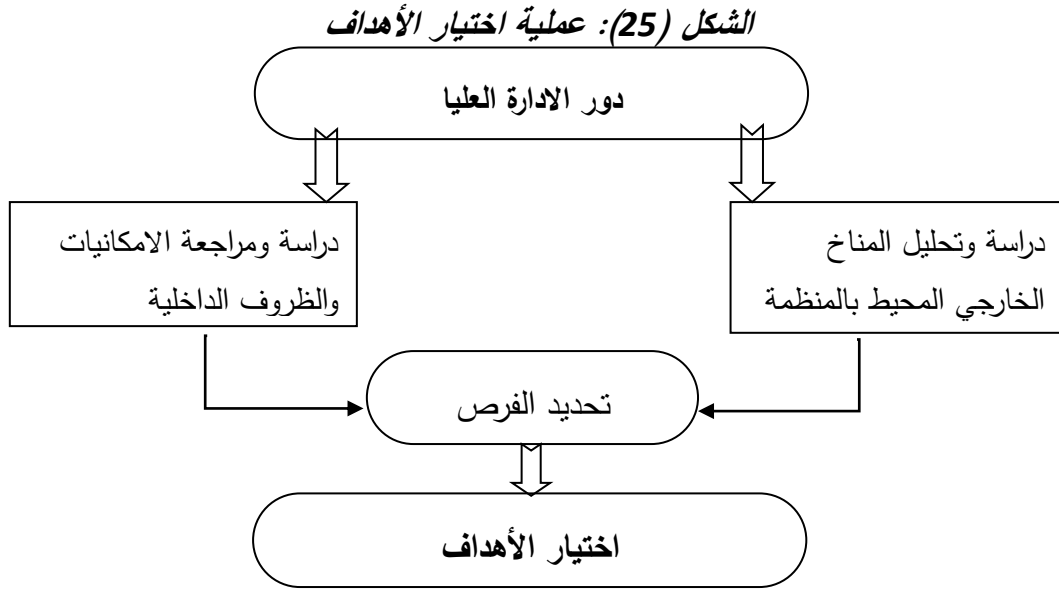
¹ محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 211

² لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج4، ط4، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989 ، ص 430

³ زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 35

⁴ محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 210

⁵ على السلمي، الادارة بالاهداف طريق المدير المتفوق، درا غريب، القاهرة، 1999، ص 76

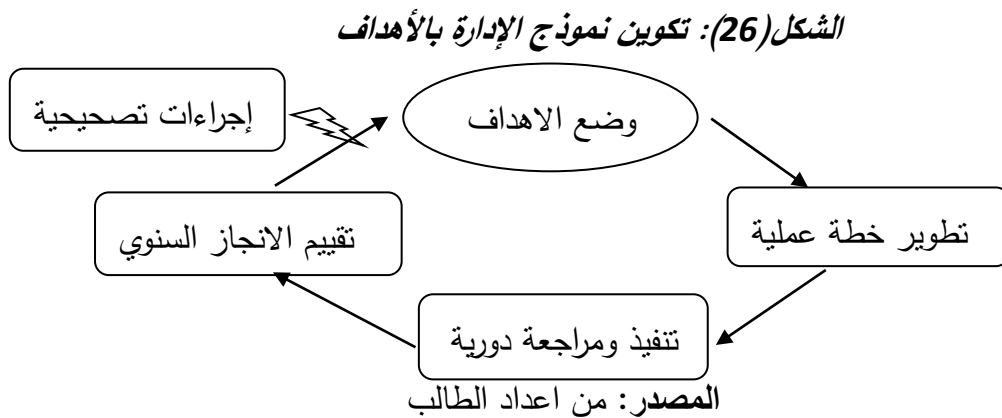


المصدر: علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 83

الفرع الثاني : خطوات عملية الإدارة بالأهداف

بشكل عام تمر عملية الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية¹:

- تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من اهداف العمل التي يجب ان يؤديها الفرد؛
- وضع خطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعة ؛
- إعطاء فرصة او السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية؛
- قياس مدى إنجاز الأهداف؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر؛
- تحليل ووضع اهداف جديدة للمستقبل.



¹ محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 218

الفرع الثالث : دور الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الآداء الوظيفي

- يظهر دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسن مستوى اداء الأفراد والمؤسسة من خلال النقاط التالية:
- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتاح لهم هذه الفرصة؛
 - يتم التركيز على الآداء وليس على السمات الشخصية، كما ان التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل ، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي¹.

ويضيف عبوي الى ما سبق²:

- ربط أشكال اداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة؛
- تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية؛
- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة او النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى اداء بقية المنظمات المنافسة؛
- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقييم اداء العاملين بشك موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين الى التقدم الى الامام.

من ناحية أخرى ، فإن نظام الإدارة بالأهداف يحقق التوحد والترابط (ومن ثم الإنجاز) بين مستويات الآداء الثلاث:

- مستوى الفرد أو جماعة الأفراد .
 - مستوى التقسيم التنظيمي.
 - مستوى المنظمة
- الأمر الذي يضمن توحيد الجهود في اتجاه تحقيق أهداف مشتركة للمستويات الثلاث، وموضوعية وعدالة التقييم حيث يرتبط أداء الفرد أو المجموعة بما يتوفر للتقسيم التنظيمي الذي يعمل به من إمكانيات وتيسيرات تدعمها الإدارة العليا للمنظمة، وبالتالي تكون هناك مشاركة في المسؤولية كما في العائد³.

¹ محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 217

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 46

³ علي السلمي، الادارة بالاهداف طريق المدير المتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 88

ويظهر دور الإدارة بالأهداف جليا في التأثير على مستوى الآداء من خلال ما تقدمه من مزايا بالنسبة للمؤسسة والتي نوجزها في النقاط التالية:¹

- تؤدي إلى زيادة فرص تحقق غايات المنظمة من خلال تحليلها للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- الإعداد السليم للأهداف يمكن من تقويم اداء كل قسم او إدارة في المنظمة عن طريق مراجعة العديد من تلك الأهداف وتحديد الإنجاز الناجح لكل منها ؛
- تتيح معلومات تفصيلية عن جميع عمليات المنظمة ومتابعتها بما يساعد على تحسين الربحية؛
- تكشف العاملين المقصرين بسرعة، نظرا لانهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف الممنوعة بهم؛
- ترتفع الإنتاجية إذ يصبح بالإمكان تكليف الذين لم تكن تستغل مواهبهم على الوجه الامثل بمهام إضافية تتفعهم إلى إنجازات اكبر؛
- يتحسن التنسيق والعمل الجماعي بين افراد الوحدة الإدارية جنبا إلى جنب وينخفض معدل دوران العاملين ويزداد رضاهم؛
- تيسير عدالة توزيع الأجور الإضافية والمكافآت على العاملين نظرا لأن ما يتقاضاه اى منهم إنما يقوم على النتائج لا على المعدل الموضوع للاداء؛
- تزويد المؤسسة بأسس موضوعية لتقويم اداء المديرين.

بعد التطرق الى بعض الطرق التي تتبعها المؤسسة من اجل تحسين اداء الأفراد من تخطيط مرن للموارد البشرية، و الاعتماد على الجدارة كأساس لعملية تحسين الآداء، الى اعتماد الإدارة المؤسسة على الأهداف كأسلوب لتقييم الآداء و تحسينه، سنعالج في الفصل الموالي اهم وسائل القيادة الادارية المؤثرة على الآداء الوظيفي .

¹ محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 219

خاتمة الفصل

عالجنا في هذا الفصل مفهوم الاداء بصفة عامة والعوامل المؤثرة عليه، كما تطرقنا الى ادارة الاداء واهم اهدافها ومقوماتها، واتضح جليا ان ادارة الاداء هي مفهوم اوسع من عملية تقييم الاداء، فهي تبدأ بتحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوب من العامل أدائها ، وذلك عن طريق التدريب وتنتهي بتحسين الاداء وتطويره، بناءا على ما يقدمه تقييم الاداء من معطيات ونتائج والذي يعد اهم مرحلة في دورة الاداء، وعلى هذه الدرجة من الأهمية، فانه (تقييم الآداء) يحدد تلك الفئة من الموظفين الذين لا يحققون للمؤسسة الأهداف المتوخاة من توظيفهم، الامر الذي يجعلهم عبئا على المؤسسة وتكلفة غير مبررة، وهو ما يضمن بدوره اتخاذ الإجراءات الصارمة باستبدالهم بآخرين أكثر تأهيلا وقدرة على تحقيق أهدافها. وفي ما يخص الموظف، يمثل تقييم الآداء بالنسبة له تعبيراً عن إمكانية الاستمرار والترقي في المؤسسة، من خلال تلافي اوجه القصور التي لديه وتقديم افضل مستوى ممكن من الآداء.

وتحسين الاداء يعتبر هاجس كل مؤسسة ترغب في البقاء والمنافسة، وفكرة تحسين الاداء تقوم على ان كل عامل يجب عليه تحسين ادائه باستمرار ، لذا تم استحداث مناهج وطرق عدة من اجل بلوغ التميز في الاداء، فمنها من اعتمد المرونة في ادارة المورد البشري كمحور ارتكاز في تحسين اداء الافراد وتطويره، ومنها من رأى ان الافراد ذو الجدارة والاداء المتميز هم المرجعية في وضع معايير الاختيار والتعيين للوظيفة، أي ان الوظيفة لا يشغلها الا من هو اهل لها، أي صاحب الجدارات و المهارات التي تمكنه من اداء متطلبات العمل على احسن وجه، ومن المؤسسات من اعتمدت منهج الادارة بالأهداف كأسلوب لتحسين اداء أفرادها ، فوضع الأهداف مسبقا يسهل على الفرد معرفة حجم ونوع العمل المطلوب منه اداءه، هذا الوضوح في الرؤية والتوجه يجعل من العمل (الهدف المحدد بالنسبة لكل فرد) غاية يجب الوصول إليها، وهذا ما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي و تحقيق الأهداف التنظيمية ككل.

ان كل ما سبق التطرق اليه سواء من عملية تقييم الاداء او تطبيق مناهج التحسين والتطوير للاداء لا يكون ناجحا الا في ظل وجود قيادة ادارية تضبط عملية التقييم والتحسين معا، وعليه سيكون محور الدراسة في الفصل الثالث هو بحث العلاقة بين القيادة الادارية وهو ما تم طرحه في الفصل الاول والاداء الوظيفي في الفصل الثاني.

الفصل الثالث

وسائل القيادة الإدارية

المؤثرة على أداء العاملين

الفصل الثالث: وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين

استعرضنا في ما سبق الاداء الوظيفي وعملية تقييمه وكذا المشاكل التي تواجه عملية التقييم وبعض الطرق التي تستعملها المؤسسات من اجل تحسين مستوى الاداء الوظيفي لأفرادها ، وفي هذا الفصل سنحاول الربط بين الفصلين الاول والثاني وذلك بتحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والاداء الوظيفي، من خلال دراسة اهم الوسائل التي يستعملها القادة الإداريين بهدف التأثير على أداء المرؤوسين وتحسين مستواهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه الوسائل المحققة للرضا الوظيفي والمؤثرة على الأداء نجد نمط القيادة المطبق من طرف القادة، بناء فرق العمل و التحفيز.

المبحث الاول: نمط القيادة (الإشراف) وسيلة في التأثير على أداء العاملين

مما لا شك فيه ان نمط القيادة المطبق في المنظمة و المتبع مع الافراد له تاثير مباشر على مستوى ادائهم للعمل وانجازهم للاهداف المطلوب تحقيقها، وبعد استعراض نظريات القيادة المختلفة، وكذا تقسيم انماط القيادة الأكثر شيوعا واستعمالا والمتمثل في النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي والنمط الحر، بينت الدراسات ان تأثير اي نمط قيادي يعتمد على سلوك القائد، ومدى قدرته على الربط و تحقيق التكامل، بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة، من اجل تحقيق الأهداف المرسومة. وفي هذا السياق سنتعرض في هذا المبحث الى :

– المطلب الأول: محددات النمط القيادي

– المطلب الثاني: تاثير النمط القيادي على أداء العاملين

المطلب الأول: محددات النمط القيادي

الفرع الاول: العوامل الخاصة بالقائد

قبل تحديد العوامل الخاصة بالقائد نحدد مفهوم النمط، حيث يعرف لغة هو الطراز ، النموذج، النوع، وهو مصطلح يقابله في اللغتين الفرنسية TYPE والانجليزية PATTERN أما من حيث مفهومه كمصطلح في الإدارة فيعرف:

- اما أحمد زكي بدوي فإنه يحدد مصطلح "النمط" بأنه نمط من العلاقات المتصورة و الملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي¹.
- و يقصد بالأسلوب "النمط" الوسائل أو الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية.²

بناء على ذلك فإن القائد ينتقى النمط أو الأسلوب القيادي الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية والإشرافية التي يرمى إليها من خلال اختيار النمط، وهي:

- تقليل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للمرؤوسين؛
- توجيه المرؤوسين إلى أنماط وأساليب سلوكية جديدة تتفق مع أهداف الإدارة؛
- تنمية روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل مع المرؤوسين، والعمل كفريق متكامل.

¹ درويش عبد الكريم ، ت كلا ليلي، أصول الإدارة العامة، ط2 ، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1972 ، ص 386.

² حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 90

إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته. ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على القائد نذكر الآتي¹:

اولا- ميول القائد الشخصي: يختلف القادة في ميولاتهم القيادية لاختلاف السمات الشخصية بينهم، فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب التسلطية، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيه في الكثير من وظائفهم.

ثانيا- نظام القيم: تعتبر القيم والتمثلة في معتقدات وآراء القائد حول حرية المرؤوسين بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للقائد في موقف معين، وعليه فإن اختيار الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتفق وتلك القيم؛ وبالتالي فإن نسق القيم سيؤثر على سلوك القائد من حيث حجم المشاركة والحرية في اتخاذ القرارات الذي سيسمح به للعاملين معه ، وكذلك حدود المسؤولية الواجب إتاحتها لهم.

ثالثا- الخبرة: اهم محددات الأسلوب القيادي، حيث أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، كما يقلل من اعتماده على غيره، أما القائد ضعيف الخبرة ، فيتحتم عليه الاستعانة بمن معه في المؤسسة.

رابعا- التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه: فالقائد الذي يؤمن بوجوب متابعة مرؤوسيه بدقة ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤديون العمل على النحو الذي يناسبهم؛ تلك التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حول طبيعة المرؤوس على أساسها يبني أسلوبه القيادي. ويضاف الى ما سبق:

- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة، فالقادة تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في بيئة عدم التأكد التي يعملون فيها؛

- مدى ثقته في مرؤوسيه، يختلف القادة في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة ، فمستوى الثقة الممنوح يكون كبيرا بالنسبة للمرؤوسين الأكفاء والأكثر خبرة مقارنة بغيرهم من الأقل خبرة أو الجدد، وبالتالي يتأثر سلوك القادة حسب مقدار هذه الثقة.

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دط، دارغريب، القاهرة، 1992، ص ص 126-134

الفرع الثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين

ان القائد لا يعمل وحده بل وسط مجموعة من الأفراد، وقبل اختياره للنمط القيادي يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى المؤثر على سلوك أفراد هذه المجموعة. وهذه العوامل هي ¹

أولاً- توقعات المرؤوسين: يرى كل من **رايتسمان وديوكس** أن: القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلوه إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء؛ أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواءم معها، وعليه فإن -بعض- القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل انهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات مرؤوسيه.

ثانياً- مستوى نضج المرؤوسين: يعكس مستوى نضج المرؤوس كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل، لذا وجب تطبيق -مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين- أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له.

ثالثاً- سلوك المرؤوسون مع القائد: عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد -جزئياً- تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه، وبالتالي سيكون لدى القائد بدائل من الأساليب القيادية يمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة، ويقدم زياد الخليفة الأموي، تصورا لأسلوب قيادة مرن للقيادة، حين يقول : "س خيار الناس بالمحبة، وامزج للعامة الرهبة والرغبة، وسس سفلة الناس بالإخافة".

رابعاً- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية: حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاحة لهم، وبالمقابل بإدراكه أن المرؤوسين يتصلون من المسؤولية فسيجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة.

خامساً- مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها: إن شعور المرؤوسون بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة

¹ عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84

سينخفض أيضا، مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالين حيث يلجا إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالعقاب في الثانية.

الفرع الثالث : خصائص المهمة

هناك جوانب عديدة للمهمة تؤثر في اختيار القائد لأسلوبه القيادي ، تتمثل في¹:

أولاً- غموض المهمة: إن غموض المهمة وعدم وضوح طرق إنجازها ، يحتم على القائد اتخاذ دور يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، إضافة إلى تزويد المرؤوسين بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة ذلك الغموض ، كما يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل في الأداء. أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشا كبيرا من الحرية لمرؤوسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات.

ثانيا- قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار): يرى هولاندر إلى انه اذا كانت المهمة قابلة للتقسيم إلى أجزاء منفصلة، على عدد من الأفراد ليقوم بأدائها، يمكن من تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء الجزء الموكل اليه يسهل اكتشافه ومساءلته، اما في حال تعذر تقسيم المهمة، فانه يتم أدائها بشكل جماعي يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، ما يؤدي بالقائد الى انتهاج سلوك مختلف في توجيه المرؤوسين حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل فرد منهم.

ثالثا-الاستقلالية: تشير إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، اي أنه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد، والعكس صحيح.

رابعا- تقديم عائد(التغذية الرجعية) حول الأداء: التغذية الرجعية هي كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من العمل ذاته فيما يخص مستوى الأداء، ومدى فعالية جهودهم، - وفقا لمعايير موضوعية واضحة لتقييم الأداء- فهذا يؤدي الى تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم التغذية الرجعية

¹ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-147

للمرؤوسين حول الأداء؛ بينما حين يصعب على الفرد الحصول على تغذية راجعة لأدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

الفرع الرابع : العوامل الخاصة بالموقف

إضافة الى ما سبق ذكره من متغيرات، هناك عوامل أخرى مرتبطة بالبيئة والموقف الذي يعمل فيه القائد والذي يؤثر على سلوكه، ومن أهمها ما يلي¹:

اولا- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة : أن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد (ثقافة المؤسسة) التي تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها، فسرعان ما يكتشف أي قائد جديد أن هناك أنماطا سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له المشاكل، لذا يجب عليه ان يختار سلوكا يتوافق وتلك الثقافة السائدة.

ثانيا- كفاءة الجماعة : قبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة، التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها.

ثالثا- طبيعة المشكلة ذاتها: مع ازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة. وتشكل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرا على القائد، فكلما كان الوقت قصيرا لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

مما سبق نستنتج أن النمط يعد محصلة التفاعل المستمر بين مجموعة مختلفة من العناصر والقوى، عوامل متعلقة بالقائد وما يمتلكه من سمات شخصية وقيم ومعتقدات ذاتية وخبرات مكتسبة وغيرها..، وعوامل مرتبطة بالمرؤوسين و توقعاتهم وكذا خبرتهم ورغبتهم ومدى تحملهم للمسؤولية في العمل وغيرها، بالإضافة إلى متغيرات الموقف من ثقافة المؤسسة وكفاءة جماعة العمل بها وطبيعة

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار و الإبداع، كيف تخلق بيئة لبتكارية في المنظمات، ج 2 ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 156

المشكلة في حد ذاتها، كلها عوامل تؤثر على سلوك القائد و تحدد اختياره للنمط القيادي الذي يراه مناسباً لتحقيق أهداف المؤسسة من الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي، الديمقراطي والنمط الحر، والتي يتفاوت تأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين من نمط الى اخر وهذا ما سنبينه فيما يأتي.

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

الفرع الاول: خصائص شخصية القائد

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه الى وجود علاقة بين نمط الإشراف وتأثيره على اداء و رضا المرؤوسين عن العمل.

