

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj –
Bouira
Gasdawit Akli Muhend Ulhadj - Tubirett



وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
-البويرة-
كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية

الشعبة: علم النفس

قسم: علم النفس وعلوم التربية

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم

أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال

مؤسسة الدهن ENAP

دراسة ميدانية على عمال مؤسسة الدهن ENAP

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل و التنظيم

اشراف الأستاذ

من إعداد الطلبة

د. حميدي عادل

- قورة وردة
- باشا رانيا
- رجدال رانية

السنة الجامعية 2021 – 2022

الشكر و التقدير

حمدا لله كثيرا يجلو عن القلب العمى و سبحانه بعدد خلقه و ما كفى سوى
البشر و جميع ما في الكون يرى ثم تعالى و سما و بعك فينا محمدا صلى الله عليه
و سلم نبيا خير من أحببى اصطفى أما بعد , فالشكر الأول و الأخير الله عز و جل

(لئن شكرتم لأزيدنكم".....(إبراهيم_8"

الذي لولا فضله لما وفقنا في هذا العمل و لولا إيماننا بقدرته لما أتممناه
فالحمد لله و الشكر ولا يسعني في هذا المقام إلا لنتقدم بالشكر و العرفان
للأستاذ المشرف " لحميدي عادل " الذي لم يبخل علينا بإرشاداته و نصائحه التي
كانت لها الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث , و لكل صبره الدائم لإتمام هذا
البحث في أحسن صورة, كما احبب فيهما روح التواضع و المعاملة الجيدة , و نسأل
له الأجر في الدارين , كما نشكره على مساندتنا و عطائه المتواصل لنا كما لا
ننسى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و قسم علم النفس عمل و التنظيم .

الإهداء

و ما توفيقني إلا بالله عز و جل

إلى من وهبني حياة ملؤها الثقة و البهاءأبي حفظه الله

إلى من رعت وجودي و أهدتني ثمار عمرها أمي الحنون

إلى بسمات الحياة و براءة الأزمان مؤنساتي و سارة و ألاء الغاليتان و

مؤنساي أسامة و عمير

إلى كل أحبابي و صديقاتي رانيا و صفاء و مريم حفظهم الله بصفة

خاصة

أخيرا أريد أن أشكر تلك الفتاة الطيبة و القوية و المحاربة و

الحالمة, المؤمنة ,الفريدة من نوعها أنها سوف تحقق كل شيء خطت له و

تعبت من أجله و دائما موفقة من عند الله .

ق.وردة

الإهداء

أهدي نجاحي اليوم إلى أول أسم لفظت به شفاهي و أول من علمتني
كيف أخطوا و أول من علمتني كيف أمسك بالقلم ... إلى حبيبتني و قرّة
عيني أمي

إلى أبي سندي الذي أتكى عليه و الشجرة التي أحتمي تحت ظلّاتها
أهدي طموحي إلى إخوتي الأعرّاء سندي في الحياة حفظهم الله و حماهم
أشكر صديقاتي و زميلاتي حفظهم الله.

ر.رانية

الإهداء

إلى من وضع المولى سبحانه و تعالى, الجنة تحت قدميها, و قرها في كتابه
العزيز.....

(أمي الحبيبة)

إلى خالد الذكر, الذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير و السعادة و خير
مثال لرب الأسرة .

(أبي حبيب قلبي)

إلى كل إخوتي و اخواتي حفظهم الله و رعاهم و خاصة

(أختي نسرين)

إلى صديقاتي

ب . رانية

الصفحة	الموضوع
/	الإهداء
/	الشكر والعرفان
/	فهرس الموضوعات
أ	المقدمة
الجانب النظري	
02	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
03	1 - إشكالية الدراسة
04	2 - فرضيات الدراسة
05	3 - أهمية الدراسة
05	4- أهداف الدراسة
06	5- أسباب إختيار الموضوع
08	6- المفاهيم الإجرائية للدراسة
08	7- الدراسات السابقة
13	التعقيب على الدراسات السابقة
15	خلاصة
16	الفصل الثاني: القيادة
17	تمهيد
18	1- مفهوم القيادة.
19	2 - صفات و مهارات القائد.

25	3 - أهمية القيادة.
26	4 - الأنماط القيادية
27	1-4 النمط الأوتوقراطي.
29	2-4 النمط الديمقراطي.
31	3-4 النمط الفوضوي.
32	5- النظريات المفسرة للقيادة.
32	1-5 نظرية الرجل العظيم.
33	2-5 نظرية السمات.
34	3-5 النظرية السلوكية.
35	4-5 النظرية الموقفية.
35	6- معوقات القيادة.
38	خلاصة
39	الفصل الثالث : الأداء الوظيفي.
40	تمهيد.
41	1 - مفهوم الأداء الوظيفي.
42	2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
42	1-2 عوامل داخلية.
43	2-2 عوامل خارجية.
50	3- عناصر الأداء الوظيفي.
51	4- معوقات الأداء الوظيفي.
62	5- مفهوم تقييم الأداء

62	6- نماذج تقييم الأداء الوظيفي.
54	7-معايير تقييم الأداء :
56	خلاصة
الجانب الميداني	
57	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة.
58	تمهيد
59	1 الدراسة الإستطلاعية.
60	2- منهج الدراسة.
60	3- مجتمع الدراسة.
60	4- عينة الدراسة .
60	5 -أدوات الدراسة
61	6- أساليب المعالجة الإحصائية.
62	خلاصة
63	خاتمة
65	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة:

أصبحت المؤسسات اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدماتية تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، و لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات، الأمر الذي يتطلب منها قدرات كبيرة تمكنها من تطوير حلول و أفكار جديدة تسمح لها بالإستمرار و النمو والتطور.

في هذا الإطار تعد القيادة عنصرا هاما لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها و تحقيق أهدافها، و هي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في نشاط المنظمة و خلق التفاعل من أجل تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد على حد سواء، و يتوقف نجاح المؤسسة على قدرة و كفاءة قياداتها و ذلك راجع إلى الدور الذي يلعبه القائد في المؤسسة من خلال توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير على سلوكهم . وعليه تناولنا في بحثنا أربعة فصول حيث خصص الفصل الأول لإشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا أهمية و أهداف الدراسة، كما تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع و تحديد المفاهيم و أخيرا الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فخصص لمتغير القيادة و أنماطها بحيث تناولنا فيه تعريف القيادة، وصفات ومهارات القائد، أهمية القيادة و أنماطها، كما تناولنا أهم النظريات المفسرة للقيادة وأهم معوقاتهما.

أما الفصل الثالث فخصص لمتغير الأداء الوظيفي حيث تطرقنا فيه إلي مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته، العوامل المؤثرة عليه، عناصر الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، معوقات الأداء و أهم نماذج تقييم الأداء الوظيفي .

في الأخير الفصل الرابع الذي خصص للإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي حيث بدأنا بالدراسة الاستطلاعية و المنهج المستخدم، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، و أهم أدوات الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي وتنتهي الدراسة باستنتاج عام و قائمة المراجع .

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تقوم مؤسسات الدهن كباقي المؤسسات الإقتصادية بتسيير مواردها البشرية لضمان إنتاجها و تحقيقها لأهدافها.

لتوجيه قدرات و اهتمامات هذه الموارد البشرية في الإتجاه الذي يتضمن تحقيق الأهداف يتوقف أساسا على نجاح القائد و خصائصه و سماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم، فحسب دراسة (تفريح أمال، هادي نور الهدى، 2019) القائد الإداري هو المسؤول على تنسيق جهود موظفيه و تحفيزهم و تحسين أدائهم و رفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا للعمال.

لذا وجب الاهتمام بالعامل لأنه إحدى عناصر عملية تحسين الأداء ، فحسب دراسة (طافر مريم ، بومجريك أحلام ، 2018) جاء فيها أن الأداء هو المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة و المهام التي تكون عمل الفرد و مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، و الأداء الفعال في المؤسسة ما هو إلا نتيجة أساليب و سلوكيات قيادية و مهارات عالية تساهم في إحداث التطور و إثراء قدرات و مهارات العمال. فالرفع من مستوى الأداء هو غاية كل مؤسسة إذ لا بد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة و التي تكون مبنية على عدة مبادئ و التي تتحدد بدورها وفق النمط الممارس سواء كان النمط الديمقراطي الذي يقوم على المشاركة في إتخاذ القرارات بين الرئيس و مرؤوسيه أو النمط الأوتوقراطي الذي يؤمن بمركزية السلطة ويعمل على إتخاذ القرارات دون مشاركة الآخرين، و أخيرا النمط الفوضوي و الذي يتبع فيه القائد سياسة الحرية في تحديد الأهداف بالإضافة لعدم إدماجه مع العاملين.

و لتحديد العلاقة بين هذا النمط القيادي و أداء العاملين نطرح إشكالية البحث في السؤال الجوهرية

التالي :

ما علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤل التالي :

هل للأنماط القيادية علاقة ارتباطيه بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن ؟

و تندرج تحته الأسئلة الجزئية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن؟ .

هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الأوتوقراطي و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن؟ .

هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الفوضوي و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

للأنماط القيادية علاقة ارتباطيه بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن .

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن .

توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الأوتوقراطي و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن .

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين النمط الفوضوي و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الدهن

3- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في توضيح موضوع علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي للموظفين ، و تكمن في التعرف على الأنماط القيادية للمدراء و إبراز أنواعها و إيجاد العلاقة بين كل نوع من الأنماط القيادية و الأداء ، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أصبح ضروري من اجل تحقيق أهداف المؤسسات .

4- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة حول الأنماط القيادية لتحقيق مجموعة من الأهداف :

-معرفة طبيعة العلاقة بين اللأنماط القيادية و الأداء الوظيفي للعامل.

-معرفة طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي.

-معرفة طبيعة العلاقة بين النمط الأوتوقراطي و الأداء الوظيفي.

-معرفة طبيعة العلاقة بين النمط الفوضوي و الأداء الوظيفي.

-التعرف على الأنماط القيادية من حيث المفهوم و الخصائص و تحديد أهميتها بالنسبة لأداء الموظفين.

