



العنوان:

أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالرويبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

أ- منصر إلياس

من إعداد الطالبة:

❖ جوهري حنان

لجنة المناقشة:

فيلاي حمزة.....رئيسا

بومازونة كريمة.....مناقشا

منصر إلياس.....مشرفا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سَبَّحَ اسْمَ رَبِّكَ الْأَعْلَى الَّذِي خَلَقَ فَسَوَّى وَالَّذِي قَدَّرَ فَهَدَى وَالَّذِي أَخْرَجَ الْمَرْعَى
جَعَلَهُ غُثَاءً أَحْوَى سَتَرْتُكَ فَلَا تَنسَى إِنْ أَمْسَاءَ اللَّهُ إِلَهُ يَعْلمُ الْجَهْرَ وَمَا يَخْفَى
وَيَسِّرُكَ لِلْيُسْرَى فَذَكَرْنَا نَفَعَتِ الذِّكْرَى سَيَذَكِّرُنَا لِمَنْ يَشَاءُ وَيَجْنِبُنَا الْأَشْفَى
الَّذِي يَصِلِي النَّارَ الْكُبْرَى ثُمَّ لَا يَمُوتُ فِيهَا وَلَا يَحْيَى قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَى وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ
فَصَلَّى بَلْ تُؤْثِرُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ وَأَبْقَى
إِنْ هَذَا فِي الصُّحُفِ الْأُولَى صُحُفِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

تشكرات

بادئتك ببدء أشكر الله عز وجل تبارك وتعالى أن وفقني لهذا المسعى
كما أخص بالشكر لأستاذي الفاضل منصر إلياس والمؤطر العيشوشي لما
منحاني الجهد والوقت والإرشادات والتوجيهات والدعم لإنجاز هذا العمل .
كما أتوجه بالشكر لجميع أساتذتي المحترمين في كل مراحل الدراسة
لما قدموه من مجهودات الإرتقاء لهذا المستوى و أنا بالذکر أساتذة
معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير.

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا العمل

وشكراً

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى اللذين أفنيا من عمرهما السنين لأبلغ هذا
المستوى إلى الغالين: أُمي حفظها الله عزو جل وأطل الله في عمرها وأبي

رحمه الله

إلى أخواني الاعزاء الذين ساهموا في هذا النجاح: عيسى وحمزة.

إلى أخواتي الغاليات: مسعودة وحدة ومنية.

إلى، أعمامي، عماتي، أخوالي، خالات

وكل من يحمل لقب جوهرى

إلى صديقاتي إيمان وفضيلة وأمينة وحياة ونيسة وأمال وسعاد

ومريم وزوجها جمال

إلى أصدقائي خالد وسليمان

ولكل زملائي في الدراسة

و لكل من هم في ذاكرتي و ليسوا

في مذكرتي

حنان

الفهرس

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

IV.....	الفهرس
VIII.....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ-د.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
04.....	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
06.....	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
16.....	المطلب الثالث: تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم
20.....	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
21.....	المطلب الأول: النظريات الفردية
23.....	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
28.....	المطلب الثالث: النظريات الموقفية
34.....	المبحث الثالث: أهمية ومتطلبات ومعوقات القيادة الإدارية
35.....	المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية
37.....	المطلب الثاني: متطلبات القيادة الإدارية
41.....	المطلب الثالث: معوقات القيادة الإدارية
42.....	خلاصة

الفصل الثاني: تحليل دور القيادة الإدارية في المنظمة

44.....	تمهيد
45.....	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
46.....	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
48.....	المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين
49.....	المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بأداء العاملين
53.....	المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين
54.....	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين والمسؤول عنه
56.....	المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين
69.....	المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين والمشاكل التي تواجهه
74.....	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين
75.....	المطلب الأول: ركائز القيادة الإدارية الداعمة لأداء العاملين
76.....	المطلب الثاني: علاقة درجة الحرية الممنوحة في القيادة الإدارية بأداء العاملين
79.....	المطلب الثالث: علاقة درجة المشاركة والمشاورة الممنوحة في القيادة الإدارية بأداء العاملين
81.....	خلاصة

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية للمبيعات

التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية

83.....	تمهيد
	المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI والوحدة المركزية للمبيعات بالروبية
84.....	
85.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة SNVI
91.....	المطلب الثاني: تقديم الوحدة المركزية للمبيعات
95.....	المطلب الثالث: أهمية الوحدة المركزية للمبيعات
96.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
97.....	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
98.....	المطلب الثاني: نموذج ومقياس الدراسة
103.....	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

105.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
106.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة.....
112.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان.....
121.....	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.....
124.....	خلاصة.....
126.....	الخاتمة العامة.....
131.....	قائمة المراجع.....

الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية	01
08 - 07	عناصر التفرقة بين القائد والمدير	02
18 - 17	مقارنة بين الإدارة والقيادة	03
19	الفرق بين الرئاسة والقيادة	04
51	الفرق بين الكفاءة والفعالية	05
57	نموذج صفات ومعايير تقييم أداء العاملين	06
58	تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات	07
59	الطريقة الافتراضية لقائمة التقدير	08
60	طريقة المقارنة الثنائية بين أداء العاملين	09
65	نموذج يعتمد على التقرير العددي	10
65	نموذج أسلوب التقرير الوصفي في تقييم أداء العاملين	11
102 - 101 - 100	نتائج إختبار الإتساق الداخلي	12
102	عدد الإستبانات الموزعة	13
103	درجات مقياس ليكرت	14
106	توزيع عدد العمال حسب الجنس في الوحدة المركزية للمبيعات بالروية سنة 2013	15
107	توزيع عدد العمال حسب السن في الوحدة المركزية للمبيعات بالروية سنة 2013	16
108	توزيع عدد العمال حسب المستوى المهني في الوحدة المركزية للمبيعات بالروية سنة 2013	17
109	توزيع عدد العمال حسب الأقدمية في الوحدة المركزية للمبيعات بالروية سنة 2013	18
110	توزيع عدد العمال حسب مستوى التأهيل العلمي في الوحدة المركزية للمبيعات بالروية سنة 2013	19
113 - 112	إجابات أفراد العينة لنمط القيادة الأتوقراطية	20
114 - 113	إجابات أفراد العينة لنمط القيادة الديمقراطية	21
116 - 115	إجابات أفراد العينة لنمط القيادة الحرة	22
117 - 116	إجابات أفراد العينة لنمط القيادة المشاركة	23
118	إجابات أفراد العينة لنمط القيادة بالمشاورة	24
120 - 119	إجابات أفراد العينة لبعء أداء العاملين	25