فإذا قمت بإلقاء حجر في بركة مياه، سينتج عن ذلك اثر ما حتى لو كان الحجر صغيراً، حيث يبدأ ظهور دوائر متحدة المركز في المياه، تبدأ في الاتجاه خارجاً، مستمرة في الاتساع، اي ان لهذا الحجر اثراً كبيراً اذا ما قارنته بحجمه. نفس التأثير يمكن ملاحظته عندما يتسم بالسلوك الايجابي، حيث ان تأثيره لن يكون له فائدة على شخص القائد فقط، بل سيمتد في شكل دائرة مستمرة الاتساع من التأثير على المرؤوسين ، وعلى المؤسسة ككل.¹ وتأثير الحجر في الماء يعتمد على عاملين، حجم الحجر وقوة إلقاءه، وهذا ينطبق على القيادة ، فحجم التأثير الذي يحدثه القائد مرتبط بعاملين، الأول خصائص شخصية القائد اما الثاني اسلوبه في القيادة.

ان سمات القائد من اهم الامور التي تمكنه من اداء مهامه الوظيفية بنجاح وذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان رفع مستوى ادائهم، وتوجيههم الى تحقيق أهداف المؤسسة. وللقائد الناجح سمات تميزه عن غيره نذكر من بينها²:

- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة؛
- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة؛

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 422 (بتصرف)

² عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري، ط 1 ، دار اسامة للنشر، الاردن، 2008، ص 226 (بتصرف)

الفصل الثالث : وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين

- الحرص الشديد، و بصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله؛
- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة أي موقف دون خوف؛
- القابلية البدنية، أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل؛
- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين.
- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، والمعرفة الجيدة للعمل فهذا يعد مصدر قوة بالنسبة له؛
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب؛
- القدرة على اكتساب الثقة؛
- المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع .

الفرع الثاني: نمط القيادة

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى ادائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فاثـر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن اثـر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي تحديد لأثر كل نمط على الافراد.

اولاً: اثـار نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد: ان اهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الافراد والذي بدوره يؤثر على الاداء الوظيفي لديهم نذكر ما ياتي¹:

- محاولة بعض افراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب اليه بطريقة مأكرة مستترة ، و التسلق على أكتاف الآخرين؛
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات؛
- قتل الاقتراحات البناءة؛
- انتشار الكراهية بين افراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛

¹ محمد حسنين العجمي،الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط 1، المسيرة للنشر،الاردن، 2008،ص 80 (بتصرف)

الفصل الثالث : وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين

- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة؛
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.

ثانيا: اثار نمط القيادة الديمقراطي على الأفراد: تظهر اثار هذا النمط من القيادة على الافراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي¹ :

- يتعاون افراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا؛
- لا يحاول احد افراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد؛
- يقل النقد السلبي بين افراد الجماعة؛
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛
- يناقش افراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس؛
- يقبل افراد الجماعة آراء زملائهم ؛
- كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

ثالثا: اثار نمط القيادة الحر على الافراد: تظهر اثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال²:

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت؛
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم؛
- كل هذا يؤدي الى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.

و اجمالا، توجد جوانب قصور في سلوك القادة والتي تؤثر على اداء المرؤوسين نذكر منها³ :

- بعض السلوكيات المرفوضة : عندما يصبح القائد انانيا - يفشل في سماع نصائح الآخرين - ينظر للآخرين بتكبر وتعال...

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 84 (بتصرف)

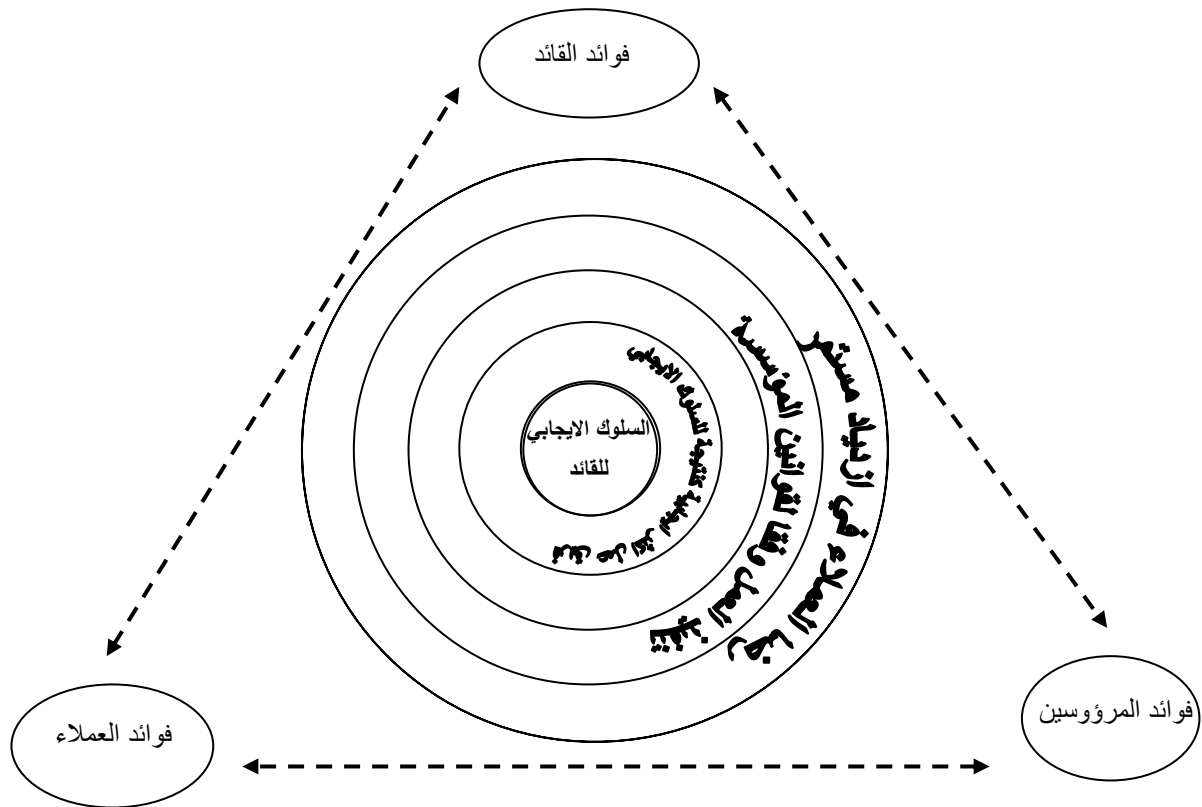
² المرجع نفسه، ص 81

³ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 340-342 (بتصرف)

- الاعتقاد بان القائد يولد ولا يصنع: مقولة شهيرة "ولدت قائدا" بالرغم من صحتها في بعض الظروف الا انها لا تكون صحيحة باستمرار، فالعديد من القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة. وهذا الاعتقاد عند القائد يجعله ينظر الى المرؤوسين بنظرة دونية ، ما يؤدي الى تشكيل فجوة بين القائد وتابعيه ، الامر الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين وبالتالي على ادئهم.
- الاعتقاد بان الكاريزما تؤدي الى القيادة: ان العبرة في الكاريزما هي انها تظهر في التأثير المرغوب(المقبول) لدى الافراد من خلال القائد الكاريزمي، حيث ان القادة الذين اوجدوا الكاريزما يلقون احتراما زائدا من أتباعهم وذلك يزيد من ولائهم واستجابتهم، هذا الاعتقاد سوف يحدث مشكلة في حال تغير القائد وذلك برفض القيادة الجديدة.
- الاعتقاد بان ممارسة القيادة تكون فقط لمن هم في قمة الجماعة او التنظيم: ربما يكون هذا هو الاعتقاد الشائع عن القيادة الا انه غير دقيق، فالقيادة الفعالة لا تبدأ مع الرؤساء ولا تقتصر عليهم، فالأشخاص الذين يبتكرون الافكار التي تطور مجتمعهم يعتبرون من النماذج الجيدة للقيادة، كما ان هؤلاء الذين يكتشفون الافكار ويضعون الاهداف وينجزونها هم اكثر القادة فعالية. هذا الاعتقاد يقتل روح المبادرة لدى الافراد ويؤدي الى هدر لطاقات وافكار كان من الممكن ان تحسن من اداء المؤسسة.
- الاعتقاد بان القادة الفعالون يتحكمون ويوجهون ويحركون الاخرين: فالقيادة الفعالة ليست ممارسة القوة على التابعين وانما هي القدرة على تمكينهم من اداء المهام الموكلة اليهم، فالقادة غير الفعالين يحققون اهدافهم بدفع الاخرين الى للعمل، اما القادة الفعالون تجدهم يقودون بال جذب وليس بالدفع وبالإلهام وليس بالامر، ويتمكين الاخرين من استخدام قدراتهم بدلا من انكارهم لدور التابعين.

مما سبق التطرق اليه من أثار الأنماط المختلفة للقيادة على الافراد داخل المؤسسة، وامتدادا هذا التأثير الى العملاء خارج حدود النظام، يمكننا اقتراح الشكل التالي الذي يبين انتقال التأثير من القائد الى غيره بهدف تحسين مستوى الاداء وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من اهمها رضا العملاء.

الشكل (27): النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء الأفراد



المصدر : عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 423 (بتصرف)

حسب الشكل فان القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه وعلى المرؤوسين وعلى مستوى اداء المؤسسة. والقيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو تحقيق الهدف المراد "الاداء المتميز"، شريطة ان يحرص المشرف على عدم تحقيق اهداف المنظمة على حساب اهداف العاملين¹.

فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:

- تحقيق الاهداف التنظيمية الموكلة اليه؛
- الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل اقل وتنظيم اكثر؛
- كسبه للاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه².

¹ بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار البازوري للنشر، الاردن، 2009، ص 206

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 425 (بتصرف)

وبالنسبة للأفراد فان القيادة السليمة تنتج افرادا يتميزون بما يلي¹:

- يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه؛
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة؛
- يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجودا بذاته؛
- يحاول كل فرد في مجموعة العمل ان يحل اي مشكلة يتعرض لها في العمل بحكمة مع باقي فريق العمل؛
- يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف .

و يضيف عاشور انه كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، والعكس بالعكس. فالمشرف الذي يفوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، لا شك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل. اما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لافراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل.²

اما بالنسبة للمؤسسة ككل، فتتمثل الفوائد المحققة في:

- كفاءة اكبر ومستوى اداء أعلى، خدمة أفضل وجودة اداء أحسن؛
- سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين؛
- توفر مناخ ايجابي للعمل للقائد والمرؤوسين.³

وعليه فان لنمط القيادة اثر بالغ التأثير على مستوى اداء الافراد وذلك بتوجيه جهودهم الى تحقيق الاهداف المسطرة، وتبين ان النمط الديمقراطي للقيادة يعد ابلغها تأثيرا في سلوك وتوجهات الافراد والاكثر قبولا لديهم، و الاكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة اخرى من وسائل القيادة الادارية في التأثير على الاداء وتحسينه، وهو ما سنناقشه في المبحث التالي.

¹ عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري، مرجع سبق ذكره، ص 22 (بتصرف)

² احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 149 (بتصرف)

³ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 426 (بتصرف)

المبحث الثاني: بناء فريق العمل وسيلة للتأثير على مستوى أداء العاملين

كما تقدم في دراسة تأثير النمط القيادي على الاداء ومدى مساهمته في توفير مناخ تنظيمي ملائم لتكوين الجماعات وبناء فريق العمل، فان دراسة هذه الجماعات تسهم في تفسير وتحليل الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع، ومن امثلة هذه الظواهر التعاون، الصراع ، و التنافس بين الأفراد، من جهة أخرى يمكن أن تكون الجماعات قوة دفع لتقدم المجتمع، كما أنها قد تسهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى معيشة افراده أو العكس، حيث قد تصبح بعض الجماعات قوة مدمرة إذا أئسم سلوكها بالصراع المستمر، وعلى ذلك فإن الجماعات ذات أهمية كبيرة ولها خطورتها في حياة الفرد والمنظمة، ومن هنا تبرز اهمية دراسة هذه الجماعات وتوجيهها، وبناء فرق العمل التي تضمن انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف المنوعة بها معتمدة على القائد في التوجيه والتدبير ، وعليه سنعالج في هذا المبحث مفهوم فريق العمل ومراحل تكوينه وتأثير فريق العمل باعتباره وسيلة من وسائل القيادة على الاداء الوظيفي للأفراد كما يلي:

- المطلب الأول: مفهوم ومراحل بناء فريق العمل
- المطلب الثاني: فاعلية فريق العمل و اثره على مستوى الاداء

المطلب الاول: مفهوم ومراحل بناء فريق العمل

أولا الفرع الأول: مفهوم فريق العمل

على الرغم من أن العمل الجماعي كان دائما من سمات البشر، لكن الكتاب والباحثين لم يهتموا بدراسة هذه الظاهرة بصورة علمية منظمة إلا مع بداية القرن الماضي حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وأهمها علم النفس، الاجتماع، وعلم الأنثروبولوجيا والسلوك التنظيمي، وتجدر الإشارة الى ان هناك من يفرق بين الجماعة والفريق، الا اننا سنأخذهما كمفهوم واحدا في هذه الدراسة، و من بين التعاريف المقدمة لفريق العمل نذكر:

- يوجد العديد من التعريفات للجماعة حيث يرى سميث بانها وحدة تتكون من اثنين واكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة

المحيطة. أما ميلز* فيعرف الجماعة بأنها وحدة تكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين¹.

- ويرى بلال ان فلسفة فريق العمل تتبع من مفهوم المشاركة التعاونية (التعاقد)، والذي يشير إلى أن أداء الجماعة يجب ان يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفردا، وقد وصف ذلك ان أداء الفريق ليس تجمعاً لافراد تم بمحض الصدفة، ولكنه كيان حي يتألف من مجموعة من الأعضاء او الافراد كل له دور، يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولانجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاليته الذاتية في سبيل تحقيق هذه المهمة وتلك الأهداف².

- ويرى كل من ماكفيلن و سويني ان "الفرق هي الطريقة المفضلة لتنظيم العاملين، لانجاز العمل، وتيسير التعلم في مكان العمل"³.

- و الفريق هو جماعة ناضجة من الأعضاء على درجة من الدافعية والذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المتفق عليها⁴.

- ويرى نيوكومب** أن الجماعة تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشارك أدوارهم وتصل اتصالا وثيقا بحيث تتكون علاقات و صداقات وتتحد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة⁵.

من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للفريق او الجماعة هو "عبارة عن وحدة اجتماعية متجانسة تتكون من إثنين أو أكثر بينهم تفاعل إجتماعي ونشاط متكامل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة داخل الفريق وفق معايير وقيم الفريق، وذلك لإشباع حاجات ورغبات الأعضاء بغية تحقيق أهداف الفريق و المؤسسة". ويجب ان تتوفر في الفريق عناصر هامة⁶:

* شالز رايت ميلز Charles Wright Mills هو عالم اجتماع أمريكي ولد 28 أغسطس 1916 في واكو (تكساس)، وتوفي يوم 20 مارس 1962. أستاذ علم الاجتماع في جامعة كولومبيا في نيويورك،

¹ محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، مكتبة المتنبي، السعودية، 2013، ص 214

² محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 243-244

³ Thomas E. Harris , Mark D. Nelson , Applied organizational communication : theory and practice in a global environment , 3rd ed, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 2008, P 301

⁴ عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص 245

^{**} تيودور. م. نيوكومب Theodore M. Newcomb ولد في روك كريك بولاية أوهايو في 24 يوليو. 1903 وحصل على شهادة البكالوريوس من كلية أوبرلين في عام 1924 وعلى الدكتوراه من جامعة كولومبيا في عام 1929، وهو راند في علم النفس الاجتماعي الأمريكي، بني سمعته المهنية نتيجة بحثه في مجال تأثيرات من الكلية على الطلاب والمواقف والمعتقدات توفي سنة 1984.

⁵ محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 215

⁶ لويس كامل مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 438-439 (بتصرف)

- وجود هدف جماعي؛
 - أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل المنظمة .
 - اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم الى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل الجميع للعمل في سبيل هدف مشترك؛
 - التزام أعضاء الفريق بفكرة ان العمل معا يؤدي الى قرارات اكثر فعالية من العمل كل منهم منفرد
- و تتطور عملية بناء الفريق عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن والتي سنبينها في النقطة الموالية.

الفرع الثاني: مراحل بناء فريق العمل

تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل نذكرها كالآتي¹:

أولاً- مرحلة جس النبض (التكوين):

في هذه المرحلة يشعر الاعضاء بالقلق وعدم التأكد (في علاقاتهم) وظهور السلوك الدفاعي (وهذا يعود للاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار)، والهدوء (لجهل كل عضو طبيعة رد فعل باقي الاعضاء).

دور القائد: في مرحلة الجماعة يعمل القائد على تأسيس المصداقية وإزالة التوترات وتشجيع الإتصال كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق.

ثانياً- مرحلة العصف (الصراع):

في هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات والصراعات الناشئة من المرحلة الأولى و تتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث ياتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم، وما لم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسينتأثر أداء الجماعة بصورة سلبية، فقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة في استمرارية وفعالية الجماعة.

دور القائد: من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 244-246 (بتصرف)

ثالثاً - مرحلة وضع المعايير :

بعد حل و إنتهاء قضية السيطرة وأوضاع القوة النسبية، يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، والرغبة في النجاح ،وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق.

دور القائد: يعمل القائد على تصفية الصراعات والعمل على الوحدة والتماسك والإحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متزايد.

رابعاً - مرحلة النضج (الاداء):

في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة ، وتعتبر مرحلة النضج قمة الأداء و قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والإستقلالية وبصير متعصبا ويصبح كالجزيرة فلا يعي ما يدور خارجه اي ينغلق على نفسه .

دور القائد : يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

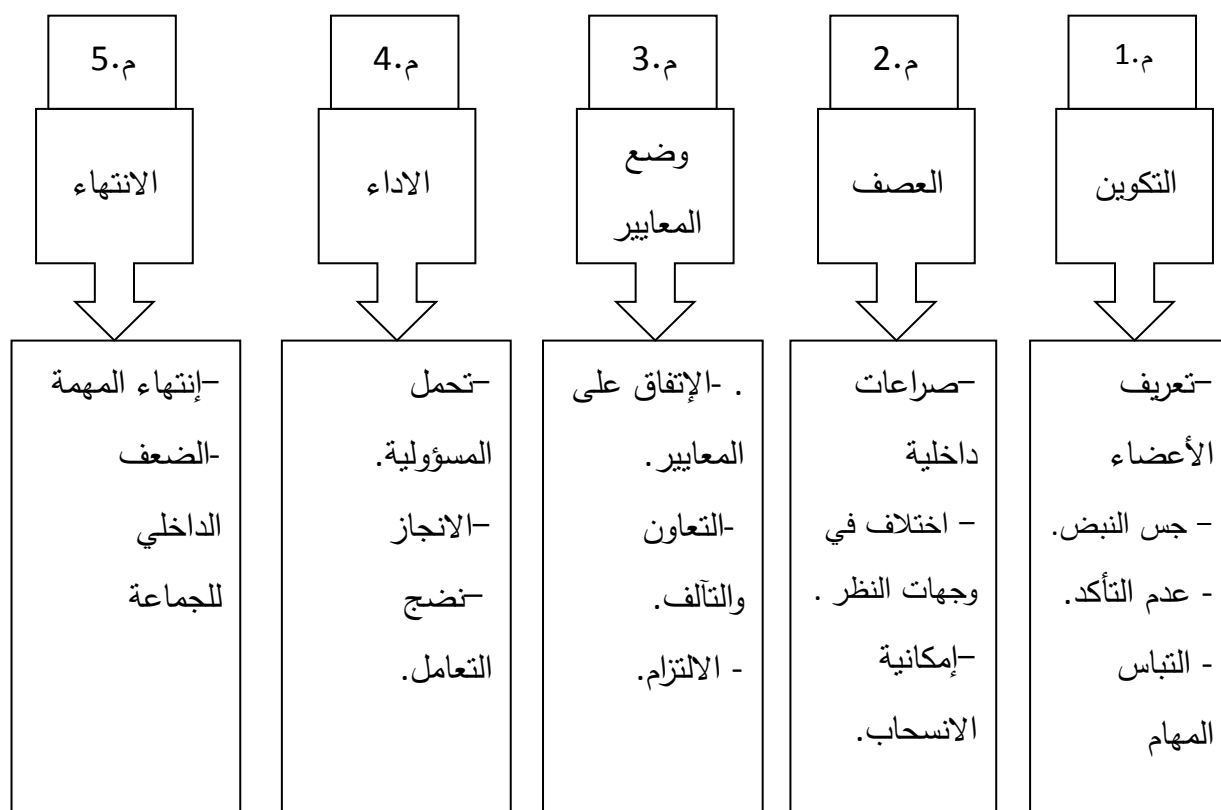
خامساً - مرحلة الشيخوخة (الانتهاء):

فعندما يصل الفريق إلى قمة تماسكه و تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، وإذا كانت هناك صعوبة لتقديم جديد، فان التدهور يبدأ وكذلك اللامبالاة ما يؤدي الى تفكك الفريق.