- تبسيط خصائص الأنماط القيادية المختلفة و تحديد الفروقات بينها للاستفادة من معرفة نوع النمط الذي

يساعد على تطوير المؤسسات و تحقيق أداء وظيفي جيد .

5- أسباب إختيار الموضوع :

-أسباب ذاتية :

إن ما دفعنا لإختيار هذا الموضوع يرجع إلى كونه من المواضيع المهمة و أيضا في رغبتنا للتعرف على العلاقة التي تربط الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي.

-الأسباب الموضوعية :

*تسليط الضوء على اداء الموظف الذي هو مكلف بتقديم احسن الخدمات .

*محاولة معرفة نوع النمط القيادي السائد في مؤسسة الدهن .

*محاولة معرفة علاقة هذا النمط بالأداء الوظيفي للعاملين من اجل ضمان استمرارية المؤسسة

*الرغبة في التأكد من دور النمط القيادي في المؤسسات .

*الاهتمام بالمواضيع التي تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة .

6- المفاهيم الأجرائية للدراسة :

*القيادة :

هي قدرة الشخص على التأثير في الفرد و المجموعة و توجيههم و ارشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام و التعاون بينهم من أجل بلوغ الأهداف.

*** النمط :**

هو الأسلوب الذي يمارسه القائد على أفراد المجموعة العاملة معه قصد تحقيق الأهداف المرجوة .

*** النمط القيادي:**

هو مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسة الأعمال و إتخاذ القرارات في مواقف معينة.

*** النمط الديمقراطي:**

هو النمط الذي يقوم على أساس الإحترام المتبادل بين القائد و تابعيه، و اعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، و تحقيق أهدافها، فنتاح الفرص للجميع في إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف و تنفيذها.

*** النمط الأوتوقراطي:**

هو السلوك الذي يميز القائد و الذي يسعى من خلاله إلى التأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف مؤسسته، فهو النمط الذي يقوم على أساس الإستبداد بالرأي، و التعصب، و توجيه الأعمال عن طريق الأوامر.

*** النمط الفوضوي:**

هو النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل بمجريات الأمور، ولا يلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة، و تحديد أهدافها.

***الأداء:**

هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز حيث يعبر عن السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة .

***الموظف:**

هو كل شخص يشغل منصب عمل معين و يكون في وضع قانوني يؤدي من خلاله مهام معينة تتخذ بمقتضاها حقوقه و واجباته.

***الأداء الوظيفي:**

هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها الإدارة و نعني بذلك النتائج التي يحققها الموظف في منصبه، و يعتبر كذلك نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة المخصصة له لتحقيق أهداف المؤسسة .

***المؤسسة:**

هي عبارة عن بناء تنظيمي تظم مجموعة من الأفراد و وسائل الإنتاج البشرية و المادية حيث تسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسة معا .

7-الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة حسن محمود حسن ناصر (الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين, قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة فلسطين 2010)

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية , التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية و كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وضع التوصيات المناسبة بناء على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و لتحقيق أهداف البحث قام بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة و تكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية في قطاع غزة تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة فبلغت 340 من يدين رؤساء أقسام و أخرى . و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :إن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي ، و أخيرا النمط القيادي الحر ، كما أظهرت النتائج إن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا .

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عمل طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي ، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة .

2- دراسة حسين مرضي الدوسري (الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية التقنية بالخرج ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، (2012) سعى الباحث من خلال هذه الدراسة لتحقيق أهداف تمثلت فيما يلي :

_ الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين

_ هناك علاقة بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي

قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، و قد بلغت عينة البحث (165) موظف ، أما أداة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان في جمع المعطيات و تحليل النتائج .و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

_ النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ، ثم النمط ألتشاركي ثم النمط الحر .

3- دراسة (الشريف، طلال) 2004، الأنماط القيادية علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

كان هدف الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) ، و محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة . و صمم الباحث استبانته بلغ عددها (240) و تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة ، الذين يعملون في وظيفة مدير إداري و رئيس قسم ، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة . و من أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

_ إن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس و يطبق القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الأوتوقراطي بدرجة اقل .

_ اتضح إن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائيا و موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء ، و على الجانب الآخر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر و نمط القيادة الأوتوقراطي .

ثانيا: الدراسات المحلية:

1-دراسة كيرد عمار (تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة ألكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2014 .

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على نمط القيادة الإدارية من حيث المفهوم و الخصائص و تحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة. و من بين الفرضيات التي اعتمدها الباحث في دراسته : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي و ذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة في الوظيفة) .

لتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة و أهدافها و أهميتها ، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا و كذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة . و أهم نتيجة توصل إليها الباحث : القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم و اهتماماتهم و تحسين و رفع مستوى الأداء لدى الأفراد و تحقيق أهداف المنظمة .

2-دراسة شاين نوال (تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012.

كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

_ معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية و مدى تأثيره في أداء العمال و تحقيق أهدافهم زيادة الإنتاج

_ إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله و تنمية قدراتهم

اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 383 عاملا ، و قد صاغت الفرضية الرئيسية التالية :

_ تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة .

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير نمط

القيادة على الأداء.

أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت على الملاحظة ، المقابلة و الاستمارة و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

_ إن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة و التعاون و الانسجام بين القادة و العمال و فسح

المجال لهم للمشاركة أحيانا في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار رضاهم عن العمل .

_ إننا لأسلوب التسلطي إذا كان فيه عقاب و تسلطا و رقابة صارمة يؤدي إلى تذمر العمال .

_ إننا لأداء الوظيفي يزيد و يتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل .

ثالثا: الدراسات الأجنبية :

1-دراسة (yang. Sara) 2006 : TRUST AND THE RELATION SHIP

BETWEEN LEADERSHIP AND FOLLOWER PERFORMANCE

هدف هذا البحث لعقد مقارنة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنفت من قبل قادتهم) و نوعين من

القيادة : القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية في ظل بيئتين ثقافيتين مختلفتين (استراليا و الصين) . و قد

بلغ عدد المبحوثين (119) موظف من استراليا ، و (122) موظف من الصين .

و كان من أهم النتائج ما يلي :

_ تبين إن المرؤوسين الاستراليين أبدوا مستويات اعلي من الثقة اتجاه قادتهم ، عند المقارنة بالمرؤوسين الصينيين .

_ ظهر وجود علاقة بين القيادة التحويلية و الإجرائية و مستوى أداء المرؤوسين في استراليا ، و لكن على النقيض لم تظهر علاقة بين القيادة التحويلية و الإجرائية و أداء المرؤوسين في الصين .

_ أظهرت النتائج ضرورة إن يكون القادة قد اخذوا في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة تحديد العلاقة بين تسوية الخلافات و نتائج الأداء .

التعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تعددت الدراسات السابقة و تنوعت في تناولها للموضوع ألا و هو الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي ، حيث ركزت على مفهوم القيادة و أهم أنماطها و علاقتها بالأداء و هذا ما أثبتته معظم الدراسات من خلال إن للأداء علاقة بالأنماط القيادية ، بحيث إن النمط القيادي الملائم يؤثر على ايجابيات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

-أوجه الإختلاف :

اختلفت معظم الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في بعض أهدافها و مجتمعاتها و إجراءات دراستها .

-أوجه التشابه :

_ إن معظم الدراسات اهتمت بموضوعي القيادة و الأداء و كشفت عن مجموعة من الأسباب و العوامل التي تؤثر في سلوك القادة و المرؤوسين .

_ اغلب الدراسات السابقة أكدت إن الرقابة الصارمة تؤدي إلى الشعور بالنقص و التذمر داخل أماكن العمل

معظم الدراسات السابقة اتفقت إن النمط الديمقراطي هو من يحقق نتائج ايجابية و سيادة الثقة الكاملة و
إننا لأداء الوظيفي يزيد و يتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل .

معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المبني على المعالجة الإحصائية.

تعد معظم الدراسات السابقة كانت ذات جانبيين نظري و تطبيقي ، حيث قدمت كل دراسة إطار نظري
منطلقا من مشكلة بحثه في صورة تساؤل رئيسي و من ثم التساؤلات الفرعية شكلت في جوهرها مجموعة
فرضيات محاولا بذلك التأكد منها في الجانب التطبيقي.

-أوجه الإستفادة :

و أوجه الاستفادة من هذه الدراسات أنها اهتمت بدراسة متغيرين و ما توصلت إليه من نتائج ساهمت في
بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمدة عليها في كل هذه الدراسات ، إذ
مكنتنا من ضبط المفاهيم و صياغة الفرضيات و تكوين صورة مبدئية وواضحة عن الإطار العام للدراسة و
التي تتمثل في طبيعة الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي .

استنادا إلى كل ما تم الإشارة إليه من قضايا أثارت هذه الدراسات و الأبحاث فإننا نستطيع إن نقول أنها
ساعدتنا في معرفة إبعاد مشكلة دراستنا بمتغيراتها و بعض مؤشراتها و من خلال نتائج هذه الدراسات إمكانية
الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي .

خلاصة :

يعتبر الفصل الأول بمثابة نافذة نطل منها على الموضوع حيث تمكنا من خلاله الإلمام بأهم جوانب الموضوع و تطرقنا إلى تحديد الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة بالإضافة إلى أهداف الدراسة و إبراز أهميتها و كما قمنا بتحديد إشكالية البحث و صياغة الفرضيات ، وصولا إلى دراسات سابقة التي زودتنا بأفكار إضافية عن الموضوع ، مما فتح لنا المجال لمحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال الفصول القادمة .

الفصل الثاني

القيادة

تمهيد:

في كل مجتمع يوجد بعض العناصر التي تتميز باستعداد فطري للتولي القيادة، بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر وتوجيهات، والقيادة في حقيقتها تعتبر ظاهرة اجتماعية وتتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ويعبر عن احساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين.

1- مفهوم القيادة:

لغة:

قائد جمع قادة و قواد وقود، من يقود فريقا من الجند أو ما شابه. (القاموس الكافي عربي، 2003، ص390).