121	مصفوفة الإرتباط بين القيادة الأتوقراطية وأداء العاملين	26
121	مصفوفة الإرتباط بين القيادة الديمقراطية وأداء العاملين	27
122	مصفوفة الإرتباط بين القيادة الحرة وأداء العاملين	28
122	مصفوفة الإرتباط بين القيادة المشاركة وأداء العاملين	29
123	مصفوفة الإرتباط بين القيادة بالمشاورة وأداء العاملين	30
123	مصفوفة الإرتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين	31

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	08
02	العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة الإدارية	16
03	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	26
04	نظرية تنبوم وشميث عام 1973	29
05	دراسة فيدلر	30
06	نموذج هيرسي وبلانشار	32
07	عوامل نجاح الابتكار	39
08	متطلبات القيادة الإدارية الناجحة	40
09	أداء العنصر البشري من منظور الكفاءة والفعالية	52
10	طريقة الترتب الرقمي أو الرمزي	60
11	طريقة التقييم البياني	61
12	مقياس التقييم الحديث	61
13	أسلوب التوزيع الإجباري في مقارنة أداء العاملين	62
14	الأسلوب البياني في تقييم أداء العاملين	63
15	أسلوب الإختيار الإجباري	64
16	نموذج أسلوب القوائم ذات الأوزان	66
17	إعتبرات إختيار تقييم أداء العاملين	67
18	أهداف تقييم أداء العاملين	69
19	السرعة نحو اللين في تقييم أداء العاملين	71
20	السرعة نحو التشدد في تقييم أداء العاملين	71
21	اللزعة نحو الوسط في تقييم أداء العاملين	73
22	المهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	90
23	الأمكان التي تتواجد فيها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	91
24	المهيكل التنظيمي للوحدة المركزية للمبيعات بالروبية	94
25	نموذج البحث الفرضي للدراسة التطبيقية	98
26	توزيع عدد العمال حسب الجنس في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013	106

107	توزيع عدد العمال حسب السن في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013	27
108	توزيع عدد العمال حسب المستوى المهني في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013	28
109	توزيع عدد العمال حسب الأقدمية في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013	29
111	توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013	30

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي للوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI
02	توزيع عدد العمال في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI
03	الإستبيان الموجه للجنة المحكمة
04	الإستبيان الموجه للجنة الإستطلاعية
05	ألفا كرونباخ للجنة الإستطلاعية
06	الإستبيان في صورته النهائية
07	معامل التحديد والإرتباط للعلاقة بين القيادة الأتوقراطية وأداء العاملين
08	معامل التحديد والإرتباط للعلاقة بين القيادة الديمقراطية وأداء العاملين
09	معامل التحديد والإرتباط للعلاقة بين القيادة الحرة وأداء العاملين
10	معامل التحديد والإرتباط للعلاقة بين القيادة المشاركة وأداء العاملين
11	معامل التحديد والإرتباط للعلاقة بين القيادة بالمشاورة وأداء العاملين
12	مستوى المعنوية للعلاقة بين القيادة الأتوقراطية، الديمقراطية، الحرة، المشاركة، بالمشاورة وأداء العاملين
13	معامل التحديد والإرتباط ومستوى المعنوية للعلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين

مقدمة

عامّة

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب منها قدرات كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تسمح لها بالإستمرار والنمو والتطور.

وضمن هذا الإطار تعد القيادة الإدارية من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة وخلق التفاعل اللازمين من أجل تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد على حد سواء.

إن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن تم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي العناصر البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالتكيف ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، وبالإضافة إلى تحدي الصعوبات وتحقق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين أداء العاملين) هي سياسة عامة للمؤسسة، التي يسودها الإقتناع بضرورة تفعيل العنصر البشري من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط.

إشكالية الدراسة

باعتبار أن المنظمة المعاصرة تعمل بإستمرار من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة والمعقدة، هذا ما أدى بها إلى تطوير قيادتها الإدارية والتي يكون نتاجها الإرتفاع المستمر في أداء عمالها، وفي هذا الإطار ومن خلال ما تم تقديمه سوف نحاول طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة؟"

وتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما المقصود بالقيادة الإدارية ؟ وما هي مختلف النظريات التي إهتمت بدراستها ؟
- ❖ وفيما يتمثل أداء العاملين ؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة في ذلك ؟
- ❖ ماهو النمط القيادي المعتمد في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية ؟ وهل يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين ؟

فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ للقيادة الإدارية دور رئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين؛
- ✓ هناك تأثير إيجابي للقيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية موضوع الدراسة من حيوية موضوع قيد الدراسة، والتي يمكن أن نوضحها من خلال الجانبين التاليين:

❖ الجانب العلمي: ويتمثل في:

- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية وأداء العاملين؛
- ✓ إتخاذ الباحثين من القيادة الإدارية موضوعا رئيسيا في دراساتهم، لأنها تعتبر من الدراسات المعاصرة الجدي هامة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ محاولة إثراء مكتبة الجامعة بموضوع القيادة الإدارية وأداء العاملين في تخصص إدارة الأعمال.