دور القائد: يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمة حل الفريق.

والشكل التالي يوضح مختلف مراحل تكوين الفريق مع خصائص كل مرحلة.

الشكل (28) مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة



المصدر: محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مرجع سبق

ذكره، ص 222

المطلب الثاني : فاعلية فريق العمل و اثره على مستوى اداء العاملين

الفرع الاول : العوامل التي تؤثر في سلوك فريق العمل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الفريق من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالفريق ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية¹ :

اولا: العوامل المتعلقة بالفرد

- اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم ؛

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص ص 164-166 (بتصرف)

الفصل الثالث : وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين

- مقدرة الفرد على ايجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمة ، قوانين ، أخلاقيات العمل... إلخ ؛ وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالفريق او الجماعة

- سلوك الجماعة ، أيضا ، محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي؛
- التفكير الجماعي : وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد ، يعملون على تحقيق هدف معين، نجاحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس، هذا التفكير الجماعي يهيئ الظروف لإيجاد جماعة متماسكة؛
- بمرور الوقت تستطيع الجماعات تنمية بناء اجتماعي ثابت، هنا تصل إلى مرحلة الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالمنظمة

- السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها؛
- فلسفة الإدارة التي فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها؛
- البيئة الداخلية للتنظيم : التقنية المتاحة ، تصميم العمل، ظروف العمل المادية ؛ تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه؛
- النمط القيادي المتبع: القيادة الدكتاتورية المتسلطة غالبا ما ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد، مما يضيف على هذه الجماعات طابع السرية ومجاعة الأنظمة والقوانين ظاهريا فقط.

رابعا: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

كل عضو من أعضاء الفريق يعتبر امتدادا لبيئته الخارجية داخل التنظيم ، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ ، عرف ، تقاليد ، معتقدات دينية ، وضع اقتصادي سائد ، ظروف سياسية.. إلخ من المعطيات البيئية.

بعد استعراض مختلف العوامل المؤثرة على سلوك وفعالية الفريق، نعالج فيما يأتي أهم القضايا الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنمية و تطوير فاعلية فريق العمل.

الفرع الثاني: فاعلية فريق العمل

ان دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية اي جماعة مهمة لتحديد فاعلية الفريق، غير أن هناك بعض القضايا المهمة التي تبرز عندما نناقش تطوير فاعلية الفريق وهي¹:

أولاً- التدريب:

الفرق الفعالة لا تحدث فجأة، فبالإضافة إلى مهارة الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم وقدراتهم، لا بد أن يعرف أفراد الفريق كيف يركزون بفاعلية كأعضاء فريق، وهذا يتطلب التدريب. وحسب نوع الفريق والغرض منه يكون التدريب على مهارات حل المشكلات والتفكير. وقد أثبتت الأبحاث أن هناك أمور مهمة لأعضاء الفريق ليصبحوا فعالين وهي كما يلي :

- العقلية المتفتحة: فالمشاريع الجديدة تتطلب من اعضاء الفريق الدخول في حالات جديدة مع أعضاء جدد في الفريق والأفراد القادرين على التركيز والتأقلم انجح في التعامل مع هذه التغيرات؛
- المحاسبة: فإذا تحمل العضو في الفريق مسئولية أعماله تزداد فاعلية الفريق؛
- القدرة على حل المشكلات: فلا بد أن يكون عضو الفريق قادر على تحليل المشكلات وتطوير حلول بديلة لها؛
- مهارة الاتصال(بالنسبة للفرد): فهي قادرة على جعل العضو يتبادل الأفكار وتساعد في الحصول على حلول أفضل لحل المشكلة؛
- مهارة فض النزاع: فبعض الخلافات في المجموعة تعتبر صحية وتؤدي إلى أداء أفضل، ولكن الكثير من النزاعات تؤثر على الاتصال وتقلل تماسك المجموعة.
- الثقة: وهي خاصية مهمة جدا لعضو الفريق الجيد، فالثقة لا بد أن تكون موجودة لتجعل المجموعة تركز على مستوى أداء أعلى.

ثانياً- الاتصال(داخل الفريق):

وهو واحد من اهم وأكثر المؤثرات على فاعلية الفريق، فهو بحاجة إلى معلومات لتحقيق هدفه، وليكون الاتصال فعالا لا بد ان تتوفر لديه معلومات متكاملة.

¹ عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، مرجع سبق ذكره ، ص ص 247-248

ثالثا - تفويض السلطة:

إضافة إلى المعلومات لا بد ان يكون لدى الفريق صلاحية لاتخاذ قرارات، فالفرق التي تفتقر للسلطة والصلاحية اقل فاعلية وتأثيرا، كما أن عدم إعطاء الفريق صلاحية يعني أن الإدارة لا تثق بهم.

رابعا - المكافأة:

نظام المكافأة في معظم المنظمات فردي، وهذا يعني ان أعضاء المجموعة يكافئون بناء على تقييم أدائهم الشخصي.

و من اجل نجاح العلاقات الداخلية للفريق، على القائد ان يكون واعيا بالمشاكل الشخصية التي يمكن ان تحدث بين اعضاء الفريق. و ان يعرف كيفية حلها عند ظهورها، من اجل ذلك على القائد ان يعرف كيفية التصرف مع كل فرد من الأعضاء كل على حدا ومع الفريق ككل. ما يعني ان لديه معرفة جيدة بطريقة عمل الفرق.¹ و لتحقيق أقصى قدر من النجاح، يجب أن يكون القائد قادرا على التكيف مع الوضع السائد؛ كل مجموعة- باعتبارها نظام حي- هي فريدة من نوعها بسبب اختلاف الأعضاء، والمهمة، والبيئة. تُكوّن معظم المجموعات تاريخ وماض يحدد التوقعات بشأن سلوك القائد معها.²

كل ما تقدم طرحه من عوامل مؤثرة في اعضاء فريق العمل وبناءه و تماسكه تحدد في النهاية اسلوب وحجم تأثير فريق العمل على مستوى اداء الكلي للأفراد ، وهذا ما سنبينه في النقطة الموالية.

الفرع الثالث : اثر فريق العمل على مستوى الاداء

ان لفرق العمل وخاصة المتماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على اداء الأفراد داخل التنظيم، و تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، و الجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها وإلزامهم بما تفرضه من قيود. هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء. و تأثير هذه الجماعات على الاداء يظهر من خلال النقاط التالية:³

- الفرق والجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع ايجابيا على مستوى الأداء؛

¹ Alain Duluc, Leadership et confiance Op.cit. ,P 79

² Thomas E. Harris and Mark D. Nelson, Op.cit. ,P 317.

³ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص ص 171 172 (بتصرف)

الفصل الثالث : وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين

- هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغيابات وترك العمل من أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو أن نسبة انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة؛

- اتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر ايجابيا على أداء أعضاء تلك الجماعة؛

- تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لابد أن يكون أكثر ايجابية ، بمعنى لابد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة . فالجماعات الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما تستطيع وبنفس المستوى خفضه. على العكس من تلك الجماعات الأقل تماسكا فهي أقل خطورة من ناحية التعامل، من السالفة الذكر؛

- إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها ، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيرا على إنتاجيتها وأدائها. إضافة إلى أن كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل . لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية والأداء قد تتأثر ايجابيا.

وما يحتاجه فريق العمل كأداة فاعلة ومهمة للتأثير في أعضائه ليقوم كل بالدور الموكل اليه، ويتحقق بذلك سبب وجود الفريق ألا وهو انجاز الأهداف ورفع مستوى الأداء، هو نظام تحفيز متكامل، والذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء، و هذا ما سيكون موضوع المبحث الموالي.

المبحث الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على أداء العاملين

يعتبر التحفيز من أهم المحددات للسلوك الإنساني، ولقد حظي موضوع التحفيز باهتمام واسع ودراسات مستفيضة من قبل علماء الاجتماع والإدارة لأهميته البالغة في تحديد استجابات الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة، ويعتبر التحفيز من أهم وسائل القيادة الإدارية في التأثير على سلوك الأفراد وحملهم على رفع وتحسين مستوى أدائهم وذلك من خلال تحقيق أعلى مستويات من الرضا الوظيفي لديهم، وعليه سنعالج في هذا المبحث موضوع التحفيز كما يلي:

- المطلب الأول مفهوم التحفيز وأنواعه
- المطلب الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته
- المطلب الثالث: تأثير الرضا عن الحوافز على مستوى أداء العاملين

المطلب الأول مفهوم التحفيز وأنواعه

الفرع الأول : مفهوم التحفيز

إن تحفيز العاملين يهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير في توجهاتهم و سلوكهم ، وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل للأهداف المؤسسة ، و قدمت له عدة تعاريف نذكر من بينها ما يلي:

- يعرف الحوافز على انها " تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجات الإنسانية المتزايدة باستمرار".¹
- و يرى اليغر ان التحفيز لا يصنع الكفاءة...بل هو حالة نفسية، واعية، تنير الفرد بعدة عوامل داخلية وخارجية والذي يؤدي الى الاداء الفردي والجماعي. ودرجة تحفز الفرد لا يمكن ان تعرف الا من خلال اثار الاداء المحصل عليه، المواقف وردود الفعل الايجابية، الرضا الواضح في العمل.²

¹ غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص 207

² Claude Blanche Allègre et autre, *Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel*, Édition de boeck, Bruxelles, 2008, p 182

- ويرى عاطف أن "مفهوم تحفيز الافراد يجمع ما بين: تشجيع الافراد على القيام بدور اكثر فاعلية في العمل، إشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل، وتمكين الافراد من اتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة الى المسؤولين"¹.

- ويرى هامبتون* أن التحفيز (او الدافعية) هي " مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل او خارج الفرد بحيث تدفعه لإنتهاج سلوك معين"، ويوضح هذا التعريف أن التحفيز عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية (دوافع وحوافز) موجهة لسلوك الإنسان².

والفرق بين الدافع والحافز هو ان:

الدافع³ عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها هذه الحاجة تولد عند الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.

اما **الحافز**⁴ فهو عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل .

مما سبق من تعريفات يمكن القول ان التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد في محاولة منه للاثارة الرغبة لدى الفرد(التابع) باعتباره الوسيلة المثلى لذلك، من اجل حمله على اداء العمل المطلوب منه، والحافز هو كل مؤثر خارجي يوجد بالبيئة المحيطة بالفرد يؤدي في حال الحصول عليه الى إشباع حاجة ما لدى هذا الفرد.

الفرع الثاني :انواع الحوافز

توصلت الدراسات الى ان هناك نوعين من الحوافز الايجابية والحوافز السلبية وهي كما يلي:⁵

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 593

* كيث هامبتون Keith Hampton (مواليد 1973) هو أستاذ مشارك في الاتصالات في جامعة روتجرز. أبحاثه تركز الاهتمام على بحث العلاقة بين الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات ، مثل الإنترنت، والشبكات الاجتماعية، والعزلة الاجتماعية، والمشاركة في البيئة الحضرية. تلقى هامبتون على درجة الدكتوراه من قسم علم الاجتماع، جامعة تورنتو، و كان أحد أعضاء هيئة التدريس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ومدرسة أننبرغ للاتصالات في جامعة بنسلفانيا. البحوث التي أجراها مؤخرا تهدف الى استكشاف موضوعات مثل التفاعل الاجتماعي في الأماكن العامة، ودور التكنولوجيا في العزلة الاجتماعية، ودور الانترنت في التفاعلات الحية وبناء العلاقات.

² محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مرجع سبق ذكره، ص 179

³ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 108

⁴ المرجع نفسه، ص 109

⁵ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر، الاردن، 2004 ص ص 134-135 (بتصرف)

اولا - الحوافز الايجابية : تأخذ أشكالا مختلفة نذكر من بينها:

- الحوافز النقدية: وهي استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الاداء، وتعتبر الحوافز النقدية بشكل عام حوافز فاعلة حيث تستخدمها النقابات في مساوماتها للادارة لتحقيق مكاسب اضافية (الاستقرار الوظيفي، كسب ولاء العمال،...)
- الامن والاستقرار في العمل: يسعى الافراد الى الامان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة الى الشعور بانهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل، وكذا الحوادث والاصابات التي تحدث في العمل، فالشعور بالامن يحفز الافراد على تقديم الافضل دون الخوف من المستقبل.
- المديح والثناء: يهتم الافراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام باداء متميز، لذلك على الادارة ان تحتفظ بالمديح والثناء للحظة الحقيقية التي يجب ان توجهه عندها للفرد، لان استخدام هذا التعبير بدون مناسبة يفقده معناه وفعاليته.
- المنافسة: كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن ان يتنافس الشخص مع نفسه كتحطيم رقمه القياسي السابق في الانتاج، او يتنافس مع جماعة باعتباره عضوا في جماعة تتنافس مع جماعة اخرى.
- معرفة نتائج الاداء: ان معرفة نتائج الاداء تصلح كباعث لتحسين مستوى الاداء، فتقييم الطلبة لاعضاء هيئة التدريس -الذي يستخدم في كثير من المؤسسات العلمية-ومعرفة عضو هيئة التدريس بنتائج التقييم اثبتت فاعليتها في تحسين ادائه.
- المشاركة: وتعتبر من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الانتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، فبالمشاركة يمكن تدنية مقاومة التغيير المطلوب نحو شروط العمل او الاستخدامات او تغيير العادات في العمل او العلاقات الاجتماعية بين الافراد.

ثانيا - الحوافز السلبية:

تتضمن العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن وسائله (التأنيب، التوبيخ، التنبيه، الانذار، خفض الاجر، منع الحوافز و الترقية، خفض الرتبة)، وهذا يسبب الخوف للفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية(مرغما لا عن طوعية ورغبة) للتعليمات، وبالتأكيد تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل كالتغيب والاستقالة.

الفرع الثالث : تحسين أنظمة الحوافز

- يمكن تحسين أنظمة التحفيز من خلال الإجراءات العملية التالية¹:
- التوفيق بين الأفراد والوظائف وذلك من خلال شقين متلازمين وهما اختيار أفراد مناسبين للوظائف، وتصميم وظائف تناسب الأفراد؛
 - تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم مما يؤدي إلى زيادة وصحة توقعاتهم لهذه الأدوار فإذا أحس الفرد بنقص قدراته فإن ذلك يؤثر على مستوى دافعيته للعمل لذلك يجب الحفاظ على التوازن بين قدرات الفرد ومستجدات التطور في الوظيفة؛
 - ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء وهو إجراء أكثر أهمية في مجال تنشيط الدافعية وبذلك يستقر في الأذهان أن الطريق للحصول على الحوافز هو أداء العمل بالمستوى المطلوب وليس وفقا لطرق أخرى؛
 - الإدارة بالأهداف حيث من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة وتحوي درجة من التحدي باعتبار أن خصائص الأهداف لها تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه.
- وفي مجال الحديث عن المقترحات الخاصة بتحسين الدافعية يقدم **إيفانسفيتش*** وزملاؤه عدة مقترحات تساعد المدير في تحسين دافعية الأفراد وهي:
- تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل؛
 - استخدام برنامج واضح للحوافز؛
 - توفير مناخ أو بيئة عمل إنسانية داخل المنظمة؛
 - الالتجاء إلى أسلوب الترقية من الداخل؛
 - وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز؛
 - وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.

والغرض من بناء أنظمة فعالة للتحفيز هو تحقيق أقصى مستوى من الرضا الوظيفي لدى الافراد، وتنعكس العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين في ذلك التأثير الذي يحدثه الرضا الوظيفي -

¹ محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-208

* إيفانسفيتش John M. Ivancevich (1939-2009) كان الكاتب أو المؤلف المشارك من بين 88 كتابا و 160 مقالة علمية، كان اهتم بدراسة ادارة الأعمال. عرف بالانضباط الذاتي فكان دائما ما يبقى الدفتر في متناول اليد، وحاول أن يكتب ما لا يقل عن 300 يوم في السنة، بمتوسط 1،200 كلمة كل يوم. كان كتابه الأول بعنوان "المنظمات: السلوك، الهيكل، والعمليات"، الذي نشرت في عام 1973 والآن هو في الطبعة الثالثة عشرة.

الناتج عن نظام الحوافز - على إنتاجية و أداء الأفراد، وعليه فدراسة العلاقة بين التحفيز والاداء يكفي ان ندرس العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء، اي ان تأثير نظام الحوافز ما هو الا تحصيل حاصل لتأثير الرضا الوظيفي على اداء الافراد.

بناء على ما سبق سنعالج في المطلب الموالي الاداء الوظيفي من حيث مفهومه ومحدداته .

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته

الفرع الاول: تعريف الرضا الوظيفي

حيثما ذكر التحفيز اقترن به وذكر معه الرضا الوظيفي، أي انهما متلازمان لا يمكن الفصل بينهما لا من ناحية السبب ولا من ناحية التأثير، وتعد مسألة الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي يتطرق لها علم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء ، فقد جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر أداء من زميله غير الراضي عن عمله، و يعد رفع أداء الأفراد من اهم ادوار القادة الإداريين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ، ولبلوغ تلك الغاية كان لزاما عليهم رفع الروح المعنوية للأفراد وتوفير جو العمل الملائم لهم، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، لما يلعبه الرضا من دور في رفع إنتاجيتهم وزيادة ولائهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب وغيرها حظي موضوع الرضا الوظيفي بإهتمام كبير من قبل الباحثين ، لأنه يمس مشاعر الفرد تجاه العمل الذي يؤديه والبيئة التي يعمل فيها، أي كان منصبه الوظيفي سواء كان مديرا أو موظفا ، لذلك يشغل الرضا الوظيفي إهتمام القادة الإداريين والمرؤوسين على حد سواء. و قدمت له تعاريف كثيرة نذكر من بينها:

- يعرف كورمان وجرين هاوس وبادين الرضا عن العمل بأنه "الاتجاه الانفعالي للفرد نحو عمله ونحو موقف العمل"¹. وتشير البحوث الى أن قيمة الرضا عن العمل تتوقف على الطريقة التي يرضى بها الفرد عن العمل، فالناس تتغير تصوراتهم عن أنفسهم وعن حاجاتهم (أو قيمهم وتوقعاتهم) عبر الزمن، وقد يرضى شخصان كل منهما عن عمله، الأول لأن توقعاته المرتفعة تتفق مع الثواب المرتفع الذي يحصل عليه، والثاني لأن توقعاته المنخفضة تتفق مع الثواب المنخفض الذي يحصل عليه.

¹ لويس كامل مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 328(بتصرف)

-أما رواية فتعرف الرضا الوظيفي انه عبارة عن "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"¹، اي سلوك الفرد ومدى استعداده للقيام بما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها .

-أما شاويش فيعرفه على انه" عبارة عن مشاعر العاملين تجاه اعمالهم، وانه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة (العمل) لهم، ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين".²

-يعرف العديلي الرضا الوظيفي بأنه" شعور نفسي بالقناعة و الإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"³. نلاحظ من التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات ورغبات العامل المرتبطة بذات الفرد (توقعاته) وبالعامل وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة مركبة وصعبة التحليل.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "شعور داخلي للعامل تجاه عمله واستعداده للقيام به، وهو يعبر عن إدراك و درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته نتيجة إشباع حاجاته ورغباته و توقعاته من أدائه للعمل".

الفرع الثاني : فوائد الرضا الوظيفي

أولاً: الفوائد السلوكية و الاجتماعية⁴

- القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط. ومن ثم صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه

-زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن نشاطهم وإخلاصهم غالباً ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى. وأن ينظروا لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم .

-تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة. وهذا سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين .

¹ رواية حسن، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 261

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 110

³ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 19 .

⁴ علي كريم ناصر الدليمي ، أحمد محمد خلف. علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 127

الفصل الثالث : وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين

-زيادة الاستقرار التنظيمي ، لان توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيهـم .

-تحفيز السلوك الإبداعي هو حـصيلة رضا الفرد والنتـاج من أداء وظائفه، فكلما تمكنت المنظمة من زيادة رضا العاملين من خلال اعـادة تصميم الأعمال باعتماد الفروق الفردية لتكـييف العمل ليتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد الذي يؤديه، كلما حققت تحفيز السلوك الإبداعي ليتناسب مع قدراته.

ثانيا: الفوائد المادية والاقتصادية.¹

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب ، تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان، إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يعمل فيها(1000) عامل فان زيادة نسبة الغياب فيها إلى (1%) فقط ستؤدي إلى لارتفاع التكاليف إلى (150000)دولار خلال السنة ، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات .

الفرع الثالث: محددات الرضا الوظيفي:

هناك عدة محددات للرضا الوظيفي نذكر من بينها ²:

-التباعد: ويقصد به ان الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

-العدالة: أي انه شعور الفرد بالعدالة عند ما يحصل على ما يعتقد انه يستحقه فعلا من العمل.

-الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل ، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل.

¹ نفس المرجع ، ص 128

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية،مصر، 2004، ص ص 171-173 (بتصرف)

كما أظهرت دراسات (كروكيت وبراغفيلد) التي أجريها في مركز بحوث جامعة مشيغان 1950، التي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فأجرى الباحثون مقابلات لأعداد كبيرة من موظفي شركات التأمين استنتجوا من خلالها إن الرضا الوظيفي يرتبط ويتأثر بأربعة عوامل هي¹ :

- مدى اعتزاز العاملين وفخرهم بانتمائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها؛
 - طبيعة المهام المتضمنة في الوظائف التي يقوم بها العاملون أو يشغلونها؛
 - السياسة الإدارية المالية التي تنتهجها الشركات والمؤسسات؛
 - الرواتب والأجور والترقيات والإنجازات وما تحققة من إشباعات للحاجات الاجتماعية للعاملين.
- بعد ما تقدم طرحه من مفهوم للرضا الوظيفي وفوائده ومحدداته، سنحاول فيما سيأتي إبراز العلاقة بين التحفيز والاداء، تلك العلاقة التي تظهر من خلال تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: اثر التحفيز على اداء العاملين

الفرع الاول : نظريات التحفيز المرتبطة بالرضا

قام كثير من المفكرين وعلماء السلوك والادارة بتقديم دراسات كثيرة في شكل نظريات و في محاولة منهم تحديد وفهم العلاقة بين التحفيز واداء العاملين، وكما ذكرنا سابقا ان التحفيز والرضا الوظيفي وجهان لعملة واحدة، اي انه لدراسة هذه العلاقة يكفي ان ندرس مستوى الرضا الوظيفي للأفراد على نظام الحوافز واثره على الاداء في المؤسسة.

ان أولى المحاولات في موضوع التحفيز كان لتايلور، حيث ركز على تلبية حاجة واحدة فقط (الحاجة المادية) واستخدامها في تنشيط الرغبة للعمل، وباعتماده المنهج العلمي في الادارة فقد تعامل مع الكم، ودفع الافراد الى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد.²

بعد مدخل تايلور ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وكان اول محاولاتها في الدراسة هي مصانع الهاوثورن، التي أخذت أبعادا نفسية واجتماعية، وتوصلت الى ان استجابة افراد الجماعة الى زيادة الأداء في العمل هو بسبب شعورهم بان هناك من يهتم بهم.³

¹ علي كريم ناصر الدليمي ، أحمد محمد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 126

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 1، الحامد للنشر، الاردن، 2010، ص 94

³ المرجع نفسه ، ص 95

اولاً: نظرية ماسلو :

قدم ماسلو* في 1943 نظريته المتمثلة في ان للفرد خمس انواع من الحاجات تتدرج في شكل هرمي تبدأ بالحاجات الاساسية في قاعدة الهرم وتنتهي في قمته بالحاجات المتعلقة بتحقيق الذات. وهي كما يلي¹:

- **احتياجات فسيولوجية** وهي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان مثل الحاجة الى الطعام والماء والمأوى والنوم... وتسمى الحاجات البيولوجية، وتشبعها المؤسسات عن طريق الاجور والحوافز المادية .
- **احتياجات الأمان** :تضم حاجة الفرد الى حماية نفسه من الأخطار التي تهدده هو وأسرته،.. لذلك فالمؤسسات تشبع هذه الحاجات من خلال أنظمة الامن الصناعي والسلامة المهنية وأيضاً من خلال أنظمة التأمينات الاجتماعية والمعاشات وبرامج الرعاية الصحية.
- **احتياجات اجتماعية**: وتسمى حاجات الانتماء..و الانسان اجتماعي بطبعه .. وتشمل على حاجة الانسان للارتباط والتعاطف والصداقة والمودة..، وتشبع هذه الحاجات بتوفير فرص التفاعل مع الآخرين وانتشار فرق العمل ودعم المناخ الاجتماعي في التنظيم.
- **احتياجات الاحترام**: تشمل حاجة الفرد للمكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة والثقة والاعتداد بالنفس، و تشبع هذه الحاجات عن طريق الترقيات ومسميات الوظيفة.
- **تحقيق الذات** : تمثل اعلى مراحل الاشباع، يبدأ الفرد في البحث عن تحقيق الذات وانجاز اقصى ما يمكنه انجازه.. وتشبع هذه الحاجات بتوفير مناخ عمل ابتكاري داخل المنظمة وتوفير فرص للعاملين للتقدم في المسارات الوظيفية.

ويفترض ماسلو أن الحاجة الأدنى غير المشبعة في هذا المدرج للحاجات الانسانية تظل مسيطرة على سلوك الشخص الى أن يتم اشباعها بشكل كاف².

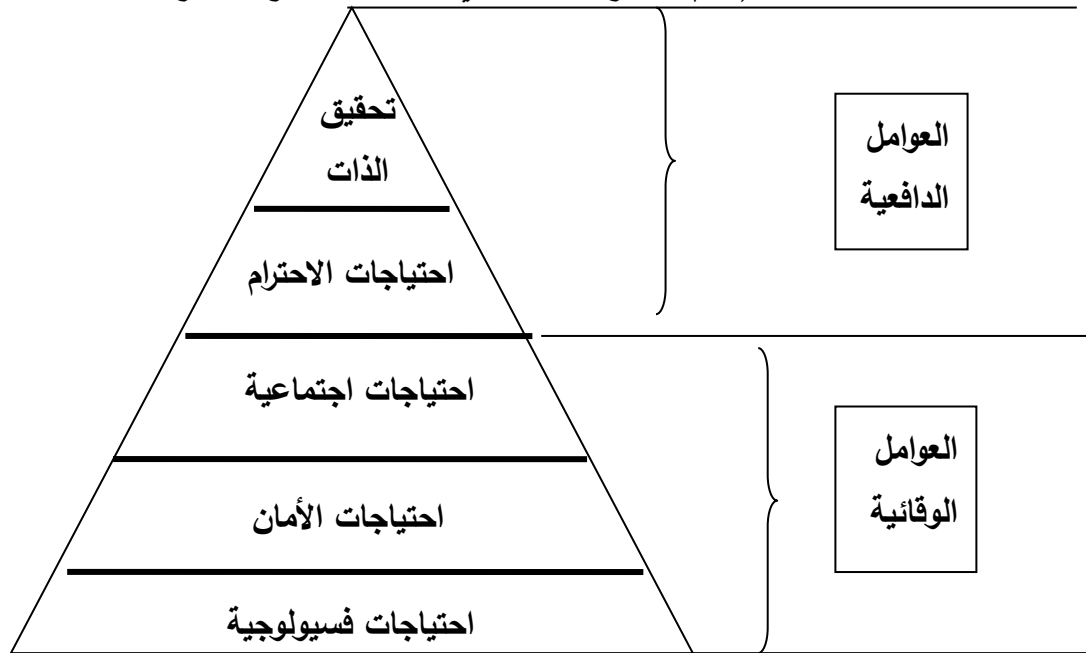
* ابراهام ماسلو (Abraham Maslow، 1 ابريل 1908 - 8 يونيو 1970) عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك. أبواه مهاجران يهوديان من روسيا. اشتهر بنظريته تدرج الحاجات. بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنس حيث حصل على بكالوريوس في الآداب (1930)، وحصل على الماجستير في الآداب عام (1931)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934)

¹ محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188
² لويس كامل مليكة،، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج4، ط4، الهيئة المصرية العامة للكتاب،، مصر، 1989 ، ص 321

ثانيا: نظرية العاملين لهيرزبرج

جاء هيرزبرج* بنظرية العاملين والتي مضمونها ان هناك مجموعة من العوامل التي يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل الى حالة من عدم الرضا، ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، وتعرف بالعوامل الوقائية "الصحية"، و مجموعة اخرى من العوامل المرتبطة بجوهر العمل او الوظيفة حيث يؤدي توافر هذه العوامل إلى وجود دافعية قوية للعمل، ودرجة عالية من الرضا، ولكن غياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الاستياء أو عدم رضا وتعرف بالعوامل الدافعية.¹ كما يتضح من الشكل الموالي تمثل العوامل الدافعية لدى هيرزبرج المستويات العليا في سلم ماسلو للحاجات — الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات- بينما العوامل الوقائية تتفق مع الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والنواحي الاجتماعية².

الشكل (29):الجمع بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج للدوافع



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 120

* فريدريك ايرفينغ هرزبرج Frederick Irving Herzberg 18 أبريل 1923 - 19 يناير 2000 - (كان عالم النفس الأمريكي الذي أصبح واحدا من أكثر الأسماء المؤثرة في إدارة الأعمال. وهو الأكثر شهرة لإدخال الإثراء الوظيفي ونظرية الدافعية-الوقائية. له 1968 نشر "واحد مزة أخرى كيف يمكنك تحفيز الموظفين؟" باعت 1.2 مليون نسخة بحلول عام 1987، وكان المقال الأكثر طلبا من مجلة هارفارد للأعمال.

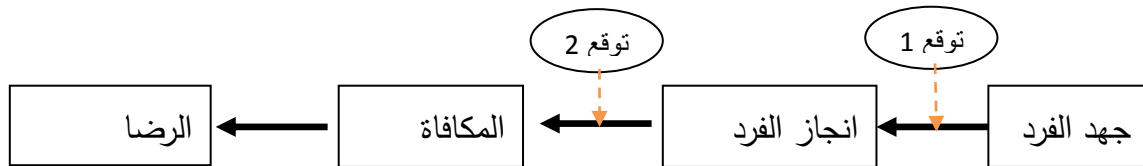
¹ محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 190-191 (بتصرف)

² عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 120

ثانيا: نظرية التوقع لفروم

قدمها فروم* في 1964 جوهرها ان الرغبة او الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل او التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد ايضا على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج¹. ويرى روبينس أن نظرية التوقع من النظريات الهامة للدافعية حيث يمكن أن تساعد الإدارة في معرفة مجهودات العاملين وتوجيه هذه المجهودات بما يخدم أهدافهم ويشبع حاجاتهم كما ان هذه النظرية تكتسب أهمية كبيرة بتركيزها على تحليل نوعية العوائد أو النتائج التي يعطيها الأفراد أولوية أو أفضلية وكيفية ربطها بمعدلات الأداء أو الإنجاز ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز وضرورة ارتباطها بأداء الأفراد². والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل(30):نظرية التوقع لـ فروم



المصدر : بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، مرجع سبق ذكره، ص 142

يتضح من الشكل أعلاه ان قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح في بلوغ ذلك الانجاز، وهذا هو التوقع 1 ، وأضاف فروم بأنه اذا حقق الفرد انجازه فهل سيكون كافياً على هذا الانجاز ام لا ؟ وهذا هو التوقع 2 عند فروم³.

عموماً، أكدت مختلف الدراسات والنظريات ، رغم الاختلاف بينها في طريقة طرحها و معالجتها لمسألة التحفيز، على وجوب توفر مجموعة من الشروط لضمان نجاح نظام الحوافز في التأثير على أداء الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاداء، وهذه الشروط سببها فيما يأتي.

* إريك فروم Erich Seligmann Fromm (23 مارس، 1900 - 18 مارس، 1980) عالم نفس وفيلسوف إنساني ألماني أمريكي. ولد في مدينة فرانكفورت وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1934، من أعماله: الهروب من الحرية (1941) التحليل النفسي والدين (1950) اللغة المنسية : مدخل إلى فهم الأحلام والقصص الخيالية والأساطير (1951) المجتمع العاقل (1955) رسالة سيجموند فرويد : تحليل لشخصيته وتأثيره (1959) أزمة التحليل النفسي : مقالات عن فرويد وماركس وعلم النفس الاجتماعي (1970) تشريح نزوع الإنسان إلى التدمير (1973) كما حرر كتباً، بأفلام كتاب متعددين عن بوذية زن ومفهوم ماركس للإنسان وغيرها.

¹ بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، مرجع سبق ذكره، ص 141

² محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 198 199

³ بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره، ص 142

الفرع الثاني : شروط نجاح نظام الحوافز

هناك شروط يجب ان تتوفر في الحافز للتأثير على مستوى الاداء¹:

- الجهد المبذول يجب ان يكون في علاقة مع الكفاءات المستهدفة، (اي توافق الوظيفة مع كفاءة الفرد)
- المكافأة لا يجب ان تكون مبالغاً فيها ؛
- يجب ان تكون فترة الحصول على المكافأة غير بعيدة في الزمن عن الاداء المحقق (اقصر ما يمكن ان تكون).
- ان يكون الحافز متناسباً مع دوافع الافراد (او فئة معينة من الافراد)، بمعنى ان يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوباً فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص في الاشباع الذي يعانون منه، او يصلح لخلق رغبة جديدة او زيادة المستوى المطلوب للاشباع من رغبة حالية لدى العاملين مثل: إعلان مكافآت تشجيعية وغيرها.²

ان مضمون النتائج السابقة يفيد الى انه بالدرجة التي يكون فيها القائد حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم ، فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وهذا يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الاشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف ايضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين انفسهم فكلما زادت وسائل الاشباع والحوافز التي تحت سيطرة القائد، كلما قوي تأثير سلوك القائد إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، والعكس بالعكس³.

ويرى **بيتر.ج.ريد** "إن الأفراد يمكن ان يقدموا أفضل ما عندهم فقط في حالة وجود نظم دعم وهياكل تنظيمية ملائمة، وان المنظمة ذاتها عبارة عن كائن حي معقد وديناميكي، وتحتاج العجلات الى التزيت من حين الى آخر و الأجزاء الميكانيكية الى صيانة، لكن الأفراد ليسوا ماكينات، بل يحتاجون الى بيئة مُمكنة (آمنة و سليمة من الصراعات ومحفزة على الانجاز) وهيكـل يضع اقل عدد ممكن من العوائق او الحواجز أمام الأداء المتميز وأمام تنمية الإمكانيات القيادية"⁴.

¹ Jean Marier Peretti ,Tout DRH, 2eme édition, Edition D'organisation, paris, 2005, P 261

² علي السلمي، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 372

³ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 148 (بتصرف)

⁴ بيتر.ج.ريد، تر. علا احمد، القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات للتغيير، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 236 (بتصرف)

بناء على ما تقدم طرحه من نظريات التي درست التحفيز ورغم الاختلاف بينها ، و باعتباره وسيلة من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد ، فإننا نلاحظ أن هذا التأثير مرتبط دائما بتحقيق الرضا الوظيفي ، فما هي طبيعة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي ؟.

الفرع الثالث: علاقة الرضا بالأداء الوظيفي

يمكن القول ان الفكر الاداري خلص الى ثلاثة اتجاهات اساسية حول العلاقة التي تربط بين الرضا والأداء الوظيفي، فالاتجاه الاول يدعي ان الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى زيادة الأداء، والثاني يرى ان الأداء يؤدي الى الرضا، اما الاتجاه الثالث فيرى ان الرضا هو نتيجة الحصول العامل على مكافآت عالية التي هي بدورها نتيجة تربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام باداء معين¹.

أولاً: الرضا سبب الأداء

كان الاعتقاد شائعاً في أعقاب نشر نتائج دراسات هاوثورن على يد "ألتون مايو" وزملاءه أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على أدائهم للعمل وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل، لقد قام كتاب المدرسة الإنسانية في الإدارة بتقديم هذه العلاقة، ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا، وانما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة. حيث يرون ان الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله وبالتالي يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، مما يؤدي الى رفع مستوى ادائه. وبالعكس، فان الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله، يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل ويقل إقباله عليه، ما يؤدي في الأخير الى انخفاض مستوى أدائه للعمل². لذا يفترض هذا الاتجاه أن الرضا متغير مستقل والأداء متغير تابع له تربطهما علاقة طردية، بمعنى أن إرتفاع رضا العامل يؤدي إلى إرتفاع مستوى أدائه كنتيجة مباشرة، حيث يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي إلى إرتفاع معنويات العامل وزيادة ولائه للمؤسسة، ما ينعكس ذلك على أدائه بالإيجاب.

إلا ان هنالك مجموعة من البحوث والدراسات أجريت للتأكد من صحة هذا الفرض، الا انها أثبتت العكس تماماً وأدت الى ظهور الاتجاه الثاني الذي يرى ان الأداء هو الذي يسبب الرضا عند العامل.

¹ مصطفى نجيب شلويش، مرجع سبق ذكره ، ص 111 ، 112

² احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 55 (بتصرف)

ثانياً: الأداء يسبب الرضا

خلافًا للاتجاه الأول، توضح بعض الدراسات ان الرضا عن العمل ليس له تأثير حتمي على الأداء، فإذا ارتبط الاثنان تفسر النتائج على أن الأداء هو المسبب للرضا وليس العكس¹. وقد قام الباحثان **برايفيلد وكروكيت** باستعراض وتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا حتى 1955، ووصلا الى استنتاج كان ضربة للمفاهيم التي نشرها كتاب العلاقات الإنسانية، فلم يجدا ما يؤيد وجود هذه العلاقة، واستنتج الباحثان ان الفرض بوجود علاقة سببية بين الرضا والأداء بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية. ونبه الباحثان الى ان سلوك العاملين يخضع لقانون الاثر، الذي يعني ان قيام الفرد بسلوك معين او تكراره له، يتوقف على الاثر الذي يحدثه هذا السلوك له. وبالتالي فان سلوك الأداء يتوقف قيام الفرد به على الاثار التي تترتب عليه بالنسبة له، وما اذا كانت هذه الاثار طيبة او سيئة². اي عندما يكون الأداء هو السبيل الوحيد الذي يشبع حاجات الفرد ومتطلباته المادية والنفسية. فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله، فقد يكون ذلك نتيجة الضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة، وبذلك يكون الاداء مرتفع والرضا الوظيفي متدني، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يحب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء متميزاً. وهذا ما يراه البعض، أن الأداء والرضا عن العمل سوف يرتبطان بالقدر الذي تقوم فيه علاقة بين الأداء وتحقيق أهداف وقيم الفرد الهامة في العمل، وقد وجد هذا الرأي ما يؤيده في مجموعة من الأطباء، حيث كان الأداء والرضا مرتبطين في الظروف التي تصبح الرعاية الطبية غاية في حد ذاتها (تمثل القيم عند الفرد) وليست وسيلة لغاية³. اي ان قيم الفرد المتمثلة في تقديم عمل متقن واداء جيد هو الذي يحقق له الرضا وهذا بغض النظر عن ظروف وبيئة العمل التي يعمل فيها، وحتى نظام الحوافز الموجود ومدى فعاليته.

ثالثاً: الرضا و الأداء يرتبطان بعوامل وسيطة

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء تحكمها عوامل وسيطة تجمعهما، هذا ما يجعل الرضا أحياناً متغيراً مستقلاً يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحياناً أخرى للأداء.