إصطلاحا:

يعرف تاننبوم القيادة بأنها (تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد)، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) ومن أجل إتباع موقف معين. (عامر عوض، 2007، ص 202).

للقيادة عدة تعاريف أهمها:

- يعرفها أراودي يتد Ordway Tead: قدرة التأثير على جماعة ما من أجل التعاون وتحقيق مجموعة اهداف تزيد في حيويتها.
- و عرفها بيجورس I.W.Bigors: عملية التأثير المتبادل بين مجموعة أفراد لتوجيه السلوك نحو غاية مشتركة رغم الاختلافات.
- كما يعرفها ستوجديل Stogdill: الجهد المبذول للتأثير في أنشطة الجماعة، وإعدادهم لهدف مشترك.
- يعرفها كوهن Kohn: نوع من القدرة أو مهارة التأثير على المرؤوسين وجعلهم يرغبون في أداء يحدده القائد وإنجازه.
- ويعرفها عمر ماهر محمود: قوة السيطرة على إدارة العمل الجماعي الكلي داخل الجماعة وتولي مسؤولية التصريف في شؤون أعضائها وتوجيههم نحو هدف ما.
- عرفها عبد الغفار حنفي: "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه". (عبد الغفار حنفي، 1997، ص 529) .

-تعتبر القيادة عامل أساسي في النهوض بالمجتمعات، وفي إحداث التغييرات لصالحها. وقد بالغت الدراسات والبحوث المبكرة في مجال القيادة في أهمية دور القيادة كأفراد من حيث صفاتهم الجسمية والعقلية والانفعالية، ووجد أن الاختلافات بين القادة والتابعين كثيرا ما يكون ضئيلا. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 10)

-فالقيادة إحدى الموضوعات الهامة في مجال علم الاجتماع النفسي. وهي من الأمور الهامة في حياتنا اليومية، فحينما يجتمع اثنان أو أكثر، ويتفاعلوا لتحقيق هدف مشترك يبرز منهم القائد والتابع، وتظهر العلاقة بين القيادة والتبعية داخل جماعتهم. وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الآخرين في الجماعة. (صلاح الدين فوزي، 2001، ص 178).

-القيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان نوع النشاط التي تمارسها، وأيضا الأداء الذي تمارسه الدولة. والقيادة كذلك مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، لأنها النشاط التوجيهي الذي ينقل التنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة. فالقيادة هي قلب الإدارة لناقض الذي تجابه المنظمة كلها، ونعتمد عليها في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية - كالتخطيط، والتنظيم، والحفز، والرقابة، ولكنها أكثر ضرورية. وارتباطا بجوانب الحفز والرقابة، وفي مجالات الإشراف، وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية، فإن الأمر يتطلب القيادة، وبصورة واضحة، وفي مثال هذه الأحوال تكون القيادة في موضع اختبار حقيقي. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 10).

2-صفات ومهارات القائد:

2-1-صفات القائد :

يمكن تلخيص صفات القائد إلى عشر صفات و التي تمثل صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: (تفريج أمال، 2019، ص 15).

_صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.

_النشاط العالي.

_الإنجاز.

_إملاك الشجاعة.

_العمل بدافع الإبداع.

_ العمل الجاد بإنقاف و الترام.

_ اءءاء الأءءاف.

_ إستمراء الءماس.

_ إمءلاك الءنكة.

_ مساعءة الأءراء على النمو.

أما الصفاء الشءصفة و القفاءفة: يمكن وصفها كما يلي:

_ السمعة الطفة و الأمانة و الأخلاق الءمفة.

_ الءوء و الإءزان فف معالءة الأمور و الرزانة و التكل عند إءءاء القراءاء.

_ القوة البءنفة و السلامة الصءفة.

_ المرونة و سعة الأفق.

_ القءرة على ضبء النفس عند اللزوم.

_ المظهر الءسن.

_ إءءرام نفسه و اءءرام الأءراء.

_ الإفباففة فف العمل.

_ القءرة على الإبءكار و الءسن الأءرف.

_ أن آسآمر علاقآه مع الأءراء بالءامل و الأءاون.

-القائء شءص فءرك مسؤولفاءه إءراكا ءفءا، و شعور المسؤولفة الءا ءزه لا فءءراً من ءفانه، فلو آفرق

عنه ءمفع من ءوله واءا إءر واء ففو فببقف مسآعءا لآءمل الآبعاء الآقلة لءعوءه آآف النفاءة وإن أصبح

وآفءا، أءل، الءا هو مقءار شعوره بالمسؤولفة، ولفس الءناك أمر أو عائق ففسآطفع إضعاف الءا الشعور الءف

فآءول عئءه إلى قناعة فءرفة آابآة. (الءافف مءموء الكافء، 2009، ص 379).

-على كل زعمف أن فملك شءاعة فطرففة، من لم فكن شءاعا لا فمكن أن فكون زعمفا، فعلى الزعمف أن

فكون شءاعا رابط الءأش قوي القلب، فقء فآف فوم فببقف ففه وآفءا وشفاعآه الفطرففة آآقءه آنءاك من الآءلل،

فف مآل الءه الأوقاء الآف فببضر ففها الزعمف والقائء إلى آءمل آبعاء لءعوءه وءءه علفه أن فآصرف وكن

الألاف آلفه، وءلك لءف ففسآطفع الوصول إلى الءفه.

أجل، على القائد والزعيم ألا يخاف من الموت أبداً، فالذي يخاف من كل شيء ويخشى من كل خطوة ومن كل أمر لا يمكن أن يكون قائداً ينظم ويدير جماعته. (هاني محمود الكايد، 2009، ص 379).

-القائد رجل الإرادة التي لا تلين، فليس من الممكن له الرجوع عن قراره ولا تبديل إيمانه وعقيدته ولا إعطاء أي تنازل عنها، فالأمل صديقه الذي لا يفارقه، أما اليأس فعدوه الكبير الذي لا يقربه حتى في الأحلام، فالعراقل الموجودة أمامه مهما كانت كبيرة لا تثنيه عن عزمه ولا تضعف من إرادته، فهو يملك قوة معنوية وروحية يغلب بها اليأس، وإلا فكيف يكون باستطاعته جذب الجماهير خلفه، أجل إن القائد شخص ذو إرادة فولاذية لا تلين.

-على القائد أن يكون إنساناً مستقراً من الناحية النفسية لا يتأثر ولا يغير وضعه تحت تأثير أي حادثة، فلا يغيره أروع النجاحات ولا يغيره أكبر الانتصارات، وعندما يواجهه الفشل يقوم بحماسة نفسه.

-القائد هو الشخص الذي بعد عن وضاعة النفس واستمر في طرز حياته البسيطة المتقشفة، يعيش حياته بتناغم موسيقى هادئ، بل إن القائد الجيد هو ينهي حياته بمستوى أعلى من البداية التي بدأها، وهذا لا يتم إلا إذا كان القائد يملك نفساً متواضعة تمام التواضع لكي لا ينسى أيامه الأولى ولا أصدقائه السابقين.

(هاني محمود الكايد، 2009، ص 380).

على القائد أن يودع كل عمل إلى أليق الأشخاص لذلك العمل وأكثرهم قابلية في إنجاز ذلك العمل، فالقائد أفضل من يقوم بهذا التقييم ويقوم بتوظيف القابليات والاستفادة منها على الدوام، وهو عادة لا يضطر إلى الرجوع عن قراراته السابقة في هذا المجال لأنه يملك بوصلة حساسة في تقييم القابليات ووزن الرجال، طبعاً عدا استثناءات قليلة لا يمكن لأي إنسان التخلص منها.

-القائد هو الشخص الذي يجب رعيته بحيث أن كل فرد منهم يشعر أنه أقرب إلى قلبه من الآخرين، وهو الشخص الذي تقابله رعيته أيضاً بالحب، ثقته بالرعية وثقة رعيته به تامة.

-القائد المميز له جوانب عديدة وميزات كثيرة، واستطاع التميز في مجتمعه في كل جانب من هذه الجوانب، ولا يمكن لأحد أن يجد أي عيب في تصرفاته وسلوكه، وكلما دقت جوانبه المختلفة تبين هذا الأمر أكثر فأكثر

لكن هذا الكلام عادة لا يأخذ به أصحاب القرار ولا يعتبر عاملاً جازماً لأن تختار فرداً عن الآخر ليكون قائداً لأن من الممكن أن تتوفر هذه الصفات في فرد ولكنه لا يستطيع أن يكون قائداً فالقيادة هي

شيء أساسي ومبني على عدة عوامل وهناك الكثير من الأشخاص الذين يتميزون ليكونوا قادة. فاختيار القائد يأتي عن طريق الرغبة كعامل أساسي ومن ثم المهارات القيادية والشخصية. (هاني محمود الكايد، 2009، ص 381).

ملاحظة: ومن الممكن إن يكون الفرد قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر.

2-2 المهارات القيادية:

ذكرنا في حديثنا السابق أن القيادة هي القدرة التي من خلالها يتأثر المرؤوسون ويحققون الأهداف والقائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي الآخرين وقد يكون فردا عاديا ولكنه يبرز كقائد في أحد المواقف.

عرفنا أن هناك خصائص وأساليب وأنماط للقيادة وتطرقنا إلى أن القيادة أمر حتمي نمارسه في كل مكان وزمان وبيننا القيادة وتأثيرها في عدة مجالات سياسية، عسكرية، دينية، اقتصادية... الخ. ولا بد للقيادة من سمات وضعها واتفق عليها باحثون ومفكرون تقود إلى نجاح القيادة وهذه السمات تقسم إلى:

- مهارات ذاتية individual elastic skills.

- مهارات إنسانية human skills.

- مهارات فنية technical skills.

- مهارات ذهنية Connectional skills.

فسنتطرق إلى هذه المهارات بشيء من التفصيل والتوضيح ودورها في بناء شخصية القارئ: (فاتن عوض الغزوي، 2009، ص 103)

1: مهارات ذاتية

حيث إن المهارات الذاتية تكمن في بعض القدرات والسمات التي يحتاج لها الفرد لبناء شخصيته ويكون قائد ومن هذه السمات:

- السمات الجسمية Physical traits:

تشتمل هذه السمة كل ما يتعلق بالبيئة الجسمية للفرد من حيث (القامة، الهيئة، صحة نفسية وبدنية) وتستطيع أن تلمس هذه السمات من خلال القوة البدنية، الصبر، النشاط، الحيوي، القوة العصبية، فنجاح القائد يعتمد على ما يمتلك من طاقة بدنية وعصبية وحيوية ونشاطه وقدرته على التحمل وهذه الصفات قد تجعل من الفرد قائدا تدفعه إلى أن يفرز الحيوية والنشاط بين مرؤوسيه والعمل على تحقيق الأهداف.