❖ الجانب العملي:

- ✓ مساهمة الدراسة في تشخيص الممارسات القيادية وتحديد النمط السائد في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية وتوضيح علاقتها بأداء العاملين؛
- ✓ سعي الدراسة إلى جس النبض عن الأنماط المطبقة في المؤسسة ومحاولة تقديم بعض الحلول والتوصيات لتطبيق الأسلوب الملائم.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة من الناحية النظرية إلى:

- ✓ التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين محل الدراسة "القيادة الإدارية وأداء العاملين" وتحديد مختلف جوانبهما؛
- ✓ تعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- أما من الناحية التطبيقية فيمكن إنجازها فيما يلي:
- ✓ التطرق واقعا إلى عملية القيادة الإدارية في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية وتأثيرها على أداء العاملين ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل التي تواجهها.

أسباب إختيار الموضوع

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث فيه، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في أداء العاملين بالمؤسسة نذكر ما يلي:

❖ أسباب ذاتية: تتمثل أساسا في:

- ✓ إيماننا بأهمية القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة وتأثيرها المعبر على أداء العاملين؛
- ✓ تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الحيوية والتي يجب البحث فيه في عصر تسوده العولمة؛
- ✓ إرتباط هذا الموضوع بالتخصص الذي أدرس فيه؛
- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.

❖ أسباب موضوعية: ويمكن حصر بعضها فيمايلي:

- ✓ تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم مجالات التي يرغب العمال والخبراء والباحثين التخصص فيها؛
- ✓ التغييرات والتطورات المستمر والمصاحبة للمنظمات المعاصرة في الوقت الراهن.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

❖ **الحدود الزمانية:** يقتصر مجال الدراسة زمنيا على الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري 2014 إلى غاية نهاية شهر أفريل 2014.

❖ **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروية

❖ **الحدود الموضوعية:** تتجلى في توضيح مدى أهمية القيادة الإدارية في التأثير على أداء العاملين في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروية.

منهج الدراسة

لقد أعتمد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بتغييرات الدراسة ومعرفة أسبابها كما تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع.

أدوات الدراسة

لقد فرضت طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها إعتماد مجموعة من الأدوات والمتمثلة أساسا فيمايلي:

- ✓ البحث و الإطلاع على المراجع المختلفة من الكتب، دراسات السابقة، مؤتمرات ومواقع إلكترونية؛
- ✓ إعتماد الإستبيان في جمع المعلومات؛
- ✓ إستخدام البرامج الإحصائية SPSS لتحليل معطيات الإستبيان.

المصطلحات المفتاحية

❖ **النمط القيادي:** وهو منحى إداري يغلب على القائد إتباعه في مختلف ممارساته وسلوكاته مع المرؤوسين، وهو يمثل إستراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم.

❖ **القيادة الإدارية:** هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبارا عن أمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم.

- ❖ أداء العاملين: هو مدى مساهمة العاملين في إتخاذ الأعمال التي تنقل لهم.
- ❖ الكفاءة: هي تحقيق الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة.
- ❖ الفعالية: هي قيام العامل بأعمال الموكلة إليه مع حسن إستغلال الموارد توقيتا وتكلفة وجودة لبلوغ النتائج.

هيكل البحث

أما فيما يخص المنهجية المتبعة في هيكلية البحث ووضع خطة له، هي القيام بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول منها فصلين نظري وفصل أخير مخصص لدراسة الحالة.

❖ **الفصل الأول:** تناول أساسيات القيادة الإدارية، والمقسم إلى ثلاث مباحث، أين عالج فيها مفهوم القيادة الإدارية ومحاوله عرض مختلف عناصر القيادة الإدارية والقيام بتمييزها عن بعض المفاهيم التي قد تتداخل معها بالإضافة إلى مختلف النظريات التي التدرج فيها كما تخلص إلى أهميتها ومتطلباتها ومختلف المشاكل التي تواجهها.

❖ **الفصل الثاني:** فتناول تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في رفع من أداء العاملين، حيث يعتبر كمدخل مفاهيمي لأداء العاملين من حيث تعريفه، والمسؤول عنه، تمييزه عن بعض المفاهيم، كما يعتبر تقييم أداء العنصر البشري من أهم الوسائل المساعدة في التعرف على أداء الأفراد، لذلك عالجنا دور القيادة الإدارية في أداء العاملين من خلال الخصائص الإيجابية والسلبية لكل الأنماط التالية: القيادة الأتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والقيادة المشاركة والقيادة بالمشاورة علاقة كل منها بأداء العاملين.

❖ **الفصل الثالث:** فقد كان عبارة عن محاولة معرفة واقع التطبيق الفعلي للجانب النظري على الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية وهو بدوره يتضمن ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول للتعريف بميدان الدراسة والمبحث الثاني وضح منهجية الدراسة، ليتم تحليل وإختبار فرضيات الدراسة في المبحث الأخير.

الفصل الأول

أساسيات حول

القيادة الإدارية

تمهيد:

يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها حجر الزاوية في حياة أي منشأة ونجاحها. فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرءوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الإستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية موجودة منذ أن تجمع الناس حول بعضهم لأغراض إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية، فمفهوم القيادة مرتبط بالحالة التي يراد دراستها، فهناك القيادة السياسية والقيادة العسكرية والقيادة الإدارية، ونحن ما يعنينا في هذا المجال هو القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، ولتحديد المفهوم الحديث للقيادة الإدارية الفعالة لا بد من تسليط الضوء على مجموعة من العناصر التي يمكن أن نلخصها في المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعددت مفاهيم القيادة الإدارية بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية تبعاً لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة التي تدرس فيها، وربما يرجع ذلك لسبب مطالب متناقضة للقيادة العصرية، أو أن هناك أيضاً العديد من المنظورات التي تعكس العديد من الاختلافات والفروق في مجتمعات المؤسسات والأشخاص، ويعد استخدام كلمة القيادة الإدارية في وصف كل من أفعال القائد ومميزاته الشخصية مصدراً آخر من المصادر الجيدة في مفهوم القادة، وبالتالي فهناك إختلاف في الآراء حول هذا المفهوم، وسوف نحاول توضيح بعض المفاهيم وذلك للوصول لموضع مفهوم شامل وعمام للقيادة الإدارية.