¹ لويس كامل مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 329 (بتصرف)

² احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 56 (بتصرف)

³ لويس كامل مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 329 (بتصرف)

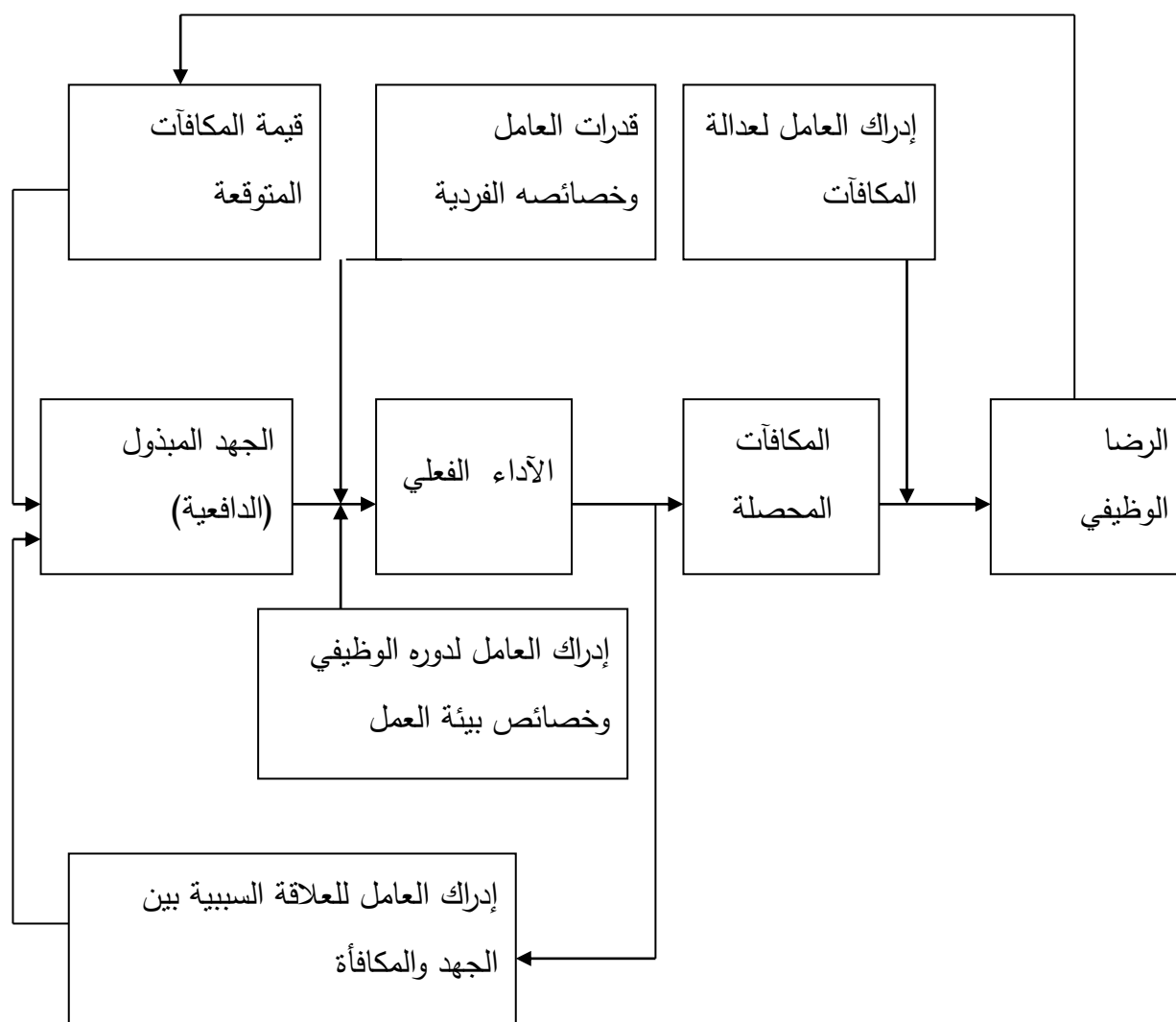
لقد أشار مارش وسايمون إلى هذا المعنى تقريبا عندما أوضح أن الأفراد في العادة لا يربطون بين العوائد التي يحصلون عليها وبين مستوى أدائهم للعمل. ففي كثير من الحالات يعتقد الأفراد العاملون أن عوائدهم لا ترتبط بمستوى إنتاجيتهم حيث أن هذه العوائد تعطى على أسس ليس لها صلة بالأداء . وبالتالي فإن " مارش وسايمون " يذهبان في تحليلهما إلى أنه لا تتحرك دافعية وحماس الفرد للإنتاج والأداء إلا نتيجة لشعوره بنقص في الإشباع أي بالاستياء، فيحاول الفرد سده ومعالجته من خلال الأداء إذا توقع وتصور أن الأداء سيقود إلى حصوله على عوائد ذات قيمة. وفي هذه الحالة فإن الأداء العالي وفق تحليل " مارش وسايمون "، قد لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الرضا، فهذا الرضا تتوقف درجته على متغيرات أخرى مثل قيمة العوائد الفعلية التي حصل عليها الفرد، وكذلك على مستوى طموح وتوقعات الفرد السابقة لحصوله على العوائد. فإن كانت العوائد قليلة بالنسبة لما كان يتوقعه وما كان يطمح في الوصول إليه، فإن مستوى رضاه قد لا يكون بالضرورة مرتفعا، حتى في ظل تحقيقه لأداء مرتفع. معنى هذا أن الرضا عندما يتحقق كنتيجة للأداء المرتفع في ظل نظام الحوافز والعوائد المشروطة بالأداء ، يكون كذلك لأن العوائد التي حصل عليها الفرد فعلا تكون بالعدد والنوعية التي تتوافق وما كان يتوقعه الفرد ويطمح في الوصول إليه¹.

وباستعراض الدراسات المعاصرة حول العلاقة بين الأداء والرضا فإن معظم النماذج النظرية الحديثة، تقدم فروضا أكثر تعقيدا من ذلك الفرض البسيط الذي قدمه باحثوا العلاقات الإنسانية. ويعتبر النموذج النظري للباحثان بورتير ولولر (1967) أكثر هذه النماذج قبولا الى الآن.²

¹ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 57-58 (بتصرف)

² المرجع نفسه ، ص 58

الشكل (31): نموذج بورتر و لتولير يوضح العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكلولوجية وأدوات البحث التطبيقي دار النهضة العربية. بيروت، 1983، ص 49.

من الشكل يتضح أن محددات الأداء بالنسبة للفرد هي: الجهد المبذول (يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل)، القدرات والخصائص الفردية (تحدد درجة فعالية الجهد المبذول) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي (تصورات الفرد عن الوظيفة وكيفية أدائها) . اما محددات الرضا فتتمثل في العوائد وما تحققه من له إشباعات (نمط القيادة ،الاجر، محتوى العمل ، الترقية،..)، وكذا إدراك الفرد لعدالة العوائد (بمقارنة ما يحصل عليه مع ما يتحصل عليه الآخرون في المؤسسة)، وكذا ادراك العامل للعلاقة السببية بين الجهد المقدم و نظام الحوافز المطبق (المكافأة المتحصل عليها).

اي ان الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الحافز، وأن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا، فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده اليها، فإنه سيبذل قدرا كبيرا من الجهد، هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة وذلك لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات، والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا الذي يؤثر بدوره على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

خاتمة الفصل

عالجنا في هذا الفصل بعض اهم وسائل القيادة الادارية في التأثير على الاداء، وكان من بين ما ذكر نمط القيادة المتبع، وبيننا ذلك التأثير الذي يحدثه على الافراد المتمثل في ضبط وتوجيه سلوكهم لما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد، وبينت الدراسات النظرية ان النمط الديمقراطي في القيادة يعد الأبلغ تأثيرا في توجيه سلوك الافراد بما يضمن ادائهم للعمل بالطريقة المثلى.

وكان المؤثر الثاني محل الدراسة هو فريق العمل وكيفية بنائه واهميته، وبيان دور القائد في خلق روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد وجعل التعاضد سمة خاصة بهم، وتبين من خلال الدراسة ان القائد اذا نجح في بناء فريق متماسك فانه بذلك يقضي على الصراعات الداخلية بين الافراد ويقوي أواصر التلاحم بينهم، وتكون فعالية الفريق بذلك سببا في تحقيق مستوى أداء اعلى.

وبناء على معرفة إدارة المنظمة لمحددات دافعية الأفراد العاملين بها فان عليها أن تضع هيكلا متكاملًا لنظم الدافعية والحفز الذي يعد الوسيلة الثالثة من وسائل القيادة في التأثير على الاداء، حيث يعتمد على تغطية كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تضمن توجيه السلوك في الإطار الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

الفصل الرابع

دراسة حالة مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز - بالأغواط

الفصل الرابع : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية والاداء الوظيفي، وفي الفصل الثالث الى العلاقة بينهما والمتمثلة في وسائل تأثير المتغير المستقل "القيادة الادارية" على المتغير التابع "الاداء الوظيفي"، نأتي الآن الى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله اسقاط الجانب النظري على مديرية التوزيع بالأغواط التابعة لمؤسسة سونلغاز، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير قيادتها الادارية على رفع مستوى اداء عاملها، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما سمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الأهمية كانت السبب لاختيار هذه المؤسسة من طرف الباحث لتكون محل الدراسة في الجانب التطبيقي من هذا البحث، وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى ما يأتي:

- المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

- المطلب الثاني: التقسيم الإداري لشركة سونلغاز

- المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

الفرع الأول : تعريف المؤسسة على المستوى الوطني

تشغل مؤسسة سونلغاز حيزا واسعا وقطاعا هاما وحيويا في الاقتصاد الجزائري وهو قطاع الطاقة (الكهرباء و الغاز الطبيعي)، ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

- **مرحلة (1944-1947) :** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون يمثلون العمالة البسيطة مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON" و سميت باسمه "LE BON COMPANY"، حيث كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمورد لهذا الإنتاج .

- **مرحلة (1947-1969) :** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم "كهرباء و غاز الجزائر EGA"، و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

- **مرحلة (1969-1991) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة "سونلغاز" مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

- **مرحلة (1991-2004):** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

- **ما بعد 2004 :** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .و لقد انطلقت إعادة الهيكلة للشركة في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع ، لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة الذي يقوم على مساعدتها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

سونلغاز SONELGAZ تعيش في السنوات الأخيرة مرحلة ذات أهمية خاصة في تاريخها، بعد اعتماد مشروع القانون رقم 01. 02 المؤرخ 5 فيفري 2002، الذي انتهى بإنشاء جميع الفروع التابعة، تشكل سونلغاز مجمعا يتكون من 4 مؤسسات شراكة.

- Algerian engineering service company (ALGESCO).
- Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM).
- Algerian energy telecom company (AETC).
- Algerian operating & maintenance company (AOM) .

و 34 فرعا صناعيا نذكر منها:

- المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) ؛
- المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ؛
- المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)؛
- النظام المشغل للكهرباء(OS) ، مكلف بتسيير نظام إنتاج / نقل الكهرباء ؛
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر (SDA)؛
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط (SDC)؛
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق (SDE)؛

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب (SDO) .

مؤسسات الاشغال التابعة لمجمع سونلغاز EEG ، Kahrif ، Kahrakib ، Etterkib ، Inerga Kanaghaz تتخصص في مجال انجاز البنى التحتية للطاقة (الهندسة، والتجمع الصناعي، وإنشاء الشبكات ...) ومن خلال هذه الفروع فالجزائر لديها الآن البنية التحتية للكهرباء والغاز التي تلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. كما انها مسؤولة عن الأنشطة ذات الصلة، مثل صيانة المعدات الطاقوية، وتوزيع المعدات الكهرباء والغاز والنقل وتفرغ البضائع، الخ ...

وبفضل ما تملكه سونلغاز من موارد بشرية مدربة و مؤهلة، تحتل المجموعة مكانة متميزة في الاقتصاد، بصفتها مسؤولة عن تزويد أكثر من ستة ملايين أسرة من الكهرباء وثلاثة ملايين بالغاز الطبيعي، بتغطية جغرافية لما يقرب من 99% بالكهرباء و 48% لمعدلات انتشار الغاز.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة محل الدراسة (مديرية التوزيع بالأغواط)

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط "البليدة" كونها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها مديرية التوزيع بالأغواط والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 تم ترفيتها لتصبح مديرية للتوزيع.

و بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات التوزيع من بينها المديرية محل الدراسة، ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الثاني: التقسيم الإداري لشركة سونلغاز

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي العام

تم التوقيع في 10 ماي 2004 على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
- تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق: الجزائر SDA - شرق SDE - وسط SDC - غرب SDO ، بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية، وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على أقسام هي :

- قسم الموارد البشرية ؛
- قسم الدراسات والأشغال الكهرباء و الغاز؛
- قسم استغلال الكهرباء ؛
- قسم استغلال الغاز؛
- قسم العلاقات التجارية؛
- قسم المالية والمحاسبة.

بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة ومصلحة تسيير الأنظمة المعلوماتية والمقاطعات التابعة لها.

وبخصوص الهيكل التنظيمي (الملاحق 1-2 تبين المخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف المديرية العامة للتوزيع، وتضم مديرية الأغواط -322- عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة

للمديرية، و لكل من المديرية الجهوية، المقاطعات التابعة للمديرية و المدير الجهوي مجموعه من المهام نذكرها كما يلي¹:

اولا :المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط

- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعيّة جيدة ، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها و الاستمرارية في الخدمات ؛
- تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن ؛
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات ؛
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية؛
- استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة .

ثانيا: المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز؛
- متابعة ملفات الزبائن؛
- معاينة العدادات الكهربائية؛
- متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز .

ثالثا: المهام الموكلة للمدير

- يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه :
- يمثل مدير المؤسسة على مستوى الولاية .

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين بمديرية التوزيع سونغاز بالأغواط ، سبتمبر 2014

- يتعهد أمام المدير العام بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية؛
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، ترقية.....الخ؛
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية؛
- يشرف على الموازنات التقديرية ؛
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

و الملحق (02) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز

الفرع الأول: الإنتاج

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي المؤسسة الوحيدة في السوق في مجال نشاطها، وبذلك فهي محتكرة لثلاث وظائف أساسية من بينها انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، إن طبيعة الكهرباء، كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، والإنتاج هنا هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة كهربائية، ويشتمل الإنتاج على:

- فرع الديزل والذي يتكون من 130 مولد بطاقة تتراوح بين 0.35 و 8 ميغاوات للمولد الواحد؛
- الفرع المائي يتكون من 34 مولد بطاقة تتراوح من 1 إلى 5 ميغاوات .

الفرع الثاني: النقل

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز، فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الضغط العالي بالإضافة إلى خطوط ذات الضغط المتوسط.

أما ما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمشاركين الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض الموجه للمستهلكين العاديين.

الفرع الثالث: التوزيع

تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء بخطوط وكابلات ذات ضغط منخفض ومتوسط والغاز بقنوات وشبكات توصيل للضغط العالي والمنخفض، تلبية لاحتياجات زبائننا بالطاقة الكهربائية والغازية.

تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات ضغط مرتفع بحيث أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات فتزودهم بضغط منخفض.

ويمكن تقديم بعض الأرقام المفتاحية لحجم نشاط سونلغاز لسنة 2013 وذلك لإعطاء صورة عامة حول ما تقوم به المؤسسة في السوق الجزائري¹.

حجم الطاقة المنتجة: 14 946 ميغاوات

حجم الاستثمارات الكلي: 408 965 مليار دينار جزائري

انتاج الكهرباء: 56 163 Gw/h

طول الشبكة:

- بالنسبة للكهرباء : 305051 كلم

- بالنسبة للغاز : 85068 كلم

عدد الزبائن:

- بالنسبة للكهرباء : 7.699.835 زبون

- بالنسبة للغاز : 85.068 زبون

الموارد البشرية: 56.184 موظف

¹ www.sonalgaz.dz le 17/09/2014.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة "المديرية الجهوية للتوزيع بالأغواط"، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كما يلي:

- المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة
- المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية والاداء الوظيفي للعاملين، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الامثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلاً على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها¹.

¹ ماثيو جيدر، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وزارة الثقافة، دمشق، ص ص 100-101 (بتصرف)

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

اولا : حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - " .
- **الحدود البشرية:** تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -"، (الاطارات والعمال التنفيذيون) دون استثناء احد .
- **الحدود الزمنية :** تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 10 اكتوبر 2013 إلى 01 نوفمبر 2014

ثانيا: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول الصيني "يقصد بالمجتمع Population مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها..¹". ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين و المرؤوسين لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - تضم مديرية التوزيع بالأغواط ثلاثة مقاطعات هي مقاطعة الاغواط ، مقاطعة افلو و مقاطعة حاسي الرمل ، بمجموع يد عاملة قدرت ب 322 عامل، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة.

ثالثا: عينة الدراسة

تم اعتماد اسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة ، حيث أن " المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة"² ، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعى في اختيارها أن³:

- تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه؛
- تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقاتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي.

¹ سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994، ص، 220

² الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، وهران، 1986 ، ص 173 (بتصرف)

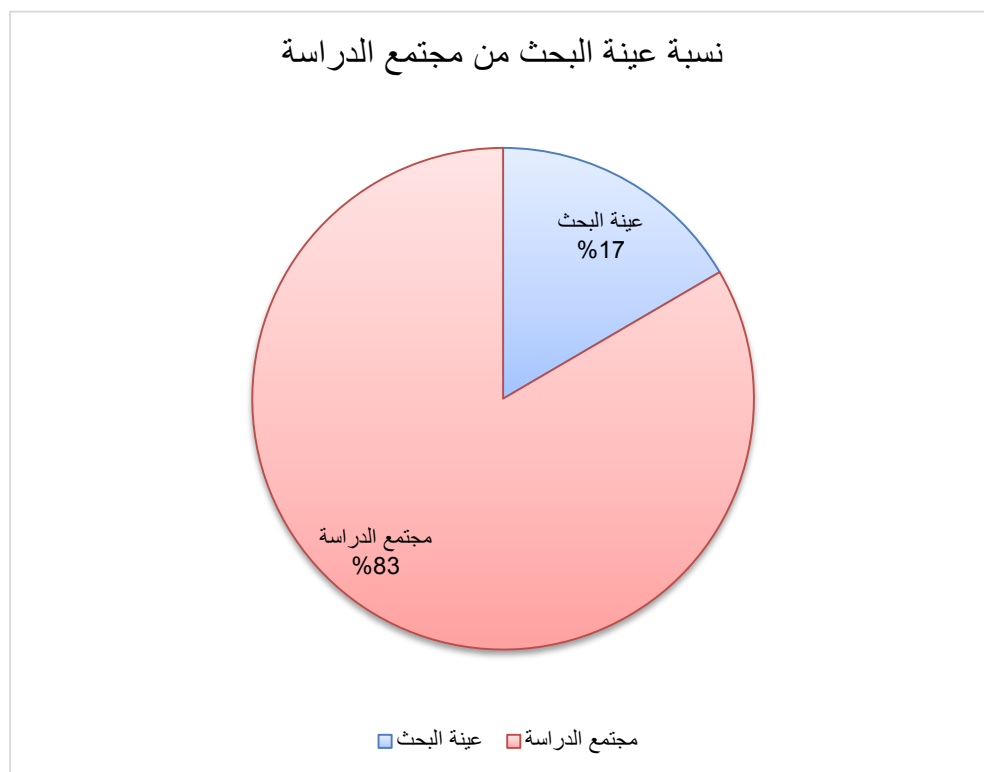
³ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمه في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص 163

و شروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي:

- ان تكون ممثلة للمجتمع الأصلي؛
- ان تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار.

حيث تم اختيار عينة طبقية* عشوائية حاولنا ان تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من **64 موظف**، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح عبارة عن قادة، اما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا نسبيا مقارنة بعدد القادة، وقد بلغت نسبة العينة **17 %** من مجتمع الدراسة.

الشكل(32): عينة البحث



المصدر : من إعداد الطالب

* العينة الطبقية Striated Sample : نستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة، بحيث يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات أو طبقات بناءً على هذا التباين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الاول: ادوات جمع البيانات

اولا -الملاحظة

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية، لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أن الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات وحتمية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، لاستخراج القوانين والنظريات العلمية التي تفسر الظواهر والوقائع. والملاحظة العلمية: هي المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث والأمور والظواهر، بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمور والوقائع، وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها في أسر وفصائل، وذلك قبل تحريك عمليتي وضع الفرضيات والتجريب.¹

استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

ثانيا: المقابلة

و تعد أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها-إنجلش- "بأنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد اخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي"². استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال.)، إلخ ، بالإضافة الى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لافراد العينة.