-قدرات عملية mental abilities:

المقصود هنا هي الاستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد وهذه القدرات تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع وبيئة إلى أخرى حيث أهم ما يميز هذه القدرات هو الذكاء لأن هناك علاقة وثيقة ما بين الذكاء والنجاح في القيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

- القدرة على التصور حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد.
 - البعد عن التشدد والتزمت وذلك عن طريق التحلي بالدعابة والمرح وإقامة علاقات مع المرؤوسين.
- (فاتن عوض الغزو، 104، 2009)

-المبادأة والابتكار:

المبادأة: هي اندفاع الشخص نحو الاقتراح والعمل قبل الغير وهذه السمة تعتبر هامة لمن يكون قائدا لأن (فايول) يقول عن هذه السمة أنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها قوة محرّكة للعمل وتدفعه للعزيمة لأداء عمله وتساعد على اتخاذ قرار صائب وتوفر هذه السمة القدرة على التنفيذ حيث يرتبط بهذه السمة الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار وسائل لمواجهةها لأن الشجاعة تدفع القائد لمواجهة المخاطر بعزيمة وإصرار وتعتمد كفاءة القائد على قدرته على حسم الأمور أما التوقع فهي القدرة على فهم الموقف والقدرة على المواجهة ووضع خطة لمواجهة أي طارئ في المستقبل. (فاتن عوض الغزو، 104، 2009).

-ضبط النفس (Self control):

المقصود هنا على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية فيجب أن يكون القائد هادئا ويجب أن يكون لديه قدرة على السيطرة على أعصابه في أوقات الخطر.

كما ترتبط سمة ضبط النفس بالاتزان العاطفي أو الانفعالي وهذا يحصل عندما يستطيع القائد مواجهة جمهرة من الناس والثبات في أوقات الخطر وعدم شكه في أي مبادئ يؤمن بها وعدم خضوعه للسيطرة والضغط (سواء داخلية أو خارجية) وهذا لا يعني أن يتجرد القائد من عواطفه ومشاعره ولكن يجب أن يتحكم بنفسه ويضبط عواطفه وتوجيهها.

فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه قدرة على نفسه وهمها مثل ثورة الآخرين.

2- المهارات الفنية:

المقصود هنا براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية. لإنجاز العمل وهذه المعرفة تكمن في الخبرة والتدريب حيث تتميز هذه المهارة بعدة خصائص منها:

1. يمكن التأكد من توفر هذه المهارة لدى القائد بسهولة.
2. تتميز بمعرفة فنية عالية والمقدرة على التحليل في مجال التخصص.
3. أصبحت أي وظيفة تحتاج إلى هذه المهارة أي أصبحت مهارة روتينية لأن القائد يجب أن يكون لديه معرفة وخبرة تمكنه من فهم عمله وإنتاجه.
4. الحصول عليها واكتسابها أمر سهل وتستطيع تمييزها بسهولة. (فاتن عوض الغزوي، 105، 2009)

3: مهارات إنسانية:

هي المهارات التي يمتلكها القائد من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق ونجد أن هذه المهارة تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأن القائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعلمهم وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي (الانسجام، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب) ويجب أن يكون القائد رقيقاً على نفسه كذلك يجب أن يتحلى القائد بالاستقامة وهذا لا يعني التزامه بالقوانين والأنظمة ولكن يجب أن يكون ذا هدف ونهج سليم. (فاتن عوض، 107، 2009)

لأن هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان على مصالحهم.

4 : مهارات ذهنية:

المقصود هنا هي قدرة القائد على فهم التنظيم والأنشطة التي تقوم بها والتغيرات التي تحدث في أجزائه أو جزء من التنظيم وأثره في المستويات العليا ويعتمد القائد على هذه المهارات من خلال مهاراته الإنسانية.

أنواع المهارات الذهنية: هي:

-مهارة أساسية:

أي يجب أن يكون لدى القائد قدرة للنظر إلى التنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع وسياسته للعمل الصالح العام وتحقيقه لأهداف عامة. ويجب أن يكون قادرا على أن يوفق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة بين أهداف وأعمال التنظيم فالقائد كما يرى الباحثون والمتخصصون في مجال القيادة والإدارة أن القائد يؤدي دورا مزدوجا يتصل بالسياسة والقيادة وكلما ارتقى القائد في السلم الإداري كلما زاد الطابع السياسي لديه وضعف دوره القيادي. فالقائد الذي يمتلك قدرة سياسية يستطيع ممارسة عمله القيادي، فقد قام كتب الإدارة (بول ابلي P. Appleby) بتحديد متطلبات المهارة السياسية للقائد التي يجب أن يعتمد على عدة قدرات منها: (فاتن عوض الغزو، 2009، 107)

-مهارة إدارية:

أي فهم القائد لعمله وممارسة عمله وتحقيق أهداف المنظمة مع العمل على تحقيق أهدا المرؤوسين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

مما سبق ذكره من مهارات لابد من الانتباه إلى أن هذه المهارات ضرورية وهامة ويجب كذلك أن تؤمن وتدرك أن القادة لا يولدون قادة وإنما يكون لدى بعضهم صفات فطرية عند الولادة مثل المهارات الذاتية إنما باقي المهارات فهي مكتسبة ويمكن تنميتها عن طريق التدريب والتعليم ويجب أن تدرك أن نسب المهارات متفاوتة لدى القادة.(فاتن عوض الغزو، 2009، ص 108)

3-أهمية القيادة :

العمل على نشر روح الإخاء و الانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .

_ العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات و تكثيل جهودها و توجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع .

_ ضمان إتلاف الجماعة و تجانسها .

_ تقريب وجهات النظر و الربط بين الآراء المختلفة .

_ توجيه الجماعة باعتبار القائد الشخصية المعنوية لها .

_ حماية الجماعة من التصدعات الداخلية و الخارجية .

_ إعطاء قوة للجماعة و مساعدتها لتحقيق أهدافها .

_ دراسة حاجة الأتباع و السعي لتحقيقها قدر الإمكان مما يتطلب توفير الحوافز لتحقيق هذه الرغبات المادية و المعنوية .

_ بث روح التعاون في الفريق و جعله فريقا واحدا .

_ إشراك الأتباع في اتخاذ القرار .

_ العدالة و الموضوعية في تعامله مع الأتباع لضمان ثقتهم .

_ ضمان الاتصالات و تشجيعها داخل المنظمة . (خواجة عبد العزيز، 2005، ص49) .

4- الأنماط القيادية :

_ ماهية النمط :

هو سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته لأعماله اليومية و الإدارية و غيرها ، فالقائد يمكنه اخذ نمط

معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ، و من ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون

ممن يعمل معهم .

_النمط القيادي :

بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة و توجيه جميع أنشطتها . أما الخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسته للأعمال و اتخاذ القرارات المواقف المعينة و انه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة, سميًا طريقة تفاعله مع التابعين ، و ربما هذا ما قصده عالم الإدارة و الاجتماع المعروف فيدلر واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته و طريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة و بالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة (دينا مناف محمد، 2012, ص 5) .

_الأنماط القيادية :

1-4_ نمط القيادة الأوتوقراطية :

يطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ، و يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة ، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يخضع لها الحلول بمفرده ، و يبلغ المرؤوسين بأوامره و يكون عليهم السمع و الطاعة دون إتاحة أي فرص للمناقشة ، و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد (وهيبه زواني ، عقيلة نزلي ، 2012 ، ص38-39) ، و القائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج و إهمال العلاقات الإنسانية (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن احمد ، 2007 ، ص153) .

يقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية و هي :

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة .
- عدم تفويض السلطة مهما بلغت بساطتها .
- الاهتمام و التركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين .
- الانفراد بصنع القرارات و تطبيقها .

- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

لها ثلاثة أشكال و تتمثل في :

4-1-1 القيادة الأوتوقراطية التسلطية :

يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة و استخدام القوة و الاستبدادية و التحكم في المرؤوسين و استعمال التهديد و التخويف مستغلا بذلك سلطته و مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه .

4-1-2 القيادة الأوتوقراطية الخيرة :

يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب ايجابي كالمدح و الإطراء و أيضا العقاب الخفيف و هذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد (بلال خلف السكارنة ، 2010 ، ص 149) .

4-1-3 القيادة الأوتوقراطية اللبقة :

يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين انه هو الذي يتخذ القرار بنفسه و يوهم مرؤوسيه انه يشاركهم في اتخاذ القرار و لكنه ينفرد في اتخاذه و يمارس القادة التقليدية (فاتن العوض الغزو ، 2010 ، ص 142-143) .

_ الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط :

_ اللجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد .

_قتل الروح المعنوية و روح المبادرة و الإبداع لدى المرؤوسين (وهيبة زواني ، عقيلة نزلي، 2012، ص40
(.

_ ممارسة القائد أساليب التهديد و استخدام أسلوب التشدد على المرؤوسين يضعف من عزيمتهم و حبهم
للعمل و يؤثر على نفسياتهم مما يؤدي إلى خلق اضطراب مستمر لدى الفرد العامل .

-الآثار الايجابية لاستخدام هذا النمط :

_ يناسب هذا النمط أواحد أشكاله بعض المواقف التي يجب أن تمارس فيها القيادة الأوتوقراطية
والفوضى و الغضب أو في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين فهنا يصبح لا بد من
وجود أسلوب قيادي حازم و شديد (فاتن العوض الغزو، 2010، ص144) .

_ عندما يكون الموظفون جدد و قدراتهم العملية بسيطة.

_ يكون هذا النمط مجديا في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة و الواضحة (طافر مريم،
بومجريك أحلام، 2018، ص 41) .