التعريف اللغوي للقيادة الإدارية "هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو يقوم بمهمة ما".

والقيادة حسب رأي إرنست "تقوم على علاقة إعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه أما معناه في اللغة العربية " فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، إن القود من الأمام والسوق من الخلف، والإنقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد".¹

تعريف ألفريد وبيتي (Alfred et Beatty) القيادة الإدارية "بأنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه".²

يعرف تيد القيادة الإدارية على أنها "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبون معا في جماعة واحدة متعاونة".³

يعرفها Koomtz بأنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف".⁴

تعريف القيادة الإدارية حسب آراء الخبراء والمختصين والباحثين والإداريين والعسكريين "هي عملية التأثير عن الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين".⁵

"إنها التأثير على المرؤوسين لجعلهم يجهدون في تحقيق الأهداف المرسومة عن طيب خاطر ورغبة وتعاون وحماس، وذلك عن طريق الإقناع وليس الإكراه والإكراه".

فالقيادة الإدارية "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المحددة لهم بكل حماس وإخلاص".

يعرفها Fidler (1975) "تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك، ويبدوا ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة".⁶

¹ هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص20.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص21.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص299.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص257.

⁵ عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص22.

⁶ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار معمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص14.

كما يعرف كل من **Tannebaumweschel et massarik 1999** "القيادة الإدارية بأنها عملية نفوذ شخصي يتم ممارستها في الموقف، وتوجيهه من خلال عملية الإتصال لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وفي رأيهم أن القيادة الإدارية تتضمن دائما محاولة من شخص معين (القائد) للتأثير في سلوك تابعين في موقف معين".¹

تعريف بيتر دريكر **P-F Drucker** "إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع وإنما القيادة الإدارية هي الإرتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتيادية".²

أما القيادة الإدارية في نظر علم النفس العسكري "فتعني فن التأثير في الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها إحترامهم وثقتهم وطاعتهم وولائهم وتعاونهم".

كما أن البعض يعرفها من خلال الإجابة على سبعة (07) أسئلة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 01: التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية

<p>إن التساؤلات السبعة عن القادة تغطي جوانب القيادة الأساسية، وهذه التساؤلات هي:</p> <p>أولا: لماذا (Waw): لأن القيادة الإدارية هي وحدة الغرض والإتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والإقناع بما يتحقق الهدف الأساسي للقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين.</p> <p>ثانيا: ماذا (What): القيادة الإدارية قدرة ذاتية للقائد تنسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة، بما يحقق الأهداف الإستثنائية.</p> <p>ثالثا: أين (Where): لا مكان محدد للقيادة الإدارية وإنما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد.</p> <p>رابعا: متى (When): رغم أن ظروف وفترات الإستقرار والركود تنتج مديرين وظيفيين، ولكن القيادة الإدارية عندما توجد حتى في هذه الظروف والفترات تستطيع أن تلهم بالغرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء العالي.</p> <p>خامسا: من (Who): كل الأفراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعضنا القيادة الإدارية هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصغون لقيادتهم ويتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم.</p> <p>سادسا: كيف (How): لا وصفة جاهزة للقيادة الإدارية وإنما كل قيادة إدارية لها طريقته وخصائصها وقيمها وعلاقتها التي بالمحصلة تحقق ما لا يحققه الآخرون.</p> <p>سابعا: لمن (To whom): إن القيادة الإدارية يصنعها القادة يحققها المرؤوسون المتميزون في ولائهم ودوافعهم وثقتهم وإنجازاتهم.</p>
--

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

¹ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

وعليه كل تعاريف القيادة الإدارية تنصب في أنها:

- النشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم الإنتاجية وتشجيع استخدام حل المشكلات وتحفيز الآخرين وتحقيق درجات عالية من الرضا لديهم؛
- الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والتسهيلات المتاحة من حسن استخدامها؛
- العملية التي تتعلق بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة؛
- الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة باعتبار أن القيادة الإدارية هي النشاط الإيجابي الذي يود به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير والإستمالة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

تعد عملية القيادة الإدارية عملية معقدة ومركبة تشمل مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تشكل الكيان الكلي لها لذا فإن تحديد هذه العناصر يعد داعماً أساسياً لفهم العملية ومعرفة مختلف مجرياتها.

أولاً: القائد: هو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، لأن العنصر البشري هو جزء هام بل إنه عنصر من بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دوراً بارزاً وهاماً في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ولا بد هنا من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة والإدارة.

أ - تعريف القائد:

القائد عند العرب: هو "المرشد الدليل الهادئ".¹

القائد: هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعتهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

القائد: هو ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين "الأتباع" الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة.

يقول **مونغمري** بأن القائد "ذلك الشخص الذي ينجز عمله بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير أنه بما يدور حوله من سخرية وإستهزاء ويبقى مخلصاً لأهدافه النبيلة متفهماً للآخرين".

ويعرفه بعض الباحثين "بأنه ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادراً في التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة".²

كما يرى **Drukens 2000** أن التعريف الوحيد للقائد "هو شخص له تابعون".³

ب - الفرق بين القائد والمدير:

قبل إدراك الفرق بين القائد والمدير لابد من إعطاء تعريف للمدير

¹ هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 16.

³ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 227.