ثالثا: الاستبيان

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بأعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه

¹ ماثيو جيدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86

² حسان الجيلالي ، سلاطانية بلقاسم ، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 90

وجمع إجاباته وتحليلها¹. و قائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب ان تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.²

أ. بناء الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

المحور الاول: المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية والوظيفية للمفردة البحث، حيث يضم أربعة فقرات تعلق بكل من :

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الأقدمية في المؤسسة (العمر الوظيفي).

المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية وتضمن هذا المحور 35 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 35) حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كالاتي:

¹ محمد عبد الغنى مسعود ، محسن احمد الخضيرى، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة،

1992، ص 80

² المرجع نفسه، ص 81

- **البعد الأول:** ويمثل بعد الاشراف وتضمن هذا البعد 12 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 12)، قسمت الى قسمين الجزء الأول و عباراته (1 الى 6) تدل على القيادة الأوتوقراطية، الجزء الثاني و عباراته (7 الى 12) تدل نمط القيادة الديمقراطية. وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي؛
- **البعد الثاني:** ويتمثل في بناء فرق العمل وتضمن هذا البعد 12 عبارة (من العبارة 13 إلى العبارة 24) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي؛
- **البعد الثالث:** ويتمثل في التحفيز و مدى الرضا على نظام الحوافز وتضمن 11 عبارة (من العبارة 25 إلى العبارة 35) والتي سيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: يركز على الاداء الوظيفي حيث احتوى هذا المحور على 12 عبارة (من العبارة 36 إلى العبارة 47) يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي،

واعتمد الباحث كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التصنيف
1	2	3	4	5	الدرجة

ب. صدق الإستبيان

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان بطريقتين هما:

- **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على الاستاذ المشرف، لإبداء الراي او التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى و كفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الإستبيان.
- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية من مديرية التوزيع بالأغواط مكونة من 20 استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول (6): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

محور الدراسة	العبارات	معامل الارتباط
محور القيادة الادارية		
بعد الاشراف	12-1	.888**
بعد فريق العمل	24-13	.904**
بعد الرضا الوظيفي	35-25	.838**
محور الاداء الوظيفي	47-36	.876**
صدق اداة الدراسة	47	.877**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث. أي أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

ج. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة اذا توفرت نفس الظروف والشروط، و بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

-معامل ألفا كرونباخ :

بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (7):معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة الفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة	الثبات *
1	لا يقبل و لا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب	2,25	0,935	0,967
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	2,40	0,931	0,965
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	3,25	0,935	0,967
4	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	2,00	0,932	0,965
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	2,85	0,929	0,964
6	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته	2,25	0,934	0,966
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة.	3,05	0,929	0,964
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الآخرين	3,45	0,929	0,964
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.	3,70	0,929	0,964
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين.	2,95	0,929	0,964
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية.	3,20	0,929	0,964
12	يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.	3,45	0,929	0,964
13	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	3,50	0,929	0,964
14	يثمن المدير اداء الجماعة	3,40	0,93	0,964
15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.	3,45	0,928	0,963
16	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	3,05	0,929	0,964
17	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	3,00	0,926	0,962
18	يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	2,70	0,927	0,963
19	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	3,00	0,926	0,962
20	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما	3,10	0,927	0,963
21	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له	2,90	0,928	0,963
22	بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء	3,20	0,927	0,963
23	لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل	3,25	0,928	0,963
24	يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة	2,80	0,928	0,963
25	كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء، الإضاءة، التهوية..) جيدة	3,05	0,929	0,964
26	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	3,25	0,935	0,967
27	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	3,05	0,927	0,963
28	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	2,65	0,934	0,966

29	علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية	3,00	0,928	0,963
30	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	3,45	0,929	0,964
31	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	3,70	0,929	0,964
32	اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين	2,95	0,929	0,964
33	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	3,20	0,929	0,964
34	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	2,95	0,929	0,964
35	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	2,00	0,932	0,965
36	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	3,50	0,928	0,963
37	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	3,35	0,929	0,964
38	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك	3,30	0,932	0,965
39	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع أدائهم	3,05	0,928	0,963
40	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الاداء	3,45	0,928	0,963
41	يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات	3,55	0,928	0,963
42	فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	3,70	0,928	0,963
43	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء	3,50	0,929	0,964
44	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	3,30	0,930	0,964
45	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي .	3,45	0,929	0,964
46	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والإستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	2,85	0,931	0,965
47	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	3,15	0,929	0,964
	ثبات أداة الدراسة	3.10	0,931	0,964

*الوثبات — الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أن معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمته **0.931** لمحور القيادة الادارية، و لمحور الأداء الوظيفي. كما أظهر الاستبيان معاملا عاليا من الوثبات للدراسة ككل بلغ **0.964** وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

وبالتالي فالاستبيان يأخذ شكله النهائي كما هو مبين في الملحق رقم (03) ويكون قابل للتوزيع على مفردات العينة، بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة من صحة

الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واستخلاص علاقة الارتباط بين متغيراتها.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا ب (SPSS) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة ؛
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة إستجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة (اقل من 3 رفض العبارة، اكبر من 3 قبول العبارة) وذلك للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي المتبع، أهمية فريق العمل، الرضا على نظام الحوافز و تأثير ما سبق على مستوى الاداء الوظيفي؛
 - معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة؛
 - معامل التحديد لقياس درجة تاثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
 - استخدام اختبار اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (T) للعينات المستقلة لمعرفة مدى استقلالية نمط القيادة الإدارية عن المتغيرات الشخصية؛
- واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، و من ثم توزيعها على مفردات العينة ، حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة ، وتعد عملية التحليل الاحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني و هي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي. لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع الاداء الوظيفي لدى افراد مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية ، ثم التحليل لاهم النتائج المتوصل اليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة او خطأ فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

- المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
- المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

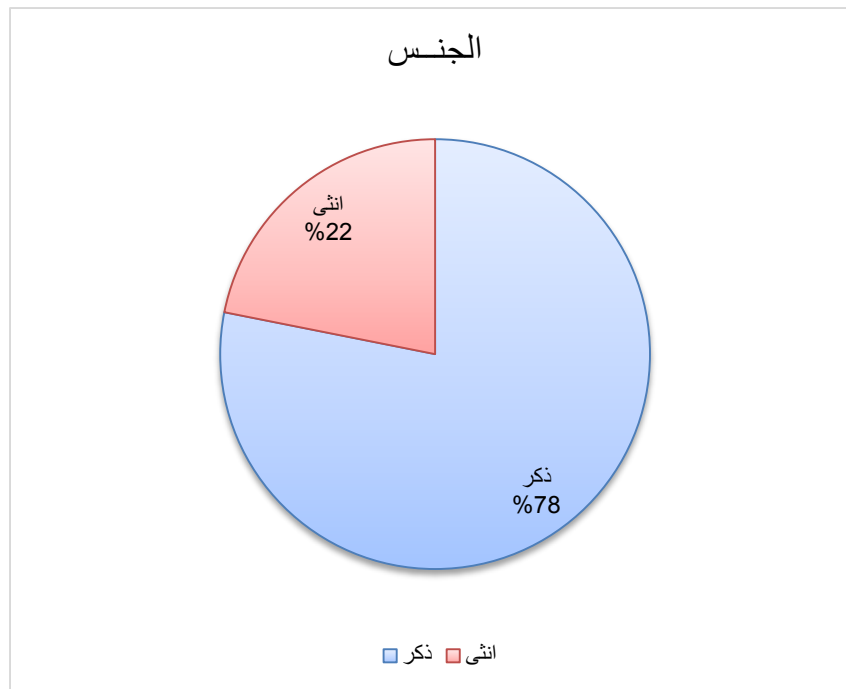
الفرع الاول: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول و الشكل المواليين:

الجدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	50	78
انثى	14	22
المجموع	64	100

الشكل (33): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن 78% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 22% من عينة الدراسة هم من الإناث، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مديرية التوزيع مؤسسة سونلغاز بالأغواط، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة المختصة في توزيع الكهرباء والغاز، هذا العمل الذي يتطلب جهدا عضليا و قوة بدنية و الاستعداد الدائم للتدخل وإصلاح الاعطال في أي وقت لضمان السير الحسن لشبكات التوزيع والنقل، هذه الشروط لا تتوفر الا عند الذكور دون الاناث، اما نسبة الاناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

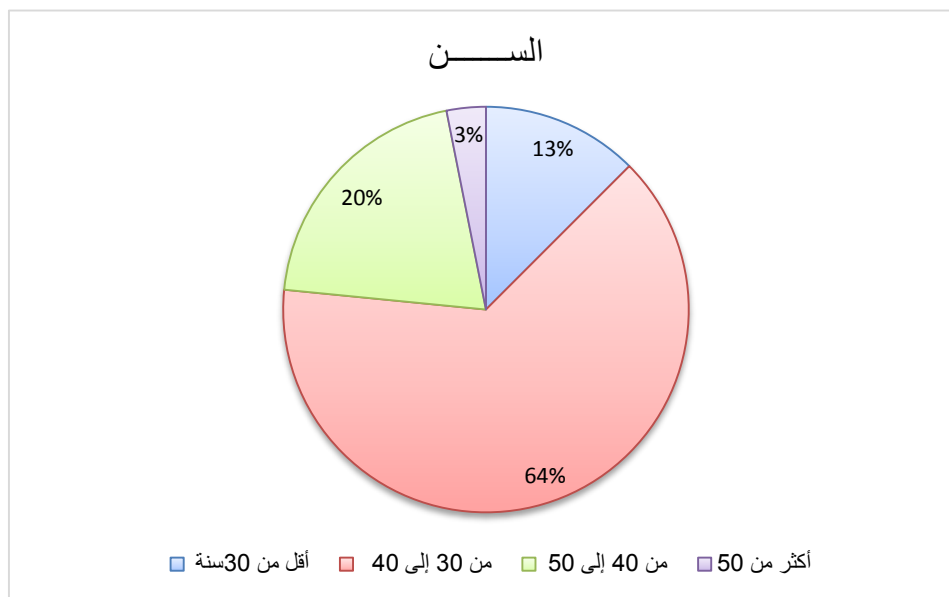
الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول و الشكل المواليين:

جدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	13
من 30 إلى 40 سنة	41	64
من 40 إلى 50 سنة	13	20
أكثر من 50 سنة	2	3
المجموع	64	100

الشكل (34): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 13 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أقل من 30 عاماً، و أن ما نسبته 64 % من أفراد العينة كان أعمارهم ما بين 30 الى 40 عاماً، وأن نسبة 20 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم تنتمي الى الفئة العمرية من 40 الى 50 عاماً، وأن نسبة 3 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أكثر من 50 عاماً. ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم أقل من 30 سنة وحتى 40 سنة قدرت بـ 77 %، وهذه طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل في مديرية التوزيع ، لتحقيق مستوى اعلى من الأداء.

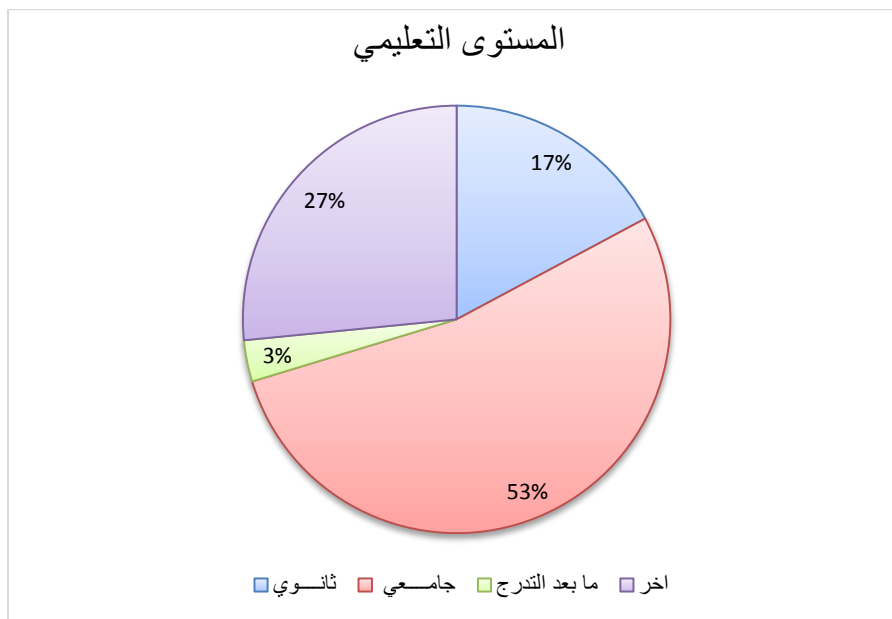
الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17	11	ثانوي
53	34	جامعي
3	2	ما بعد التدرج
27	17	اخر
100	64	المجموع

الشكل (35): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 17 % من أفراد عينة البحث يحملون الشهادة الثانوية، وأن نسبة 53% من أفراد عينة البحث من ذوي الشهادات الجامعية (ليسانس، مهندس)، أما حاملي شهادات ما بعد التدرج فبلغت نسبتهم 3% من أفراد عينة البحث، أما باقي أفراد العينة كانوا من أصحاب شهادات المهن التقنية بنسبة 27%. ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية بنسبة اجمالية قدرت بـ 56% ، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها.

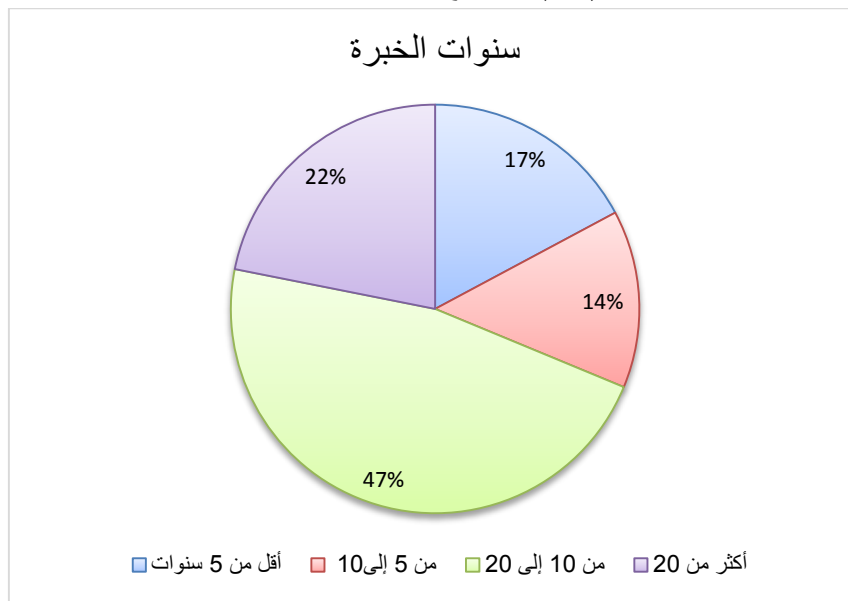
الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية من خلال الجدول والشكل الموائين:

الجدول (11): توزيع العينة حسب الأقدمية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	17
من 5 إلى 10 سنوات	9	14
من 10 إلى 20 سنة	30	47
أكثر من 20 سنة	14	22
المجموع	64	100

الشكل (36): توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن نسبة 17 % من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، وأن نسبة 14 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و 10 سنوات، في حين تراوحت سنوات الخبرة لنسبة 47% من عينة الدراسة ما بين 10 الى 20 سنة، اما لديهم سنوات الخبرة اكثر من 20 سنة فبلغت النسبة 22 % من عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين من أصحاب الخبرة اكثر من 10 سنوات وهي مدة طويلة نسبيا هم النسبة الأكبر، حيث بلغت ما يقارب 69 % ، وهذا يعني

أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ما يجعل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان أكثر دلالة حول علاقة القيادة الإدارية في المؤسسة بمستويات الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

الفرع الاول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية

يضم محور القيادة الإدارية ثلاث ابعاد رئيسية كما تقدم وهي بعد الاشراف، بعد فريق العمل، بعد الرضا عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي:

اولا - بعد الاشراف:

يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمد عليه القائد الإداري في قيادته لمروؤسيه من حيث اعتماد سلوكيات معينة كطريقة التسيير والاتصال مع المرؤوسين، وطريقته في صنع واتخاذ القرار ومدى المشاركة في المعلومات المقدمة من طرفه إلى مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوتوقراطي أو نمط حر.

وقد اقتصرنا في دراستنا على النمط الديمقراطي والنمط الديمقراطي لأنهما الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح، سواء أكانت مؤسسات هذا القطاع عمومية تابعة للدولة أو خاصة يسيروها الافراد، وبالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر تسيبي، ذلك نظرا لحساسية القطاع وأهميته، كون ان هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع.

و بغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مديرية التوزيع -سونلغاز-بالأغواط، تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، ونشير الى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 1 إلى 5 فننتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات اقل من 3 أي من (1 - 2.99) فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة وميلهم الى رفضها ، أما إذا كانت تتراوح ما بين (3- 5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم الى قبولها، وكانت نتائج استجابات افراد العينة في مديرية التوزيع -سونلغاز-بالأغواط لعبارات بعد الاشراف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12): نتائج استجابات افراد العينة لبعء الاشراف من محور القيادة الادارية

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار / النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		اعارض بشدة	اعارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة			
1	لا يقبل و لا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب	10	17	26	10	1	2.61	0,995	منخفضة
		15,6 %	26,6 %	40,6 %	15,6 %	1,6 %			
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	11	12	22	19	0	2.50	1,111	منخفضة
		17,2 %	18,8 %	34,4 %	29,7 %	0,0 %			
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	4	10	16	27	7	3.36	0,872	مرتفعة
		6,3 %	15,6 %	25,0 %	42,2 %	10,9 %			
4	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	5	16	33	10	0	2,56	0,854	منخفضة
		7,8 %	25,0 %	51,6 %	15,6 %	0,0 %			
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	10	11	33	10	0	2.67	0,934	منخفضة
		15,6 %	17,2 %	51,6 %	15,6 %	0,0 %			
6	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته	12	20	18	14	0	2.53	0,962	منخفضة
		18,8 %	31,3 %	28,1 %	21,9 %	0,0 %			
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء	6	11	17	26	4	3.17	0,925	مرتفعة
		9,4 %	17,2 %	26,6 %	40,6 %	6,3 %			
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة	1	11	19	29	4	3.38	1,041	مرتفعة
		1,6 %	17,2 %	29,7 %	45,3 %	6,3 %			
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	0	7	15	38	4	3.61	0,870	مرتفعة
		0,0 %	10,9 %	23,4 %	59,4 %	6,3 %			
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل	2	3	16	22	1	3,03	0,916	مرتفعة
		3,1 %	4,7 %	25,0 %	34,4 %	1,6 %			
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	4	13	18	28	1	3.14	0,821	مرتفعة
		6,3 %	20,3 %	28,1 %	43,8 %	1,6 %			
12	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	1	10	24	27	2	3.30	0,915	مرتفعة
		1,6 %	15,6 %	37,5 %	42,2 %	3,1 %			
	استجابات افراد العينة لبعء الاشراف						3.11	0.414	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.11 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.414، وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الاتوقراطي في القيادة وهي العبارات من (1 الى 6) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين 2.50 – 2.67 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف المعياري بين 0.854-1.111، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط تميل الى رفض محتوى العبارات الدالة على النمط الاتوقراطي ، ما عدا العبارة رقم 3 (يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها)، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.38، ومنه فإن إجابات أفراد العينة على هذا العبارة تميل الى قبولها، ويرجع الباحث السبب في ذلك هو اعتقاد القيادة الإدارية في مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بالأغواط انها هي الادري بمصالح المؤسسة وافرادها كون ان لديها معطيات ليست لدى باقي العاملين في المؤسسة بحكم موقع القائد في اعلى هرم السلم الوظيفي.

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديموقراطي في القيادة وهي العبارات من (7 الى 12) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 3.03 – 3.61 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري بين 0.821-1.041، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديموقراطي، فالقائد "المدير" لا يلزم العاملين بمستوى أداء معين ولا يعتمد أسلوب الامر والنهي في تعامله معهم، بل يعتمد مبدا المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم على قدر كاف من المسؤولية، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار.