4-2_ نمط القيادة الديمقراطية :

هذا النمط يفوض السلطة إلى المرؤوسين و يشاركونهم في عملية اتخاذ القرارات و يثق بأنهم قادرين
على تحمل المسؤولية ، و يفضل إتباع هذا الأسلوب في الحالات التالية|:

_عندما يحمل الموظفون مهارات عالية و يكونون مندفعين للعمل .

_عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية و مدركا لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف (محمد

الصيرفي ، 2006، ص 138) .

يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى

من الإمكانيات الذهنية و البدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء ، مما

يدفعهم إلى رفع كفاءاتهم و تحسين الأداء (طارق عبد الحميد البديري ، 2004 ، ص 24) .

_ ركائز القيادة الديمقراطية :

_العلاقات الإنسانية بين القادة و المرؤوسين : يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج

بين المرؤوسين و المؤسسة و محاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم و مصالح المؤسسة و العمل على

التوفيق بينهما و أخيرا إشباع حاجاتهم المادية و النفسية و الاجتماعية .

_المشاركة : إي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و هذا من شأنه إن يشجعهم على تكوين

العلاقات الشخصية و يحقق التفاهم بين أفراد الجماعة (عبد الرحمان سيار ، 2014 ، ص 15) .

_تفويض السلطة : و هو تشجيع و مساعدة الأفراد و الجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية

عملهم و هو يحقق السرعة في انجاز الأعمال و إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين 4 .

_الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط :

_ تركيز القادة على الموظفين و صرف النظر عن الإنتاج يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى

الجماعة و بالتالي انخفاض الإنتاج .

إن عملية القيادة تتطلب الموازنة ما بين المرؤوسين و أهداف المشروع و زيادة الإنتاج و هذا يتطلب قائد صلب و قوانين صارمة و القائد الديمقراطي من الصعب عليه هذا .

_ الآثار الايجابية لاستخدام هذا النمط:

يتم فيها مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و سماع وجهة نظرهم و انتقاداتهم و مشاكلهم و اقتراحاتهم و كل هذا يعمل على خلق جسر تفاهم ما بين القائد و المرؤوسين .

_تساعد القيادة الديمقراطية المرؤوسين على تنمية مهاراتهم و تحسين الاتصال فيما بينهم و بالتالي تسهل مهام القيادة من خلال تفويض السلطات و توزيع المهام .

_الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين و القائد و التنظيم و الجمهور (فاتن العوض الغزو ، 2010 ، ص136-138) ،

4-3- نمط القيادة الفوضوي:

أطلق على هذا النمط عدة تسميات منها القيادة الحرة أو المنطلقة ، أو القيادة المتساهلة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متضررة من سلطة القائد ، حيث تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء (ميلي خديجة، 2018، ص26) .

يتميز هذا النمط بان القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف ، و انجاز الأعمال بالطرق التي يختارونها ، كما انه يتوسع في تفويض سلطاته ، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم ، فالقائد لا يشترك مع الموظفين ، و ليكون له اثر في شؤونهم ، أو في التنسيق بين وحدات العمل ، و إنما

يكون حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لإبداء الرأي و المشورة للموظفين وتوجيههم بتعليمات عامة و غير محددة (عليان ديجي مصطفى، 2007، ص 191) .

_ الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط :

_ هو نمط نادر التطبيق و غير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية .

_ يؤدي إلى تضارب المصالح و انتشار الفوضى بالإضافة إلى فقد التوجيه السليم و رقابة الفعالة للمنظمة

_ انتشار السلوك العدواني بين الأفراد و انخفاض مستوى الجودة و الكفاءة و الإنتاجية .

_ الآثار الايجابية لاستخدام هذا النمط :

_ تشجيع الأفراد على التقدم و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي.

_ الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل .

_ يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء و نتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين (محمود سلمان العميان، 2003 ، ص 262) .

5- النظريات المفسرة للقيادة :

5-1_نظرية الرجل العظيم: تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسها أن القيادة لديهم لها خصائص و سمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد و تؤهلهم لان يكونوا قادة و هذا في رأي دعائها تقوم على أساس أن القيادة هي عملية وراثية و أن القادة (يولدون و لا يصنعون) بحيث يمتلكون سمات

شخصية و مواهب عظيمة و خصائص قد لا يمتلكها أي فرد و هذه السمات تؤهله لان يكون قائدا أيا كان الموقف .

_من ابرز خصائص هذه النظرية :

تركز على صفات القائد و سماته ، كالصفات الجسدية و الفكرية و ترى أن هذه الصفات تجعل الفرد قائدا كالذكاء و القوى العضلية و تقول أن القائد (يولد و لا يصنع) و كما تبين هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع ذا مواهب و قدرات و مميزات و خصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة و نجاح القائد في الأعمال مبني على سماته ذاتية وحدها ، و من ابرز رواد هذه النظرية : كارليلر الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد التي تجمع بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع و كذلك يميزن وتيرمن و كالتن ولدز و جينكيز و ويكم و تيد .

_من المآخذ على هذه النظرية :

أن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار صفات و مسؤوليات المرؤوسين و حاجاتهم و هذا كله يشكل عوامل ضعف لان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر بل الظروف المحيطة و نوع الجماعة لها اثر كبير (فاتن عوض الغزو، 2010، ص74-75) .

5-2_نظرية السمات :أساس هذه النظرية أن القادة يمتلكون صفات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد و تؤهلهم لان يكونوا قادة ، بحيث درست هذه النظرية الصفات التي تجعل الفرد قائدا و حاول العلماء من خلال أبحاثهم و دراساتهم تحديد صفات القيادة الفاعلة لكي تكون مرجعا من خلاله يتم اختيار القادة المناسبين . و ترتبط هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم التي أساسها أن القائد يولد و لا يصنع بمعنى آخر أن ليس كل مدير قائد و إنما من الممكن أن يكون كل قائد مدير . و حسبما جاءت به نظرية السمات

هي أمان أن تكون القيادة موحدة يتميز بها القادة أينما كانوا بغض النظر عن نوع القيادة أو الموقف أو قد تكون نمطا من السمات تستند عليها قدرة القائد على القيادة تركز على شخصية القائد و خصائصه و تختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر (فائن عوض الغزو، 2010، ص 75).

_هناك خمسة أنواع للسمات القيادية :

السمات الجسمية كالصحة و الطول و العرض ، و السمات المعرفية كالذكاء و الثقافة ،استشراف المستقبل ، و السمات الاجتماعية من فن للتعامل ، كسب الآخرين و حسن الاتصال ، السمات الانفعالية كالنضج الانفعالي و ضبط النفس و أخيرا السمات الشكلية كجمال المظهر و الذوق العام (هاني محمود الكايد، 2009، ص371) .

_من مآخذ هذه النظرية:

الاختلاف في القيم و الطموح و الميول إلى الاتجاهات و القدرات مما يؤثر على مجهوده و مستوى و طموح القائد لان الذكاء لا يصنع قائدا لوحده بل المهم صلة القائد مع جميع الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي و المتغيرات النفسية السائدة (فائن عوض الغزو، 2010، ص 77) .

5-3-النظرية السلوكية : عرفنا أن القيادة ليست سمة شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرهم ، فالقيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد ، إذ هي ترتكز على معايير و أسس موضوعية ، فالشخص قد يكون قائدا بحكم مركزه أو صفاته أو وظائفه . و في ضوء هذا يمكن تعريف القيادة في ضوء السلوك الذي يقوم بها الشخص القائد ، أي أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته اكبر من تأثيراي واحد منهم ، و ذلك من حيث تحديد هدف الجماعة و من حيث تنفيذ هذا الهدف . و لقد ناقش هومانز القيادة في ضوء سلوك القائد . و قرر أن القائد يستطيع أن ينقل

جماعة من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها و هذا أن أطيعت أوامره ، و لا يمكن تحقيق الطاعة من دون سلطة ، و قرر ماكريجور أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتلبية و إشباع حاجاته الإنسانية، و بالتالي فان بيئة العمل لها اثر كبير على الحالة النفسية و الاجتماعية للأفراد العاملين، كما يتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكي للقادة و المشرفين و المناخ التنظيمي العام بالمنظمة (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2010، ص65-66) .

4-5_ النظرية الموقفية: يرى أنصار هذه النظرية انه ليس هناك سمات مشتركة للقائد و لكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في مواقف معينة ، كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه بمعنى أنها خاصة بموقف معين و بالبيئة الاجتماعية التي يوجد فيها ذلك الموقف و الجماعة . و القائد يختلف باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها و هدفها و معتقداتها و قيمتها و معاييرها أو حتى في نفس الجماعة من موقف لآخر و من زمن لآخر .و يرى فيدلر انه قد يصلح شخص شغل منصب قيادي في موقف معين و لا يصلح لشغل هذا المنصب في موقف آخر . حدد فيدلر ثلاث متغيرات **للنظرية الموقفية هي :**

_وجود علاقة بين القائد و الأتباع .

_درجة وضوح مهمة العمل .

_القوة الكامنة في مركز القائد (توفيق درويش، 2006، ص 74-75) .

6: معوقات القيادة:

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل و يتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة و جوانب عديدة داخل كل طرف.

و منها نذكر :

1 : المتغيرات المزاجية :

1-1_ انخفاض درجة الثقة في الآخرين : و قد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه أو لثقته المتزايدة في ذاته .

1-2_ الثقة المتزايدة بالذات : حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة و التشبث بالرأي و عدم تقبل النقد .

1-3_ الخوف من نجاح الآخرين : و يسبب ذلك محاولة القضاء على الكوادر الجديدة و حجب المعلومات و الخبرات الكفيلة بتسيير أدائهم لمهامهم و عدم تفويض السلطة إليهم .

2: متغيرات دفاعية :

1-2_ غياب التحدي: و يترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد و تولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خبراته و مهاراته نظرا لإدراكه بان نقصها لا يعد مشكلة.

2-2_ عدم السعي نحو المعرفة: و يترتب على ذلك تضائل معلوماته و ضحالة خبراته و عجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها.

2-3_ طول مدة البقاء في المنصب : و ينتج عنه تكوين البطالة السيئة والاستهتار بالقوانين و اللوائح و إشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين .

3 : متغيرات أخلاقية و ضغوطات ثقافية :

3-1- الأناية و الانتهازية الاجتماعية: و ذلك أن يمتنع القائد عن إبداء النصيحة و المشورة لأصحابه و أن يبخل بإبداعاته على المنظمة.

3-2_ ضغوط الرؤساء:و يترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم و اهتزاز صورة المدير العام و أتباعه تسخير موارد المنظمة لإرضائهم و تحقيق مآربهم.

3-3- ضغوط اقتصادية و اجتماعية:و ينتج عنها انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله و بصورة نزيهة و قد يتورط في انحرافات مالية (مجاهدي الطاهر ، ص 48-49) .

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد مفهوم القيادة و إبراز أهم صفات و مهارات القائد و تحديد أهم النظريات و الأنماط القيادية.

استنتجنا في الأخير أن النمط القيادي يختلف من قائد لآخر و ذلك حسب شخصية القائد و أتباعه و النمط الذي يتماشى معهم .

هذا يبقى على القائد حسب إحساسه و فهمه لمرؤوسيه و ما يدور بداخل جماعته و المساهمة في الأعمال و توجيه مرؤوسيه للقيام بأفضل الأعمال و الانجازات .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي من أهم العمليات الحيوية في منظمات الأعمال ، و التي يعول عليها كثيرا في نجاح أي منظمة و عليه سوف نتساءل في هذا الفصل : مفهوم الأداء ، العوامل المؤثرة على الأداء ، و كذا أهم شروطه و محدداته و عناصره و تقييم فعاليته .

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

1_ مفهوم الأداء:

لغة: تأدية، إجراء، القيام ب، تنفيذ، إتقان، مصدر أدى. (روحي بعلبكي، 2008، ص68).

_اصطلاحاً:

هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على أختلاف أنواعها و التأثيرات الخارجية، و

إستغلالها من قبل منظمة في تحقيق أهدافها. (وائل محمد صبحي ادريس، 2009، ص38-39)

_و يعرفه قاسمي بأنه جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة. (قاسمي،

2011، ص180)

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات أو الأفعال التي يقوم بها الموظف مع عوامل تقييمها بحيث

توضح لنا إيجابيات وسلبية أداء الموظف Jalalkamali. كما يشار إلى الأداء الوظيفي "بمدى أداء

الموظفين لمهامهم المتعلقة بالعمل.

يرى بعض الباحثين "أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة

الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد

نفسه، وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء

."

يشير الأداء الوظيفي إلى قيمة العمل الذي قدمه الموظف أو نوعيته أو كميته، أي إنتاجية الموظف، إذا كانت إنتاجية الموظفين عالية، فهذا يعني أن الأداء العام للمؤسسة مرتفع. (مصطفى على على البساطي، 2021، ص58).

كما يعرف بأنه القيمة التنظيمية لسلوكيات الموظفين في مناسبات وأوقات العمل المختلفة، وبالنسب للقيمة التنظيمية يمكن تقديرها بالخدمات والأنشطة التي يقوم الموظفون بأدائها مثل مهام العمل أو وجود علاقات عمل جيدة مع الموظفين الآخرين.

بينما يعرف (Feizi and Rahime)، الأداء الوظيفي بأنه قيمة سلوكيات الموظفين، التي تشارك بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

في حين يرى (Alipoor et al)، أن الأداء الوظيفي يعني قياس النتائج لمعرفة ما إذا كانت تلك المهمة قد أنجزت بشكل جيد أم لا كما يعرف (Khan and Ghufra)، الأداء الوظيفي بأنه أفعال وسلوكيات يقوم بها الأفراد والتي تسهم بشكل أساسي في الحصول على الوظائف والأهداف التنظيمية للمنظمة.

في حين يعرف (Chambers II and Richard)، الأداء الوظيفي بأنه " تلك الأعمال والسلوكيات التي تخضع لتوجيه أو إشراف الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى على على البساطي، 2021، ص59).

2_العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي عنصر هام في نشاط أي مؤسسة، لهذا يجب الاهتمام به وزيادة كفاءته لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة، لهذا يجب الحد من العوامل التي تؤثر عليه ومن أهم العوامل نذكر:

2_1: عوامل داخلية: وتنشأ من خلال التفاعل بين عناصر الداخلية الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها:

- عوامل بشرية وهي المتعلقة بالجانب البشري:

_نوعية العلاقة السائدة بين العمال، وهذا ما يؤدي إلى بروز التنظيم غير رسمي الذي يتولد غالباً نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بين الأفراد والعاملين داخل التنظيم الرسمي.

-مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل الذي يشغله.

_رغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة لما يكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها.

_عامل السن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد». (طافر مريم، بومجبريك أحلام، 2019، ص64).

-عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

_نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

-نسبة اعتماد هذه المؤسسات على الآلات مقارنة بالعمال.

-طبيعة التكنولوجيا المستخدمة.

2-2: عوامل خارجية: وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستمرار.

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة في الأداء على النحو التالي:

_ غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي لا تملك خطط تفصيلية لعمالها وأهدافها لن تتمكن من قياس ما تحقّقه من إنجازات.

.عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط ووضع القرارات واتخاذ القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين. (طافر مريم، بومجريك أحلام، 2019، ص64-65).

_ اختلاف مستويات الأداء: هذا بسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، فسيكون حافزا ودافعا للأداء أكثر إنتاجا وفعالية.

_التسيب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف السائد في المنظمة.

-مشكلات الرضا الوظيفي: « إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء».

_وفي الأخير يمكن القول بأن هناك عدة عوامل قد تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، وهذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أداء فعال وإلى نجاح المؤسسة كما قد تؤدي إلى ضعف وفشل مؤسسة(طافر مريم ، بومجريك أحلام ، 2018، ص 64) .

إن الطبيعة الحساسة للمورد البشري، تجعل من أداءه عرضة كغيره - إن لم نقل أكثر من غيره- من مكونات الأداء المؤسسي لتأثير العديد من العوامل المحددة لمستواه، بعضها يخص الفرد، و بعضها الآخر يتعلق بالبيئة التي ينتمي إليها. هذا ما يجعل أداءه في تغير من حيث الكفاءة و الفعالية و السلوك المنتهج في أداء العمل. و نسعى من خلال هذا المبحث إلى إبراز أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي، بافتراض أن هناك عوامل أساسية و أخرى جزئية.

1_العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي :

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، و هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (حاتم علي حسن رضا، 2003، ص52).

و قد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، و تعددت. حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا و هما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

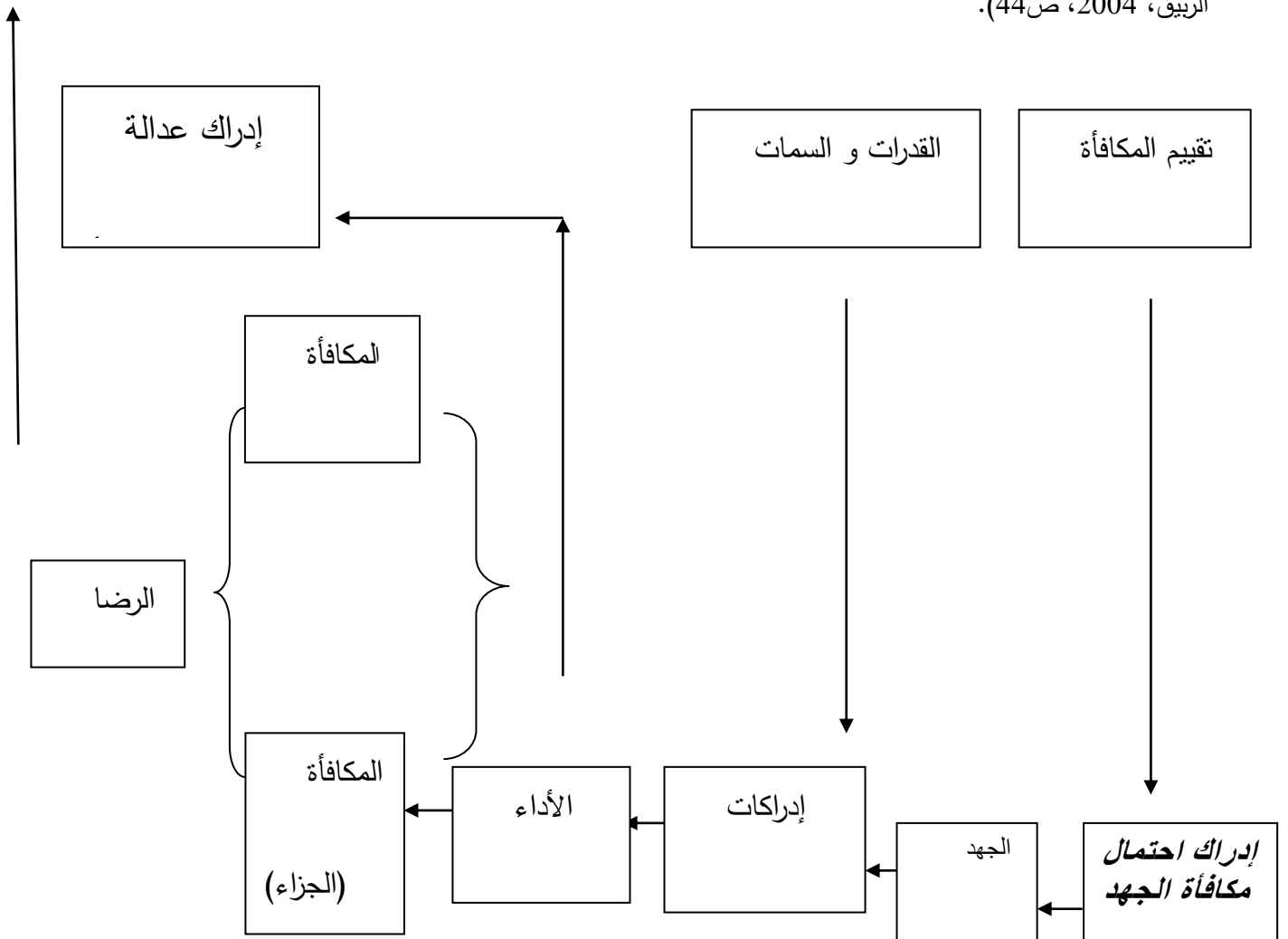
مستوى الأداء المقدر على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل . (علي السلمي، 1985، ص27).

فهناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، و
مناخ أو بيئة العمل، و القدرة على إنجاز العمل. (صالح بن سعد المرعي، 2004، ص39).

لا يختلف هذا الرأي عن سابقه، سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية الفردية، و لو أنمناخ أو
بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل.

قد وضع " (Porter) " و زميله (Lawler) " سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض
حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي كما يبينها الشكل: (محمد بن ابراهيم محمد
الريبيق، 2004، ص44).



(الشكل: نموذج بورتير/ لولير في الدوافع (1968م). (ناصر محمد العديلي، 1995، ص171).

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: و يشمل تصوراتهِ و انطباعاتهِ عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

بالتالي فإن Porter " و Lawler " يضيفان عنصراً أساسياً ثالثاً و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء و ذلك حسب المعادلة التالية:

الأداء الدافعية أو الجهد المبذول × القدرات × الإدراك.

-فعليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من العامل من العاملين الآخرين. فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، و بالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي و مكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية و قدراته عالية، عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة و قدراته كانت منخفضة. (محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، 2003، ص230-231).

_فالشيء الإضافي الآخر في نموذج "بورتر" و "لولير"، يتعلق أساساً بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء. فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، محددًا رئيسيًا و مباشرًا للأداء، حيث كان الاعتقاد بأن ارتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل و إقباله عليه.

يزداد أيضا امتنانه للوظيفة و المؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته و أداءه. و بالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، و يقل إقباله عليه، و تقل مشاعر الامتنان و الولاء

للوظيفة و للمؤسسة. فنقل نتيجة لهذا إنتاجيته و أداءه. فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا و الدافعية للأداء، و بذل الجهد في العمل. و يعني بذلك أن الرضا و الدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية العكس بالعكس.

فهذا مغاير لما قدمه "بورتر" و "لولير"، اللذان أكدا أن العلاقة بين الرضا و الأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه، و أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. و الرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، فتأثيره إذا كما يوضحه الشكل يتوقف على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة .

بالتالي فإنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء عليه، بمعنى أن الأداء يقود إلى رضا وظيفي، و أن الرضا الوظيفي لا يقود بالضرورة إلى أداء. (ناصر محمد العديلي، 1995، ص173).

فيبدو أن المحددات الأساسية للأداء وفق ما توصل إليه "بورتر" و "لولير" أكثر منطقية من سابقهم، و من ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره.

2-العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:

إن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية، القدرة و الإدراك) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض، لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، و سنحاول فيما يأتي استعراض أهم هذه العوامل.

2-1: العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما غموض الدور و صراع الدور.

2-1-1: غموض الدور:

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام و الواجبات، الاختصاصات و السلطات، أو هو الفرق بينما هو مطلوب و ما هو مفهوم، و دون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح. و يتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني و التخصصي. و إذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور. كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه. (أحمد ماهر، 2003، ص253).

إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات و توجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة.

من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود و وضوح الوصف الوظيفي، مسؤوليات، أولويات و صلاحيات العمل، و معايير أو أهداف الأداء، بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

2-1-2- صراع الدور:

يقصد هنا بصراع الدور أو تعارض الدور « تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها»

لصراع الدور أسباب عديدة، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات

متضاربة و متعارضة و مزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس. و قد يؤدي ذلك أيضا إلى الشعور الفرد بالتوتر و الضغوط النفسية و الاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب .
(أحمد ماهر، 2003، ص253).

3_عناصر الأداء الوظيفي:

-للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس و تحديد مستوى أداء الموظفين

في المؤسسة وهي:

- الموظف و كفاءته:

وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات واهتمامات و قيم و اتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و التي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف. بالإضافة إلى التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤوليات و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة في الإشراف و التوجيه.

العمل و متطلباته : وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما

تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة و النظام والإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على

التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز و التحرر من الأخطاء .(عكاشة، 2008، ص37). (البيئة التنظيمية و

مركباتها: تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن

التنظيم وهيكله و أهدافه ومورده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي

تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال و هي العوامل الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية،

الحضارية، السياسية و القانونية.(فرحي ابتسام، 2016، ص 47) .

4_معوقات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساسي و جوهري في أي وظيفة ولكنه بسبب الظروف المحيطة

والإدارة يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل ومن بين هذه المشاكل نذكر:

- تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدام وصراعات بين العمال مما يؤثر على

الأداء إضافة الى عدم فهم كل فرد لوظيفته.

-تعارض رغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء الأفراد.

- غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلبا على أداء الأفراد ويجعله غير متوازن

- الظروف الفيزيائية في العمل والمتمثلة في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل

بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العمل والتي ينتج عنها تشتت في

تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.

- حوادث العمل وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته 9 لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه

الحوادث منها ما هو تقني أو تكنولوجي من الأعطاب مثل تلف بعض الآلات ومنها ما هو ناتج عن سوء

التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة

المشرفين لهم.(طافر مريم ، بومجريك احلام ،2018، ص 66) .

5- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالإستناد الى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه .

و يعرف كذلك بأنه قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها إذن فتقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف بهدف تحقيق فعالية المنظمة .

(طافر مريم ، بومجريك أحلام، ص67، 2018) .

6_ نماذج تقييم الأداء :

تختلف طبيعة المؤسسات باختلاف أهدافها ومكوناتها وتوجهاتها في تحقيق تلك الأهداف ، وتبعاً لذلك تختلف نماذج ومداخل تقييم الأداء المعمول بها، وقد تحسنت.وتطورت هذه النماذج من حيث الإجراءات والمعلومات التي تهتم بها، تبعاً للأهداف الرئيسية لعملية التقييم والتي تعتمد الى حد كبير على أسلوب الإدارة المستخدم ولذلك استخدمت عدة نماذج في مجال تقييم الأداء أهمها: (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 125).

6-1- نموذج الإدارة بالأهداف:

وهو من أقدم النماذج ويرتبط بنمط الإدارة لتايلور (Taylor) حيث يتم التقييم في ضوء تحقيق المؤسسة للأهداف الموضوعية والمتفق عليها سلفاً ويعتبر نمط الإدارة بالأهداف.نظاماً شمولياً للإدارة، ويعتمد على

أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون و المشاركة بين مختلف الجهات والمستويات الإداري حيث تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في صياغة وتصميم الأهداف المرغوب تحقيقها ، واتخاذ القرارات ذات العلاقة ،وتعتبر الأهداف مدخلا لقياس و تقييم الأداء ، ويشير (نصر الله) النان درجة يعتمد على كيفية ونوعية الإنجاز ومدى تحقق الأهداف الموضوعة التقييم أو مستوى الأداء مسبقا . ويتميز الإدارة بالأهداف باهتمامه بالأداء المستقبلي للعامل ، إضافة إلى الاهتمام بتنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه ، و تحديد وسائل وآليات تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه ، إضافة إلى التركيز على إنجازات وسلوكات وممارسات العامل ، بالإضافة الى الكشف عن قدرات المشرفين على التفكير والابتكار .كما يتميز بتركيزه على العامل أكثر من تركيزه على الجماعة.

6-2- نموذج إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء كما تقدم على انها عملية تواصل مستمرة ، تنفذ بالاشتراك بين العامل و مشرفه المباشر ، و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين حول واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل أداءها وانجازها، وتمثل هذه العملية بمجملها لمجموعة من الإجراءات او العمليات من مثل:

-كيفية مساهمة عمل العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.

-دلالات إتقان العمل بعبارات محددة.

-كيفية عمل العامل و المشرف معا للمحافظة على أداء الموظف و تحسينه وتنميته.

-كيفية تقييم أداء العامل.

-كيفية تحديد الصعوبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها.

فمن هنا فان نموذج إدارة الأداء يتكون من عدة عمليات متداخلة ومتكاملة في أي واحد ، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة ، و بما يحقق أهداف المؤسسة ذاتها ، ويتم هذا النموذج من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب ومن ثم قياس المستوى الفعلي للأداء و تحديد الفارق بين المستويين و العمل على تقليل الفارق بينهما والعمل على تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المرغوب او المتوقع. (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 126).

7-معايير تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء لا بد وان يتم في ضوء مرجعية محددة وتتمثل هذه المرجعية عادة في معايير محددة وواضحة ، حيث يتم صياغة هذه المعايير اعتمادا على طبيعة الاداء المراد تقييمه واعتمادا كذلك على مكونات الاداء المقيم ، وتعرف المعايير بعدة تعريفات، حيث اجمعت معظم التعريفات على ان المعيار لا بد وان يشير الى المستوى النهائي للأداء وكيفية الوصول الى مستوى الاداء، اضافة الى متطلبات الوصول اليه، ويمكن تعريف مفهوم المعيار Standard بأنه شرط او متطلب أو خاصية او صفة قد تكون كمية أو كيفية، ويتميز بالعمومية ولا يتحقق بشكل كلي اي مرة واحدة ولا يمكن الحكم عليه الا من خلال مكوناته الأقل والتي تسمى بالمؤشرات (Indices) حيث يتحقق المعيار ككل من خلال تحقق مجموع مؤشرات الأخذ بعين الاعتبار اختلاف وأهمية المؤشرات المختلفة لكل معيار، وكذلك تختلف المعايير بحسب أهميتها وحجمها بالنسبة للأداء قيد الاهتمام ولذلك يعبر عن تلك بالأهمية النسبية للمعيار ، وكذلك يتم التعبير عن أهمية المؤشرات بحسب أهميتها النسبية، وبالطبع فان اختلاف أهمية المعايير ومؤشراتها يعكس اختلافا في الأهمية النسبية وبالتالي اختلافا في الدرجات المخصصة لكل معيار من معايير التقييم. ويمكن تبسيط مفهوم المعيار بالتساؤل حول مكونات ذلك الأداء ومتطلبات ممارسة مهمات ذلك الأداء، حيث ان لهذا الفهم أهمية

بالغة تتمثل بالتمييز بين معايير الأداء و الوصف الوظيفي و كذلك انواع المعايير (إبراهيم محمد المحاسنة ،

2013 ، ص 127).

خلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا الاحاطة بمفهوم أداء العاملين و الذي عرفناه على أنه النشاط و الانجاز الذي يبذله العامل من خلال اعمالهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ،كما تناولنا عملية تقييم الاداء التي رأيناها هامة في الدراسة و ذلك من خلال معرفة المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة و محاولة اصلاحها ، اضافة الى ذلك تطرقنا الى عملية تحسين الاداء و مختلف العناصر المكونة له .

و من خلال هذا نستنتج أن الأداء هو المرآة العاكسة للمنظمة و قد زال الغموض حول مفهوم الأداء .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

يكتسي الجانب الميداني أهمية كبيرة في اي دراسة علمية كونه المجال الذي يسمح للباحث بالتعرف على واقع الدراسة بالاعتماد على مختلف الادوات البحثية ، وفي هذا الصدد تعتمد هذه الدراسة كغيرها من الدراسات على مجموعة من الاجراءات المنهجية التي تساعدنا في دراسة الظاهرة الاجتماعية و جمع مختلف البيانات التي يمكن الحصول عليها من ميدان الدراسة، و من ثم تحليلها و اعطاء تفسيرات لها للخروج بمجموعة من النتائج التي تعتبر امتدادا للفصول النظرية التي تناولت موضوع الأنماط القيادية و الاداء الوظيفي و هو ماسيتم التطرق اليه في هذا الفصل.

الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي

1_الدراسة الاستطلاعية :

تعريف مؤسسة الوطنية للدهن :

هي مؤسسة عمومية اقتصادية، أنشأت سنة 1968م ،وهي رائدة في صناعة الدهن في الجزائر بحيث تقع في ولاية البويرة، قانونيا هي شركة ذات أسهم، و هذه الأسهم مملوكة بنسبة 100/100 من طرف الشركة العمومية القابضة كيمياء صيدلة هذه الأخيرة تمثل وصاية الدولة، و التي حلت محل صناديق المساهمة السابقة و هي مسيرة من طرف :

_شركة تسيير المساهمات.

SPG.GEP.HAC.SPA _

وتتكون من ستة وحدات إنتاجية موزعة على التراب الوطني كما يلي :

_وحدة الأخضرية ولاية البويرة

_وحدة واد السمار

_وحدة سيق ، ولاية المعسكر

_وحدة سوق أهراس

2_ منهج الدراسة :

يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع لإعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها أو الوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (شحاتة سليمان ، 2005 ، ص 377) .

3_ مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال و عاملات المؤسسة الوطنية للدهن بالاخضرية الواقع على مستوى الطريق الوطني رقم 05 ، و الذي يتراوح عددهم الإجمالي ما بين 400 حتى 500 عامل .

4_ عينة الدراسة:

تم إختيار عينة عشوائية، حيث تم توزيع 30 ورقة إستبيان على عينة الدراسة (عمال و عاملات) .

5_ المجالات (الزمانية، المكانية، البشرية) :

_المجال الزمني : 2022-04-30/2022-04-01

_المجال المكاني : بلدية الاخضرية ولاية البويرة (المؤسسة الوطنية للدهن).

_المجال البشري : عمال و عاملات المؤسسة الوطنية للدهن .

6_ أدوات الدراسة:

سوف نستعمل في هذه الدراسة أداتين لجمع المعلومات.

_الأداة الأولى: استبيان متعلق بأنماط القيادة .

_الأداة الثانية: استبيان متعلق بالأداء الوظيفي .

و نظرا للظروف التي عانت منها الجزائر و العالم ككل لم نستطع اجراء الدراسة الميدانية لعدة معيقات لم

تسمح لنا في تطبيق هذه الدراسة في ظل تفشي جائحة الكورونا، و عليه نكتفي بالجانب النظري.

7- أساليب المعالجة الإحصائية :

من بين أهم الأدوات الاحصائية التي سوف نستعملها في هذه الدراسة النسبة المئوية بيرسون ،

سبيرمان ، وكذلك الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spas.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل للتعرف على المنهج المستخدم في دراستنا هذه مع معرفة كل من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة في إطار الحدود الزمنية والمكانية المحددة بالإضافة للأدوات المستعملة والتي تمثلت في الاستبيان وكل هذا للتوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن لأنماط القيادة علاقة بأداء العاملين في مؤسسة

الدهن: ENAP .

خاتمة

إن إهتمام مختلف المنظمات أصبح منصبا أكثر على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية و حتى تتحقق هذه الأخيرة لا بد من أن تعطيه قدرا من الحرية في إنجاز العمل، و كذلك تشجع أسلوب العمل الجماعي و تتجنب إصدار الأوامر و دفعه لتنفيذها، أو تقييده في إنجاز المهام و ذلك لتحديد ما يجب عليه أن يؤديه حتى لا تعمل على قتل روح الإبداع و الابتكار فيه، و يتم كل هذا من خلال أنماط قيادية التي يمكن للقائد أن يطلقها على مرؤوسيه، و لهذه الأنماط علاقة قوية بالأداء الوظيفي للموظف .

فمن خلال ما سبق ذكره اتضح لنا أن القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير في مشاعر و أفكار الآخرين و في سلوكهم ، و يحدث هذا التأثير من خلال أعمال القرد ، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين .

فإن من متطلبات القيادة القدرة على اختيار أفضل الأساليب و تطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

و مما لا شك فيه أن النمط المطبق في المؤسسة و المتبع مع الموظفين له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين و إنجازاتهم على تحقيق الأهداف المنشودة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1_ابراهيم محمد المحاسنة .(2013) . إدارة و تقييم الأداء الوظيفي ، ط 1 ، عمان-الأردن ، دار

جدير للنشر و التوزيع .

2_أحمد ماهر .(2003) . السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، دار الجامعة، الإسكندرية .

3_بلال خلف السكارنة .(2010) . القيادة الإدارية الفعالة, ط 1, الأردن ، دار المسيرة للنشر و

التوزيع .

4_حسين عبد الحميد أحمد رشوان . (2010) . القيادة (دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و

التنظيمي) ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة . الإسكندرية, مصر.

5_خواجة عبد العزيز . (2005) . مدخل الى علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر و

التوزيع . وهران, الجزائر .

6_شحاتة سليمان ، محمد سليمان .(2005) . مناهج البحث بين النظرية و التطبيق ، مركز

الإسكندرية للكتاب ، مصر .

7_صلاح الدين فوزي . (2001) . الإدارة العامة بين عالم متغير و متطلبات، دار النهضة العربية،

القاهرة ، مصر .

8_طارق عبد الحميد البديري . (2004) . اساسيات في علم إدارة القيادة ، دار الفكر للنشر و التوزيع،

عمان، الأردن .

9_عامر عوض .(2008) . السلوك التنظيمي الإداري ، عمان-الأردن ، ط 3 ،دار أسامة للنشر و

التوزيع، عمان، الأردن .

10_عبد الرحمان سيار . (2014) . القيادة الفعالة ، ط ، دار الوفاء ، مصر.

11_عليان ديجي مصطفى ، 2007، أسس الإدارة المعاصرة ، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع ،

عمان، الأردن .

12_ علي السلمي.(1985). إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب لطباعة، القاهرة.

13_ فاتن العوض الغزو ، 2010، القيادة و الإشراف الإداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،

الأردن

14_محمد الصيرفي ، 2006، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر.

15- محمد سعيد أنور، سلطان. (2003). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .

16_ معن محمود العياصرة ، 2007, مروان محمد بن أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ،

دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن .

17_ محمود سلمان العميان ، 2003, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3, دار وائل للنشر و

الطباعة .

18_ ناصر محمد العديلي.(1995). السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة

العامة، الرياض.

19_ هاني الكايد ، 2009 , علم النفس السلوك القيادي سيكولوجية ادارة مؤسسات الدولة ، ط1 ، دار

الراية للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن.

20_ وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محمد منصور الغالي.(2009). أساسيات الأداء و بطاقة التقييم

المتوازن، ط1، دار وائل لنشر.

1_ أسعد، أحمد، محمد عكاشة، (2008). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

2_ تفریح أمال، هادي نور الهدى، (2020)، النمط القيادي و أثره على أداء الموظفين، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، .

3_ توفيق درويش (2006). فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء ، دراسة ميدانية بشركة

التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ،

جامعة الجزائر.

4_ حاتم علي حسن رضا.(2003). الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، متطلب لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

5_ دينا مناف محمد ، . (2012). الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين ، دراسة

إستطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات و العاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى ، جامعة الموصل

العراق .

6_ طافر مريم, . (2018). بومجبرك أحلام ، القيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي ،

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح طاهير ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

الإجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل.

7_ فرحي ابتسام.(2007). التمكين الإداري و تأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق

الوطني لتأمين على البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة العربي بن

المهدي، أم البواقي.

8_ محمد بن إبراهيم محمد الربيق.(2004). العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية،

رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الجامعة العربية للعلوم

الأمنية، الرياض.

9_ مصطفى علي البساطي.(2021). أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على

العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة، ببور سعيد، جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير

المهني في إدارة الأعمال، جامعة منصور.

10_ ميلي خديجة, 2018/2019, القيم السوسيوثقافية للإطار و دورها في تفعيل الأسلوب القيادي ،

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.

11_ هروم عز الدين.(2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية،

مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.

12_ وهيبية زواني ، عقيلة نزلي , 2012/2013 ، الأنماط القيادية و دورها في تنمية كفاءات العاملين ،

دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة .

المحاضرات :

1_ مجاهدي الطاهر.(2020). محاضرات في القيادة الإدارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .

القواميس و المعاجم:

1_ القاموس الكافي عربي.(2009). ط 3، الأصالة لنشر و التوزيع و الاستيراد، الجزائر.

2_ روجي بعليكي.(2008). فاموس ثلاثي اللفظ، ط 4، دار العلم للملايين المؤسسة الثقافية للتأليف و

الترجمة و النشر، لبنان.