- 1- **تعريف المدير:** هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، ومكلف بممارسة وظائف التخطيط التنظيم التوجيه، الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".¹
- 2- **صفات المدير:** ويمكن تلخيصها فيما يلي:²
- الإلمام الكامل بعلاقات العمل؛
 - الإلمام الكامل باللوائح وقوانين المنظمة للعمل؛
 - القدرة على إكتشاف الأخطاء؛
 - القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد؛
 - الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه؛
 - الحزم وسرعة البث وتجنب الإندفاع والتهور؛
 - تجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة؛
 - المواظبة والإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه؛
 - القدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة؛
 - توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

3- **الفرق بين القائد والمدير:** وإجمالاً يمكن توضيح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة التالية:

الجدول رقم 02: عناصر التفرقة بين القائد والمدير

عناصر الاختلاف	المدير	القائد
01	يعين عن طريق السلطة العليا، أي أن الإدارة مفروضة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة	تنبع تلقائياً من الجماعة أي أنه يختار عن طريق أفراد المجموعة التي يشرف عليها
02	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في الهيكل الإداري للتنظيم الرسمي وغير الرسمي
03	يعتمد على السلطة الممنوحة	يعتمد على السمعة وقدرته على التأثير في سلوك الآخرين أي مصدرها شخصيته وحب إقتناع التابعين
04	نتيجة الخوف من سلطاته الرسمية ومركزه الوظيفي فهو يثير الخوف	نتيجة الإقناع والرضا والحب فهو يثير الحماس لدى أتباعه

¹ Jean Iuccarron, Sabine Separi, organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, p 55

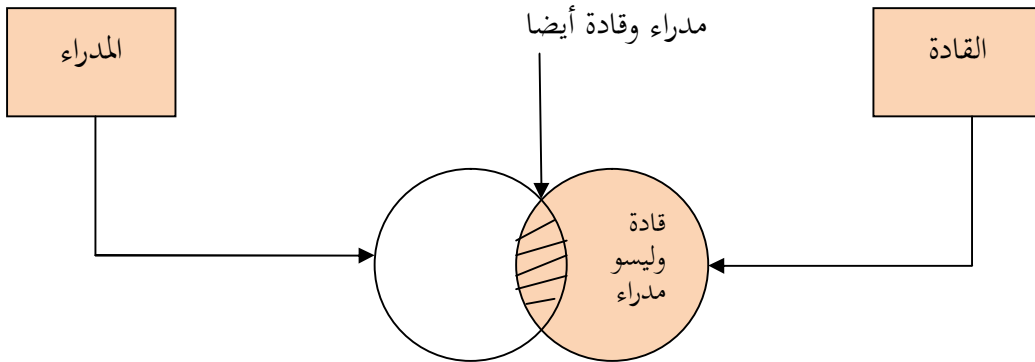
² خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية - العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص127.

05	التقييم	يعرف من المخطئ ويؤنبه على الفشل	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه
06	تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
07	الإهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالناس والأفراد والعمل
08	الأمر	يأمر	القائد يسأل
09	الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا حتى يتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب
10	الولاء والإحترام	يأمر الأفراد بإحترامه	القائد يكسب إحترامهم
11	الإنجاز	الرئيس يقول: أنا حققت الهدف	يقول: نحن حققنا الهدف
12	الرؤيا	ينظر إلى اليوم أي أنه يحافظ على الوضع الراهن اليوم	ينظر إلى اليوم والمستقبل أي أنه يهتم بالتغيرات في ضوء متغيرات المستقبل
13	الإشراف	يختص بالإشراف على أداء العمل وفق التعليمات الموضوعه وفي حدود المستويات المقررة مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر أولا بأول وفي حدود إختصاصاته	يشرف ويوجه لتوليد الرغبة لتحسين أداء العمل، ويشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل مع أفراد الجماعة التي يشرف عليها ولديه القدرة على خلق روح الإبداع والإبتكار لدى الأفراد

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

وعليه يمكن تلخيص الفرق بين القائد والمدير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الفرق بين القائد والمدير



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 426.

ج- سمات القائد الناجح:

إستنادا إلى ما جاء في التراث العربي وما ورد في المصادر الأجنبية، يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:¹

- 1- **العقيدة الصحيحة:** لأن العقيدة الصحيحة تؤدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع ذلك العمل.
- 2- **الإستناد إلى الحقائق:** لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة، فالظن لا ينبغي من الحق شيئا.
- 3- **الشورى:** لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- 4- **الفطنة وبعد النظر:** إن الفطنة وبعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.
- 5- **الحرص الشديد:** خصوصا إذ تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في إتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق.
- 6- **الشجاعة:** من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة القائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم.
- 7- **القابلية البدنية:** وليس بالضرورة القوة البدنية أو ضخامة الجسم والقوام الرياضي، بل يعني أن لا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته، أو مرض مزمن يقعده، أو عاهة مستديمة تجعله منبوذا، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه وأعضابه بسهولة.
- 8- **القدرة على تحمل المسؤولية:** ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه، وعلى غيره من التابعين، وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات، ولا يتهرب منها، بل يواجهها برباطة جأش وبالعلاج الملائم.
- 9- **معرفة الأصول العلمية للإدارة:** فذلك الطريق نحو النجاح إذا بإلمام القائد بأصول الإدارة، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه من خطأ.
- 10- **العقلية المنظمة:** التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسق.
- 11- **الشعور الإنساني في المعاملة:** فالقائد الناجح الذي يدوم، هو القائد الإنساني الذي تكون معاملته للأخرين إنسانية، تدفع العاملين معه على المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.
- 12- **القدرة على نيل ثقة الآخرين:** وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله وتابعيه، ويرتبط بهذا أن يثق القائد في قدرات وإمكانيات مرؤوسيه، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 295- 296.