مما سبق من تحليل لاستجابات افراد العينة حول بعد الاشراف، يتبين لنا ان رفضهم لمدلول عبارات النمط الأوتوقراطي، وميلهم إلى قبول العبارات الدالة على النمط الديموقراطي، توحى بأن النمط القيادي السائد مديريةية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بالأغواط هو النمط الديموقراطي.

ثانيا: بعد فريق العمل

كانت نتائج استجابات افراد العينة في مديريةية التوزيع -سونلغاز- بالأغواط لعبارات بعد بناء فريق العمل بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (13): نتائج استجابات افراد العينة لبعء بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	اوافق	اوافق بشدة			
13	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	2	12	18	30	2	3,28	0,917	مرتفعة
		%3,1	%18,8	%28,1	%46,9	%3,1			
14	يثمن المدير اداء الجماعة	3	13	16	27	5	3,28	1,031	مرتفعة
		%4,7	%20,3	%25,0	%42,2	%7,8			
15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.	2	11	17	25	9	3,44	1,037	مرتفعة
		%3,1	%17,2	%26,6	%39,1	%14,1			
16	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	3	13	28	19	1	3,03	0,872	مرتفعة
		%4,7	%20,3	%43,8	%29,7	%1,6			
17	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	4	15	18	25	2	3,09	1,003	مرتفعة
		%6,3	%23,4	%28,1	%39,1	%3,1			
18	يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	4	11	13	28	8	3,39	1,107	مرتفعة
		%6,3	%17,2	%20,3	%43,8	%12,5			
19	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	4	9	22	22	7	3,3	1,049	مرتفعة
		%6,3	%14,1	%34,4	%34,4	%10,9			
20	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما	1	16	22	21	4	3,17	0,935	مرتفعة
		%1,6	%25,0	%34,4	%32,8	%6,3			
21	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له	3	9	23	27	2	3,25	0,909	مرتفعة
		%4,7	%14,1	%35,9	%42,2	%3,1			
22	بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء	1	12	16	35	0	3,33	0,837	مرتفعة
		%1,6	%18,8	%25,0	%54,7	%0,0			
23	لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل	5	9	23	25	2	3,16	0,979	مرتفعة
		%7,8	%14,1	%35,9	%39,1	%3,1			
24	يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة	3	16	26	18	1	2,97	0,890	منخفضة
		%4,7	%25,0	%40,6	%28,1	%1,6			
	استجابات افراد العينة لبعء فريق العمل						3.22	0.643	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.22 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.643، وهذا يدل على أن كلا من القائد "المدير" و المرؤوسين في مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بالأغواط يدركون أهمية فريق العمل في نشاط المؤسسة، وهذا ما دلت عليه استجابات أفراد العينة حيث تراوحت متوسطات العبارات بين 3.03 - 3.44، ما عدا العبارة رقم 24 (يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة)، و مرد ذلك إلى أن المدير قد يضطر أحيانا الى اتخاذ قرارات مهمة لا تحتل التأخير في مواقف معينة ، لذا فهو لا يرجع الى افراد الفريق في اتخاذ القرار بشأنها.

الا انه اجمالا ومن نتائج الجدول السابق فإننا نلاحظ ان القائد "المدير" يدرك أهمية فريق العمل في حياة المؤسسة ونشاطها فهو يشجع الفريق على المشاركة في صنع القرارات ويثمن اداء الجماعة ويعمل على بناء فريق عمل عالي الأداء، ولا يعتبر وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له بل يوجه عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء، كما يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة ولا يفرق في تعامله مع افراد فريق العمل، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي.

ان سلوك القائد في استعماله لفريق العمل كوسيلة لرفع الاداء يتفق مع رؤية المرؤوسين حيث يترك للزملاء حرية اختيار بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لآداء مهمة ما، وما يزيد من قوة ترابط أعضاء الفريق التقائهم خارج اوقات العمل، وعليه فالمرؤوسون يرون ان الزملاء يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة و يتحدثون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.

ثالثا : بعد الرضا عن الحوافز

كانت نتائج استجابات افراد العينة في مديرية التوزيع -سونلغاز-بالأغواط لعبارات **بعد الرضا عن الحوافز** بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14): نتائج استجابات افراد العينة لبعء الرضا عن الحوافز من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	وافق	وافق بشدة			
25	كل الظروف المحيطة بالعمل (الإضاءة، التهوية...) جيدة	6	11	17	26	4	3,17	1,092	مرتفعة
		%9,4	%17,2	%26,6	%40,6	%6,3			
26	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	4	10	16	27	7	3,36	1,074	مرتفعة
		%6,3	%15,6	%25,0	%42,2	%10,9			
27	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	3	18	21	21	1	2,98	0,934	منخفضة
		%4,7	%28,1	%32,8	%32,8	%1,6			
28	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	3	16	27	15	3	2,98	0,934	منخفضة
		%4,7	%25,0	%42,2	%23,4	%4,7			
29	علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية	4	17	24	18	1	2,92	0,931	منخفضة
		%6,3	%26,6	%37,5	%28,1	%1,6			
30	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	1	11	19	29	4	3,38	0,900	مرتفعة
		%1,6	%17,2	%29,7	%45,3	%6,3			
31	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي يبني وبين زملائي في العمل	0	7	15	38	4	3,61	0,796	مرتفعة
		%0,0	%10,9	%23,4	%59,4	%6,3			
32	اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين	3	16	22	22	1	3,03	0,925	مرتفعة
		%4,7	%25,0	%34,4	%34,4	%1,6			
33	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	4	13	18	28	1	3,14	0,974	مرتفعة
		%6,3	%20,3	%28,1	%43,8	%1,6			
34	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	8	7	35	12	2	2,89	0,961	منخفضة
		%12,5	%10,9	%54,7	%18,8	%3,1			
35	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	5	22	33	4	0	2,56	0,732	منخفضة
		%7,8	%34,4	%51,6	%6,3	%0,0			
	استجابات افراد العينة لبعء الرضا عن الحوافز						3.10	0.417	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.10 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.417، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مديرية التوزيع بالأغواط بالرضا عموماً حول محور الرضا عن الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية.

فالحوافز المادية ممثلة بالعبارات (25 الى 29) وكانت النتائج كما يلي:

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (25) " الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...)) جيدة " 3.17 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدره 1.09 وهذا يدل على أن ظروف العمل المادية مقبولة لدى المرؤوسين.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (26) " فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة " قيمة 3.36 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدره 1.07 وهذا يدل على أن فرص الترقية متاحة للجميع دون استثناء.

في حين كان المتوسط الحسابي لكلا العبارتين 27 " احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي "، والعبارة 28 "أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به" منخفض الأهمية حيث بلغ 2.98 وانحراف معياري قدر ب 0.934 وهذا يدل على عدم رضا العمال حول توفر متطلبات ومستلزمات العمل من مواد أولية وقطع تركيب وتصليح لشبكات التوصيل الكهربائي والغاز، أما في حال توفرها فإن طول إجراءات الحصول عليها يعيق العمل، وعدم رضا بعض العمال عن الأجر الذي يحصلون عليه في مقابل ما يبذلون من جهد وما يواجهون من أخطار في عملهم وهذا ما تؤكدته نتائج العبارة 29 " تعويض مخاطر العمل مرضي " حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.92 بأهمية منخفضة تدل على ميل العمال إلى رفض العبارة .

أما الحوافز المعنوية فكانت ممثلة بالعبارات (30 الى 35) وكانت النتائج كما يلي:

جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات (30-31-32-33) محصورة بين 3.03 و 3.61 بأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على قبول مدلول هذه العبارات فاطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يساهم في تطويره، و وجود الرضا عن العلاقة التي بين الفرد وزملائه في العمل الناتجة عن العمل كفريق يؤدي إلى الشعور بحب العمل والأمان والطمأنينة في العمل، وعليه فإن استجابات أفراد العينة على العبارات الدالة على الحوافز المعنوية تميل إلى قبول محتواها ما عدا العبارتين 34 و 35 .

اما العبارة 34 " هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال" فبلغ المتوسط الحسابي 2.89 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدره 0.961 ، تدل على عدم الرضا لدى بعض العمال حول سلوك المدير، حيث يرون ان هناك تمييزا في التعامل من طرف المدير.

اما العبارة 35 " سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة" فبلغ المتوسط الحسابي 2.56 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدره 0.732 ، تدل على عدم قبول افراد العينة لمحتوى العبارة، ويرون ان هذا المدير هو الأفضل لهم على الرغم من وجود بعض النقائص في تعامله معهم.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الاداء الوظيفي

بعد تحليل بيانات محور القيادة الإدارية، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات افراد العينة في مديرية التوزيع -سونلغاز-بالأغواط لعبارات **محور الاداء الوظيفي**، و بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (15): نتائج استجابات افراد العينة لمحور الاداء الوظيفي

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		اعارض بشدة	اعارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة			
36	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	2	5	19	34	4	3,52	0,854	مرتفعة
		%3,1	%7,8	%29,7	%53,1	%6,3			
37	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	1	6	17	37	3	3,55	0,795	مرتفعة
		%1,6	%9,4	%26,6	%57,8	%4,7			
38	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	1	6	17	32	8	3,63	0,882	مرتفعة
		%1,6	%9,4	%26,6	%50,0	12,5 %			
39	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	6	10	24	23	1	3,05	0,983	مرتفعة
		%9,4	%15,6	%37,5	%35,9	%1,6			
4	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	2	6	9	40	7	3,69	0,906	مرتفعة
		%3,1	%9,4	%14,1	%62,5	10,9 %			
41	يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات	1	4	17	39	3	3,61	0,748	مرتفعة
		%1,6	%6,3	%26,6	%60,9	%4,7			
42		1	2	10	41	10	3,89	0,758	مرتفعة

			15,6 %	%64,1	%15,6	%3,1	%1,6	فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة		
مرتفعة	0,832	3,58	5	34	20	3	2	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء	43	
مرتفعة	0,833	3,44	3	32	20	8	1	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	44	
مرتفعة	0,899	3,72	8	38	13	2	3	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه.	45	
منخفضة	1,109	2,91	2	21	19	13	9	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	46	
مرتفعة	0,912	3,16	3	22	27	8	4	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	47	
مرتفعة	0.448	3.48	استجابات افراد العينة لمحور الأداء الوظيفي							

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.48 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.448، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط ورؤيتهم لتأثير الأداء الوظيفي بكل من سلوك القائد "المدير" و فريق العمل و نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وجاءت النتائج كما يلي:

فيما يخص تأثير سلوك القائد و المعبر عنه بالعبارات (36-37-38-39) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 3.05 الى 3.64 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري محصور بين 0.795 الى 0.983 ، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات و أكدوا على ان تشجيع المدير للمرؤوسين واهتمامه باقتراحاتهم في العمل يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة ويشجعهم على رفع مستوى أدائهم ، وان ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس وعدم تفويض السلطات للمرؤوس يؤدي الى إعاقة وانخفاض مستوى الأداء. اما تأثير فريق العمل على الاداء و المعبر عنه بالعبارات (40-41-42-43) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 3.58 الى 3.89 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري محصور بين 0.748 الى 0.906 ، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات و أكدوا على أهمية العمل كفريق وان العمل

بواسطة الجماعة يقلل الصراعات و يسهم في تبادل اعضاء الفريق الخبرات والمهارات، كما يسهل المهام الصعبة والمعقدة ما يؤدي الى رفع مستوى الأداء وتحسينه.

اما تاثير نظام الحوافز على الاداء و المعبر عنه بالعبارات (44-45-46-47) جاءت النتائج كما يلي: فقد بلغ المتوسط الحسابي بالعبارات (44-45-47) بين 3.16 الى 3.72 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري محصور بين 0.833 الى 0.912 ، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات واكدوا على ان اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يسهم في تطويره ، وان توفر العدالة في تعامل المدير و كذا في نظام تقييم الأداء تدفع الافراد الى رفع أدائهم الوظيفي وتحسينه.

اما العبارة 46 " ثمة تركيز على مبدأ الجدارة و الإستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء" فبلغ المتوسط الحسابي 2.91 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدره 1.109 ، تدل على عدم قبول افراد العينة لمحتوى العبارة، ويرون ان الترقية في المؤسسة لا تتم وفق مبدأ الجدارة و الاستحقاق، بل تتم وفق اعتبارات أخرى، وانه في حال اعتماد معايير الجدارة في الترقية فان ذلك سيعد حافزا للأفراد و سيؤدي الى تحسين اداءهم الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للارتباط، اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (ت) للعينات المستقلة ، لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد لقياس درجة تاثير المتغير المستقل على المتغير التابع. و صيغت الفرضيات كما يلي:

صيغت الفرضية العامة كما يلي " توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط ". اما الفرضيات الجزئية فكانت كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول نمط الإشراف من المحور الثاني (القيادة الادارية) و الذي تبين حسب نتيجة الدراسة ان نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وعليه سنقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بين هذا النمط السائد(الديموقراطي) والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (16) معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد(الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نمط القيادة السائد(الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي	.547	.299	0.00 **

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادي السائد وهو النمط الديموقراطي في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالاغواط ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.547، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.3 وهذا يعني بأن القيادة الإدارية تؤثر باستعمالها لنمط الاشراف كوسيلة في التأثير على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 30%، و في هذه الحالة النمط السائد هو النمط الديموقراطي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (الشريف طلال، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مكة، 2004) التي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.
 - دراسة (حسن محمود، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، 2010) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي، الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- ونتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي"

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني بناء فرق العمل من المحور الثاني (القيادة الادارية) ، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي) ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (17) معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي	.511	.261	0.00 **

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.511، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل في مديرية التوزيع بالأغواط ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة. أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.26 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 26% باستعمالها لوسيلة بناء فرق العمل .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (سالم بن بركة براك القيادي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين، 2010) أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة جوهريّة بين أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل.

وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي"

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني التحفيز من المحور الثاني (القيادة الادارية)، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (18) معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي	.509	.259	0.00**

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام التحفيز ومدى الرضا على الحوافز المقدمة في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.509، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز المستخدم في هذه المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.26 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 26% باستعمالها لوسيلة التحفيز.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، 2007)، أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- دراسة (نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، 2010)، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء الموظفين. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.

وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي" بناء على ما سبق، يمكن تحديد معامل التحديد بين متغيري الدراسة الرئيسيين بين القيادة الإدارية والاداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (19) معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة β من SPSS	قيمة الثابت A من SPSS	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي	.589	.347	.534	1.785	0.00**

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0,35 أي أن ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي بنسبة 35% تفسره القيادة الإدارية بوسائلها (نمط الاشراف السائد -الديمقراطي- ، فرق العمل، نظام التحفيز) في المؤسسة، و الباقي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة(المتغير المستقل) القيادة الادارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير(المتغير التابع) الأداء الوظيفي بمعامل (β)، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما.

$$Y = 0.534(\text{القيادة الإدارية}) + 1.785$$

الفرع الرابع: الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

و للإجابة على هذه الفرضية للمتغيرات الديموغرافية التي يزيد عدد متوسطاتها عن (2) ، و هي (المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة في المؤسسة) تم استعمال اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) . أما فيما يخص المتغيرات الديموغرافية التي يساوي عدد متوسطاتها (2) فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة و تمثلت في متغير وحيد هو (الجنس).

- الفروق حسب متغير الجنس:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (20) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الفروق
ذكر	50	3,18	0,39241	2,433	,892	لا توجد فروق
انثى	14	2,88	0,42582			
ذكر	50	3,53	0,38272	1,838	,102	لا توجد فروق
انثى	14	3,29	0,60774			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يوضح جدول السابق أنه باستخدام اختبار T أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس.

- الفروق حسب متغير السن:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (21) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة						
بين المجموعات	878,	3	293,	1,762	164,	لا توجد فروق
داخل المجموعات	9,970	60	166,			
محور الأداء						
بين المجموعات	333,	3	111,	541,	656,	لا توجد فروق
داخل المجموعات	12,299	60	205,			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون الكل يتفق على أن القائد "المدير" هو المسؤول الأول في المؤسسة وهو صاحب التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي فيها، لذا فإن اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

- الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (22) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة الادارية	بين المجموعات	3	,512	2,225	,095	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,230			
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	,244	1,231	,306	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,198			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون الكل يتفق على أنه إذا توفرت قيادة إدارية حكيمة ومؤهلة علمياً وعملياً فإنها ستحقق مستويات أداء أعلى وبذلك تتحقق أهداف الفرد و المؤسسة معاً، وهذا امر لا يختلف عليه اثنان سواء أكانوا من ذوي الخبرة ام من حديثي عهد بالوظيفة، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

- الفروق حسب متغير المستوى العلمي:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ،و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (23) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة الادارية	بين المجموعات	3	,285	1,177	,326	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,242			
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	,966	1,952	,061	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,162			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى المستوى التعليمي.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، لذا فهم يتفقون حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

مما سبق فإننا نلاحظ أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي تعود إلى المتغيرات السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، أي عدم صحة الفرضية الرابعة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (حسن محمود، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، 2010) أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية: السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

- دراسة (سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، 2010) أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل.

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة الأثر أسلوب القيادة الإدارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط -، لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معاملي التحديد و الارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - الى ان القيادة الإدارية بوسائلها، (نمط الاشراف وفي هذه الحالة وجد ان الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز)، تؤثر إيجابا على الاداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة التأثير على الاداء 35% ، و الباقي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

خاتمة

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الاعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وبدا الاهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب، فالحضارة الفرعونية اعتمدت الهرمية في الحكم اما الامبراطورية الصينية اعتمدت فلسفة كونفوشيوس في القيادة و المبنية على الإحساس الإنساني والانصاف احترام العادات والقواعد وكذا الثقة والمعرفة والشجاعة والشدة، في حين رأى مفكرو الحضارة الاغريقية ان الأولى بالقيادة هم اهل العلم والمعرفة، وبعد توحيد اجزاء الحضارة الرومانية اعتمدت معايير الجدارة والكفاءة في اختيار القادة بعد ان كانت معايير الغنى والاصل النبيل هي أساس الاختيار، اما الحضارة العربية فقد ارسى الإسلام قواعد المدنية والتنظيم الإداري وبين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات الواجب توفرها في القائد الرشيد، ويظهر مدارس الفكر الاداري الحديث جاءت بدراسات مستفيضة في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية اهتمت بدراسة الحوافز المادية، في حين أسهمت المدرسة العملية للإدارة بتحديد صفات جسمية وعقلية واخلاقية وثقافية وصفات تتعلق بالخبرة يجب توفرها في المدير، اما المدرسة البيروقراطية فقدت ثلاث نماذج للسلطة (الشرعية-التقليدية-الكاريزمية)، وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتكمل ما اغفله الآخرون وتبين أهمية الجانب الإنساني في تحقيق القيادة الناجحة.

وللقيادة الإدارية مكونات هي القائد وما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية و شخصية)، الاتباع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير الايجابي على الاتباع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، الموقف بعناصره ومتغيراته، وأخيرا الأهداف المشتركة. وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفا من العقاب؛ أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه؛ و بالنسبة للإدارة فهناك من الفكرين من يرى ان القيادة جزء من الإدارة ، وآخرون يرون انهما متكاملان، وبعضهم يميل الى كونهما مفهومين متداخلين، وغيرهم يرى ان القيادة فن والإدارة علم.

وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، فكان أولها النظريات الفردية للقيادة ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، أساسها ان القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا في كل الظروف، الا انها فشلت في تفسير فعالية القيادة ما ادى بالاهتمام و التحول من البحث عن السمات القيادية الى التركيز على سلوكيات القائد، فظهرت النظريات السلوكية وقدمت العديد من الأنماط السلوكية، خلصت الى تقديم بعدين اساسيين في دراسة سلوك القائد، بعد الاهتمام بهيكل العمل و بعد الاهتمام بالعاملين، وان تفاعل البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد؛ ثم ظهرت النظريات الموقفية التي تقوم تؤكد على أن نجاح القيادة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه؛ ومع تطور الفكر الإداري ظهرت نظريات حديثة في القيادة ركزت على التفاعل والتكامل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وعلى طبيعة العملية التبادلية بين القائد والمرؤوس، واعتبرت الخصائص الشخصية (الكارزمية) للقائد هي بداية القيادة التحويلية، التي تسعى لتحويل الافراد من وضع إلى وضع أفضل و رفع مستوى أداءهم.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية بمكان، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الافراد، و لنجاح هذه العملية يُشترط سلامة معايير التقييم، لان أي خطأ في تحديدها او استعمالها يؤدي الى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، و بالتالي فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الاداء ومعالجة نقاط الضعف فيه عن طريق اتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، والتي من بينها التخطيط المرن للموارد البشرية واعتماد المرونة في إدارة المورد البشري؛ وكذا نماذج الجدارة لتحسين الأداء بالتركيز على الافراد ذوي الجدارة والأداء المتميز كمرجعية للتوظيف والاختيار؛ واستعمال منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحسين الأداء كون التحديد المسبق للأهداف يوضح للمرؤوسين حجم ونوع العمل المطلوب.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي، تعرضنا في هذه الدراسة الى ثلاثة منها، فكان أولها هو نمط القيادة او الاشراف ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الافراد، واختلاف حجم التأثير من نمط الى اخر وذلك حسب نمط القيادة المتبع الديمقراطي او الأوتوقراطي او النمط الحر في القيادة. اما الوسيلة الثانية من وسائل القيادة كانت بناء فرق العمل واهميتها في رفع مستوى أداء الافراد، وأخيرا الوسيلة الثالثة للقيادة الإدارية، وتتمثل في تحقيق الرضا على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

وفي هذه الدراسة لأثر القيادة الإدارية على مستوى اداء المرؤوسين، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مديرية التوزيع بالأغواط التابعة لمؤسسة سونلغاز ، لاختصاص فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما اذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة ام لا، تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة ، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها ، وكانت نتائج البحث الميداني والاجابة على الفرضيات كالآتي:

أ- الإجابة على الفرضية العامة:

اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط-.

ب-الإجابة على الفرضيات الجزئية:

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات الجزئية كما يلي:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -فرضية صحيحة؛
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - فرضية صحيحة ؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - فرضية صحيحة ؛
- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى

التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة.) لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - فرضية

خاطنة ؛

- كما توصلت الدراسة الى نتيجة هي ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -.

توصيات البحث:

بالنسبة لتوصيات الدراسة لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط - فتقترح هذه الدراسة ما يلي:

تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والامور بحذافيرها، و اتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

وكذا ترى انه على القيادة الادرية لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط - محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لانه وحسب نتائج استجابات افراد العينة فان بعضهم يرون ان اجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به ، وانهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها.

كما تقترح هذه الدراسة أيضا، على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط -المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، لان أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.

أما بالنسبة للباحثين، فان البحث يوصي بأخذ عينات من مؤسسات اقتصادية مختلفة، كون أن هذا البحث استخدم عينة من مؤسسة اقتصادية واحدة، وذلك ليتسنى لنا المقارنة بين نتائج استجابة افراد هذه العينات.

افاق الدراسة:

توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد ان وجد.

اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع وحيد فقط هو الأداء الوظيفي، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

- اثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي للأفراد؛
- العدالة التنظيمية واثرها على سلوك المرؤوسين؛
- نمط القيادة واثره على الالتزام التنظيمي للأفراد.

وغیرها من المتغيرات التابعة التي لها علاقة بالقيادة الإدارية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب

- 1- احمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2004
- 2- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكلوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983
- 4- النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997
- 5- الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، وهران، 1986
- 6- اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997
- 7- السالم مؤيد و صالح عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- 8- السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010
- 9- الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها - تنظيمها - مسؤوليتها - مهامها ، أكاديمية الدراسات العليا ،طرابلس، 2003
- 10- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011
- 11- المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010
- 12- بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر، الاردن، 2009
- 13- بيتر.ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر ملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006
- 14- بيتر.ج.ريد، تر علا احمد، القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات للتغيير، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005
- 15- حسان الجيلالي ، سلاطانية بلقاسم ، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005
- 16- حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010
- 17- حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990
- 18- دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الجيلالي المثلوثي، بشير احمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج، دار المريخ، الرياض، بدون تاريخ
- 19- درويش عبد الكريم ، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، ط2 ، 1972
- 20- دفيد ويتون، تيم كامرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، تر محمد محمود عبد العليم، بميك، القاهرة، 2001
- 21- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999
- 22- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004

- 23- راوية حسن، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
- 24- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمه في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008
- 25- رثر بيل، إدارة الأفراد، تر خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، دار الفاروق، القاهرة، 2001
- 26- رعد حسن الصرن، ادارة الابتكار و الإبداع، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، ج 2، دمشق ، دار الرضا للنشر، 2001
- 27- روبرت باكال ، تقييم الأداء ،ترجمة موسى يونس،.بييت الأفكار للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان ،1999
- 28- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان ، 2011
- 29- زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة،عمان، 2007
- 30- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض، 2002
- 31- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
- 32- سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994
- 33- سعيد يسن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريح، الرياض، 1986
- 34- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء -الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، مصر، 2009
- 35- شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ،دار الشروق، عمان ، 2005
- 36- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 1، الحامد للنشر، الاردن، 2010
- 37- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
- 38- صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الادارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007
- 39- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دارغريب؛ القاهرة، دط، 1992
- 40- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والاداري، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007
- 41- عادل حسن وآخرون، التنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011
- 42- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-،جامعة مصر ، مصر، 2003
- 43- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي(مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية،مصر، 2009
- 44- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري، ط 1 ، دار اسامة للنشر، الاردن، 2008
- 45- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه؛ الجزائر، 2003
- 46- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000
- 47- عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي، 1996
- 48- عبد الله بن عبد الغني الطجم ،طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003
- 49- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003

- 50- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010
- 51- على السلمي، الادارة بالاهداف طريق المدير المتفوق، درا غريب، القاهرة، 1999
- 52- علي كريم ناصر الدليمي ، أحمد محمد خلف، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- 53- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984
- 54- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان، 2005
- 55- غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 56- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005
- 57- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر، الاردن، 2004
- 58- كورتوا -ج، ترجمة سالم العيسي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1 ، دار علاء الدين، دمشق، 1999
- 59- لايل م سبنسر الأصغر ، سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999
- 60- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج4، ط4، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989
- 61- ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وزارة الثقافة، دمشق،
- 62- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1، 2003
- 63- ماكس لاندزبيرغ، ترجمة غادة الشهابي، ادوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003
- 64- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005
- 65- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط 1، المسيرة للنشر، الاردن، 2008
- 66- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، مكتبة المتنبي، السعودية، 2013
- 67- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير : أساسيات تقنيات و وظائف، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995
- 68- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية- مصر ، 2003
- 69- محمد عبد الغنى مسعود ، محسن احمد الخضيرى، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1992
- 70- محمد قاسمي القريوني، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل ، عمان ، 2006
- 71- محمد نبيل سعد سالم محمد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة، ط 2، مصر ، 2006
- 72- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008

- 73- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985
- 74- مدحت محمد ابو النصر ، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ط1، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة، 2007
- 75- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992
- 76- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، ط3 ، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 77- معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007
- 78- موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر، الاردن، 2008
- 79- نبيل محمد مرسى ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية؛ 2006
- 80- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، دار الثقافة، عمان، 1999
- 81- هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970
- 82- هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الاردن، 2008

المعاجم

- 83- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1 ، 2000

المجلات

- 84- انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام، الادوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة . مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) - العدد الثالث ، القاهرة، فبراير 2000
- 85- ايفن فورتين اورتييز و اخرون، ادارة الاداء والعقود، سلسلة من أجل الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، الجزء الثالث، وحدة التفتيش المشترك، جنيف، 2004
- 86- محمد الحديدي، (الادارة العلمية في المستقبل)، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت ، 1996
- 87- موسى ع.الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان، 2004
- 88- عبد الملك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001

الرسائل

- 89- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010

المراجع باللغة الأجنبية

- 90– Alain Duluc, Leadership et confiance ,DUNOD, Paris,2003
- 91– CLAUDE BLANCHE ALLEGRE et Autre , gestion des ressources humaines valeur de l’immatériel, 1er édition , De Boeck ,Bruxelles , 2008
- 92– Claude Blanche Allègre et autre, Gestion des ressources humaines valeur de l’immatériel, Édition de boeck, Bruxelles, 2008
- 93– Dimitri weiss , les relations du travail , 4ème edition ,Dunod , paris , 1978
- 94– Jean Marier Peretti ,Tout DRH,2eme edition, Edition D’organisation, paris, 2005
- 95– LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008
- 96– Marc–Philippe Lumpé, Leadership and Organization in the Aviation Industry, mixed sources,uk,2008
- 97– Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, éd Economica , Paris, 1994
- 98– NICOLE AUBERT et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management , 2eme édition, Édition d’organisation, Paris, 2006
- 99– Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale, 1992
- 100– Robbins, S.P, Organisationnel Behavoir, 10th Ed, Prentice Hall, inc, New Jersey, 2003
- 101– Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant–garde, presses de l’universite du Quebe ,canada, 2007
- 102– Sophie Faure , Manager à l’école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003
- 103– Thomas E. Harris , Mark D. Nelson,Applied organizational communication : theory and practice in a global environment ,3rd ed, Lawrence Erlbaum Associates, New York,2008

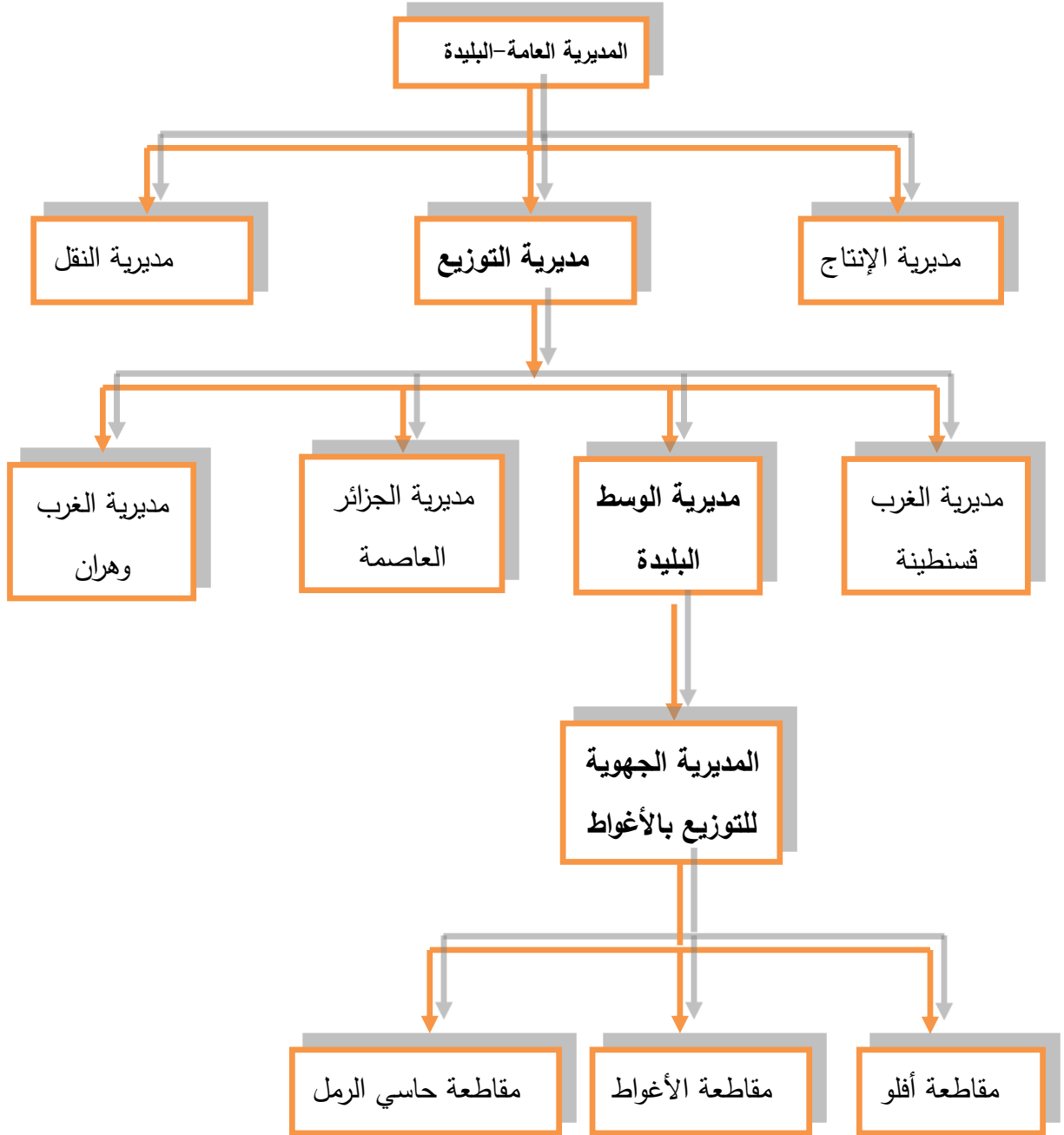
مواقع الانترنت

- 104– <http://ar.wikipedia.org/wiki>

الملحق

الملاحق

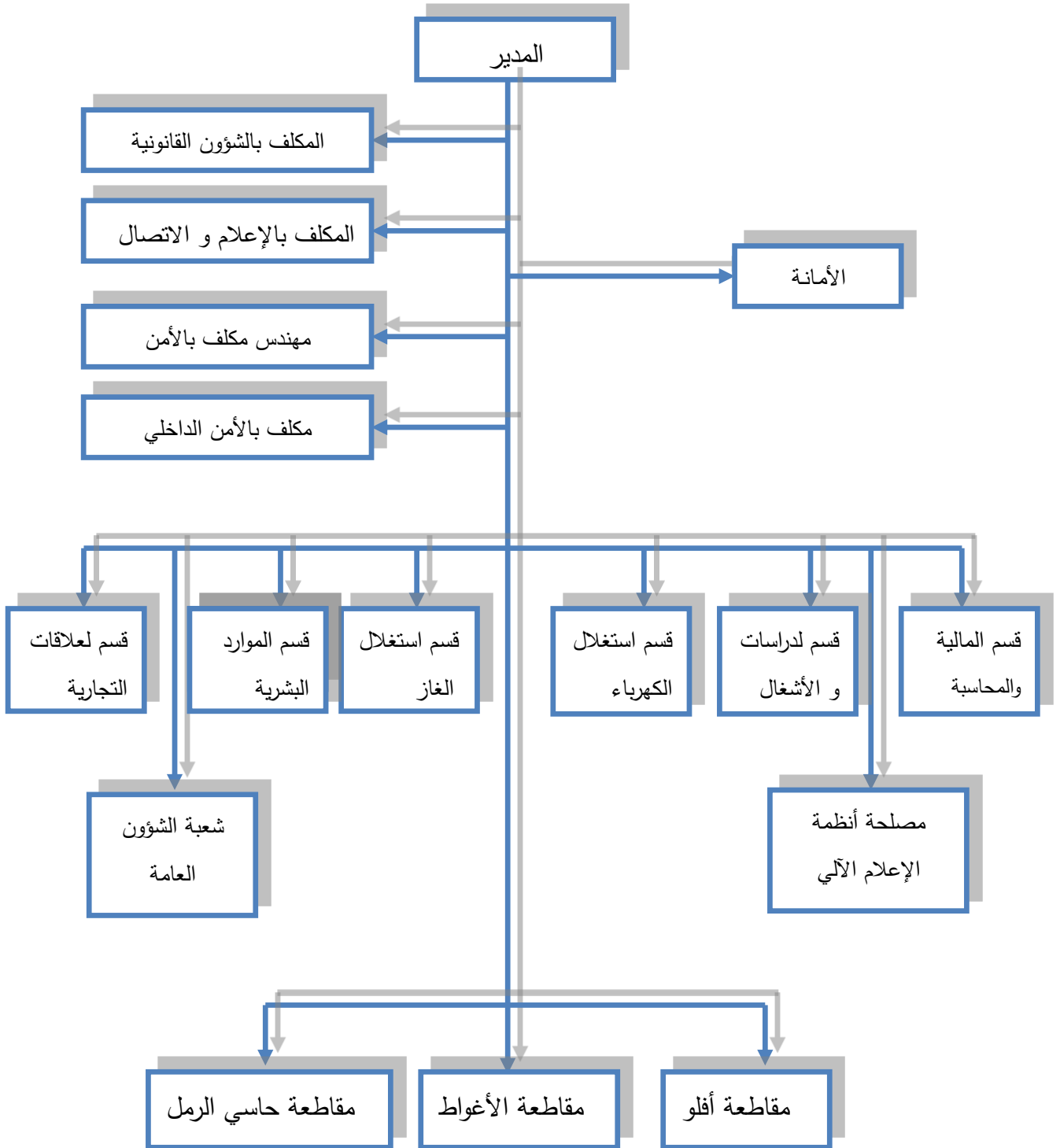
الملحق (01): يمثل الملحق الموالي الهيكل التنظيمي العام للمديرية العامة بالبلدية والتي تعد المديرية الجهوية للتوزيع بالأغواط -محل الدراسة- تابعة لها.



المصدر : عن رئيس مصلحة التكوين -سبتمبر 2014- مديرية التوزيع سونلغاز الأغواط.

الملاحق

الملحق (02) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



المصدر : عن رئيس مصلحة التكوين -سبتمبر 2014- مديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلى محند اولحاج -البويرة

كلية: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

معهد: العلوم الاقتصادية

تخصص: ادارة اعمال

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة اعمال تحت عنوان:

تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

لذا نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستنتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: كيرد عمار

الملاحق

ملاحظة:

يرجي وضع التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملأ الفراغ الموجود .

المحور 1 معلومات الشخصية و الوظيفية

- الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

- السن:

أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

- الأقدمية في الوظيفة

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 20 سنوات ☐

- المستوى التعليمي

ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐ آخر ☐

المحور 2 القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	اعارض بشدة	اعارض	محايد	وافق	وافق بشدة
	المحور 2 النمط القيادي					
1	لا يقبل و لا يتقهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب					
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم					
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.					
4	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين					
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.					
6	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة					
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الآخرين					
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل					
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين					
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية					
12	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.					

الملاحق

				يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	13
				يثمن المدير اداء الجماعة	14
				المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.	15
				يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	16
				يلتقى أفراد الجماعة والزلاء خارج نطاق العمل	17
				يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	18
				يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	19
				يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما	20
				لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له	21
				بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء	22
				لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل	23
				يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة	24
				كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...) جيدة	25
				فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	26
				احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	27
				أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	28
				علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية	29
				يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	30
				بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في	31
				اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين	32
				اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	33
				هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	34
				سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	35
				المحور 3 الاداء الوظيفي	
				تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	36
				عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	37
				ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	38
				اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	39
				العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	40
				يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات	41
				فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	42
				العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء	43
				يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	44
				عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم	45
				ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	46
				تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	47

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي ؛
- تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) ؛
- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

Abstract

This study aimed to determine the impact of the leadership with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) on the staff performance in the **SONELGAZ Company -distribution department- in LAGHOUAT**. The study aimed also to determine the effect of the personal variables (sex, age, level of education, and years of experience), on the responses of the employees regarding the leadership and its influence on the staff performance.

A descriptive analytical approach was used, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as the basic research tool. The questionnaire was distributed to the study random sample that reached (90) questionnaire, (77) Questionnaires were returned, (13) of them was non-valid; only (64) questionnaires were valid for statistical analysis. The data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached the following conclusions:

- The study prove the truth of the general hypotheses, and concluded the existence of a positive statistical relationship between leadership axe with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) and the increase level of job performance in the SONELGAZ company distribution department -in Laghouat.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between to the dominant leadership styles (the democratic pattern) and the increase level of job performance.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between group of work and the increase level of job performance.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between motivation and the increase level of job performance.
- It appears that there was no statistically significant differences in trends samples about their response of the leadership and its influence on the staff performance, depending on the following variables (age, sex, level of education, and the years of experience).
- The study also concluded that in general the level of job performance is good.