- 13- المحبة المتبادلة: فحب القائد لمؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن هبة.
- 14- الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب إهتمامهم وتثير إحترامهم.
- 15- الماضي الناصع المجيد: فالقائد قدوة يحتل مكانة الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه وحياته الخاصة -ماضيها وحاضرها- ليست له وحده بل ملك الجماعة.
- كما قدم كل من داني كوكس (Dannycox) وجون هوفر (John hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات وإستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشرة صفات هي:¹
- 1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة.
- 2- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا الجلييلة في حالة إكتشافه بأنها مهمة مثيرة.
- 3- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هنالك فرق ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- 4- إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المرتبة والمسؤولية الكاملة على ذلك، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يكلف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
- 5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضحجر من الأشياء التي لا تحدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- 6- العمل الجاد بتفان وإلتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.
- 7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعد ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.
- 8- إستمرار الحماس: إن أغلب القادة يملكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.
- 9- إمتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 133-134-135.

10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون لتطوير النمو الذاتي فقط وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بجرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعالمون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

وعليه يمكن تلخيص أهم صفات القائد الناجح:¹

- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له؛
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية؛
- الثقة بالنفس والتضحية والإيثار؛
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين؛
- الفطنة وبعد النظر والحكمة وأن يكون سريع الفهم والإدراك؛
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين؛
- أن يتمتع بصفات بدنية خالية من أي تشوه جسدي أو خلقي؛
- الشعور الإنساني في المعاملة مع الآخرين؛
- القدرة على كسب ثقة الآخرين؛
- المحبة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين؛
- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛
- القدرة على الإرشاد الصحيح للمرؤوسين؛
- الإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

د- الصفات التي ليست من شيم القائد:² على القائد تجنب الأمور التالية:

- 1- إدارة الجزئيات: فكر فيما إذا كنت تراقب بشدة مبالغ فيها موظفيك أو تمسك بالكثير من المسؤوليات أو إذا كان ينظر إليك أنك متغطرس.
- 2- الحميمية: تجنب التعامل مع الموظفين كأنك صديق حميم، لأنه من الصعب إنتقاد أو معاقبة شخص تنظر إليه كصديق، كما يصعب على الموظف إعتبارك غير متحيز.
- 3- المزاجية: ضع إنفعالاتك السلبية جانبا، نحن بشر، لكن يتعين عليك كقائد تجنب الإنفعالات السلبية أو التهجمات الشخصية على زملائك.
- 4- التكبر: أنت لست إلهاً، تذكر أنه ما كنت قائداً لو لم يكن معك فريق عمل، تجنب التصرفات الإستبدادية.

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 183.

² إليزابيث أوليري، قيادة الأعمال (خطوة.....خطوة)، أكاديميا إنترشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2001، ص11.

هـ - إختيار القادة الإداريين وإعدادهم

1- إختيار القادة الإداريين: عملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

- تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في عين الإعتبار عند المرشح القواعد والمعايير التالية:¹

• توفر الصفات المطلوبة في القائد الإداري؛

• الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج؛

• أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات؛

• أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما؛

• أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي في الأول بنجاح؛

• أن يكون الإختيار النهائي مبني على نتائج التدريب؛

• توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص، تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.

- أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة (06) أشهر عن طريق:²

• التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية؛

• التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه؛

• التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة مختصة؛

• التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية؛

- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

2- إعداد القادة الإداريين (تدريب القادة): توجد عدة برامج ذات قيمة عالية من حيث الكفاءة في أداء مهمة الإعداد

لكفاية إحتياجات العمل ذهنيا وعمليا ليحقق القائد درجة عالية في التقدم العلمي والتقني والعمل المتطور الملتمزم بقواعد الرقي المهني، المرتكز على الأسس المعيارية والقيم الفكرية وما يتفق وواقع اليوم، ومن هذه البرامج:³

- برامج الإعداد المبدئي في الجامعات والمعاهد العلمية بأقسامها المتخصصة.

¹ زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص 30-31.

² خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-129.

³ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك التنظيمي (مدخل النفس الإجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1،

2007، ص ص 258-259.

- برامج رفع مستوى الأداء ويتم من خلال برامج ذات طبيعة دراسية تؤهل المتدرب للعمل في مجال الإدارة وتشعبها، وترفع من كفاءته، وتتمت بالعمليات والإجراءات والمناشط التي يقوم بها رجل الإدارة بعد دخوله ميدان العمل ومن صيغ هذه البرامج:
- البرامج التي تظطلع بها مراكز ومعاهد التأهيل والإعداد المختصة إدارياً؛
- ورش العمل وفيها يتم الإهتمام بالنواحي العملية أكثر من الجانب الأكاديمي المفاهيمي النظري؛
- الندوات التي تعقد لتناول إتجاهات وأفكار تجديدية تطويرية؛
- إجراء الدراسات والبحوث التطبيقية، الفردية والفريقية.

ثانياً: الجماعة (المرووسين): إن تفهم القائد لمشكلات التنظيم وإهتمامه بالعلاقات الإنسانية يساعد على حمل المرؤوسين للتعاون إلى أقصى حدود التعاون والبذل والعطاء في أداء العمل والجودة في التنفيذ.

أ- تعريف المرؤوسين: المرؤوسين هم عنصر مهم في القيادة الإدارية فهم يشكلون البيئة التركيبية لأي تنظيم ويمثلون الأفراد الذين يعملون بمعية القائد وضمن سلطته، إذا يتفاعلون فيما بينهم من ناحية ومع شخصية القائد من ناحية أخرى، كما تتباين قدراتهم وردود أفعالهم وتختلف إحتياجاتهم ورغباتهم وتحكمهم إعتبرات وعوامل كثيرة".¹

ب- أصناف المرؤوسين: يمكن تصنيف الأفراد الذين يرأسهم ويتعامل معهم القائد إلى ثلاثة (03) أصناف وهي:²

- 1- **الإيجابيون المتعاونون:** هم الأفراد الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته ويحققون الأهداف المرجوة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود ويعملون بجدية ويبدون أفكار إيجابية كما يبدعون أثناء العمل.
- 2- **المنتخبون:** وهي مجموعة ليس لها أي دور في صناعة القرارات ولا يبذلون أي جهد في الإبتكار فهم يؤدون المطلوب منهم فقط دون مناقشة أو حوار أو إبداء رأي.

3- **المعيقون ومثيرو المشاكل:** فهناك بعض الأفراد الذين يعمدون لخلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء وخلق مواقف تعيق العمل وقد يرجع ذلك إلى عدم إلمامهم بجوانب العمل أو لعدم إستعدادهم له كما يمكن أن يكونوا راغبون في التغيير لتحسين الأوضاع.

ج- أشكال الجماعات: وقد يجتمع هؤلاء المرؤوسين في أشكال مختلفة للجماعات نذكر منها:³

- 1- **جماعات العمل وظيفية:** وهي تلك الجماعات التي ينشئها الهيكل التنظيمي مثل الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج، التسويق، وهذا النوع من الجماعات يتصف بصفتي الدوام والرسمية.
- 2- **جماعات العمل المؤقتة:** هي تلك الجماعات التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، مثل حل المشكلة أو بناء مشروع ثم يتم تصريفها فور إنتهائه، ويتصف هذا النوع من الجماعات بالصفة الرسمية، غير أنه لا يتصف بالديمومة.

¹ قنديل سيد علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص69 (بتصرف).

² حجار سميرة، مساهمة الأنماط القيادية في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012-2013، ص10.

³ قنديل سيد علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص69 (بتصرف).

- 3- **جماعات الصداقة:** يتم تكوين هذا النوع من الجماعات داخل منظمات الأعمال بغرض إشباع حاجيات الأفراد الاجتماعية والحاجة للانتماء، وتتصف بكونها تنظيم غير رسمي، وتتميز بدرجة كبيرة بالدوام والاستمرارية.
- 4- **جماعات المصلحة:** يركز هذا النوع على السبب الرئيسي لوجودها وهي تنتهي بإتفاء المصلحة القائمة.
- 5- **جماعات الضغط:** تنشأ هذه الجماعات من أجل تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، حيث يعمل على الضغط على إدارة المنظمة لتحسينها.

ثالثاً: الموقف: إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، لأن الإختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى إختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

أ- **تعريف الموقف:** إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فإن فعالية القيادة ما هي إلا إنعكاس لشخصية القائد وأسلوبه ولشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدراتهم على القيادة¹.

كما يعرف كذلك "أنه الموقف الذي يوفر للقائد التأثير والرقابة على أداء مرؤوسيه، وتوجد مجموعة من الخصائص هي التي تحدد مدى ملائمة وقبول الموقف"².

وعليه يقول **تشارلز هاندي** "إن القائد الماضي البطولي يعرف كل شيء ويمكنه عمل كل شيء وبإستطاعته حل كل المشكلات ولكن الآن فإن القائد ما بعد البطولات أصبح في المقدمة، والذي يسأل كيف يمكن حل كل مشكلة بطريقة من شأنها تنمية قدرة الأفراد الآخرين على التعامل معها"³.

ب- عناصر تحليل الموقف: يمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة (03) عناصر مهمة⁴:

- 1- **علاقة القائد بالأعضاء:** تشير إلى المناخ السائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الأعضاء للقائد فعندما يثق المرؤوسون ويحترمون القائد يمكن إعتبار العلاقات جيدة، أما إذا لم تكن هناك ثقة وإحترام يمكن إعتبار العلاقات ضعيفة.
- 2- **هيكله المهام:** تشير إلى كيفية تحديد المهام وأدائها من قبل الأعضاء، أما إذا كانت هناك إجراءات واضحة وأهداف مؤثرة، فمثلاً في خطوط الإنتاج تكون المهام الروتينية واضحة ومتكررة لذا فإنها مهيكلة بدرجة عالية أما مهام البحث والتطوير أو التخطيط الإستراتيجي فإنها مهام ليست مهيكلة وعندما تكون المهام مهيكلة وواضحة فإن الموقف يعتبر في صالح القائد ومواتي له أما إذا لم تكن مهيكلة فالموقف ليس في صالح القائد.

3- **قوة الموقف الوظيفي:** مدى وجود سلطة رسمية للقائد على المرؤوسين وقوة الموقع عالية عندما تكون لدى القائد قوة لوضع الخطة وقيادي إتجاه العمل وتقييمه وإمكانية منح المكافآت أو إنزال العقوبات، وتكون قوة الموقع منخفضة عندما يمتلك القائد

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 292.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 270.

³ زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 440.

سلطات قليلة على العاملين وبالتالي فإنه لا يقيم عملهم ولا يمنحهم مكافآت، وعندما تكون قوة الموقع كبيرة فإن الموقف في صالح القائد والعكس صحيح.

رابعا: قوة التأثير: من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل إمتثالهم لمطالبه ورغباته.

أ- تعريف قوة التأثير: بمعنى أن القيادة الإدارية تتجسد في شخص يتمتع بموقف قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، وتتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يملكون هذه القوة أو السلطة.¹

ب- مصادر القوة في القيادة الإدارية: يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة الإدارية كالآتي:

1- السلطة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.²

2- التأثير الشخصي (الإعجاب): إن إعجاب المرؤوسين للقائد وحبهم له يكون إحدى مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة.³

3- الجزاء والعقاب والثواب: إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء وتوقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة الإدارية.⁴

4- قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد بأن إمتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصول الفرد على عوائد إيجابية.⁵

5- الخبرة والمهارة: ويجب هنا أن يتميز القائد بالمهارة والخبرة الواسعة المتنوعة لأن هذا يعطي الثقة للتابعين بقائدهم وبالتالي تتحقق الأهداف.⁶

خامسا: تحقيق الأهداف: إن الهدف الأساسي الذي يقوم به القائد أو المدير نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم وتوجيه سلوكهم وتحسين أدائهم هو الهدف المنشود وهذه الأهداف متعددة نميزها فيما يلي:⁷

أ- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم: إن تجمعات وإلتقاء مجموعة أعضاء التنظيم بحكم عملهم وتفاعلهم أثناء العمل تعكس إتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به، فتأتي مهمة القائد في توفير السبل وتذليل الصعاب أمام هذه المجموعات من أجل تحقيق أهدافها في إطار أهداف المنظمة.

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 284.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ أحمد عبد الله الصباب وأخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، ط 3، 2010، ص 129.

⁴ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 148.

⁵ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 218.

⁶ طاهر محمود الكلالده، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 234.

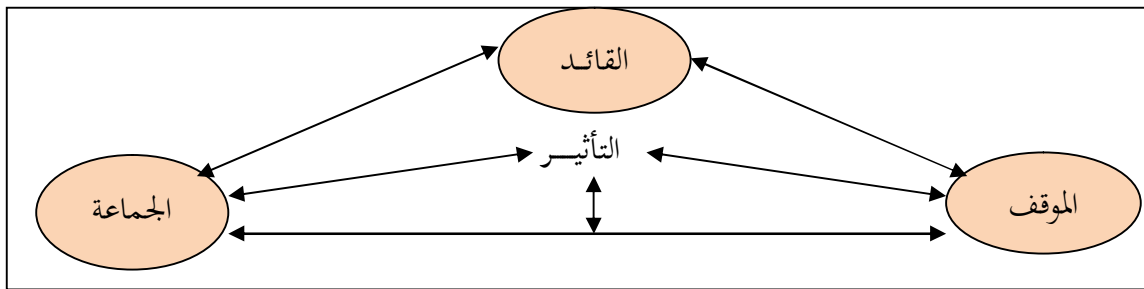
⁷ طلعت سالم شريبي يني، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة لندن، إنجلترا، 2008، ص ص 79-80.

ب- الأهداف الشخصية للفرد: ينبغي على القائد أن يتجه إلى نمو وتطوير ذاتية الفرد وتحقيق مصالحهم وسلامتهم وإطمئنائهم في العمل وأن يسعى إلى أن يكيف المواقف ويجعلها سلسلة مرنة بحيث يندمج الأفراد في أعمالهم فيحصل تقبلهم لأهداف المنظمة.

ج- الأهداف الشخصية للقائد: يحاول القائد في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الإتجاه الذي يكفل تحقيق أهدافه وأغراضه الشخصية تحت ستار الحرص على تحقيق مصالح وأهداف المنظمة أو حتى تحت ستار الحرص على مصلحة الأفراد وذلك من أجل إحراز سمعة أو مركز متقدم في منصبه والإعجاب بمنجزاته وإشباع رغباته وما يحصل عليه من ترقية أو تقدير.

وعليه يمكن تلخيص عناصر القيادة الإدارية في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة الإدارية



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 306.

المطلب الثالث: تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم

بعد أن قمنا بتحديد عناصر التي يتضمنها مفهوم القيادة الإدارية وهو ما نستوفي به أن يكون تعريف القيادة الإدارية جامعاً للعناصر المذكورة تحته، إلا أنه يبقى أن نلبي متطلبات الشرط الأخر هو أن نجعل هذا التعريف مانعاً لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أكثرها الإدارة والرئاسة والزعامة.

أولاً: القيادة والإدارة:

أ- تعريف الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي يصادف المنشأة أو المشروع لذلك فقد إتسع مفهومها وتعددت مهامها وتنوعت تعاريفها، وذلك تبعاً للمجال الذي تمارس فيه وتعددت آراء العلماء حول وضع تعريف شامل ومن أهم تعريفاتها ما يلي:¹

"الإدارة هي الهيمنة على الآخرين لجلهم يعملون بكفاءة لتحقيق هدف منشود".

وتعرف بأنها "عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة".

وأيضاً "هي عملية إجتماعية مستمرة تعمل على إستغلال الموارد المتاحة إستغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم

والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد".

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 17.

وكذلك "هي عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو إستمالة العنصر الإنساني في العمل أو على أنها عملية تنسيق وتوجيه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وفي أقل وقت".
وأخرون يعرفونها بأنها "عملية إنسانية تهدف إلى تحقيق نتائج مرغوبة".

ب- خصائص الإدارة: تركز الإدارة على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:¹

- إن الإدارة عملية إجتماعية، وهذا يعني أن عدد من الأفراد يشتركون في تحقيق هدف محدد ومطلوب أي أن فكرة التعاون مطلوبة بين الأفراد؛

- تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها؛

- تقوم الإدارة بممارسة مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف؛

- تحقيق الإدارة النتائج عن طريق الآخرين؛

- يتم تحقيق الأهداف والنتائج عن طريق التأثير على العنصر البشري في العمل.

ج- الفرق بين القيادة والإدارة: يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة بينما يسعى رجال الإدارة ودراسها لتوضيح ذلك:

1- أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة: وهذا ما نوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقارنة بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
- التركيز على الفعالية (مدى تحقيق الأهداف)	- التركيز على الكفاءة
- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل	- تغيير الإجراءات والأدوات
- التركيز: الروح والحدس	- التركيز: العقل والرشد
- التوجه العام: التأثير بالرؤيا وإلهامها للعاملين	- التوجيه العام: التأثير بالسياسة وإتجاهاتها
- المكانة الشخصية، تأثير غير رسمي	- المركزية الإدارية والصلاحيات الرسمية
- القائد مسمى من الجماعة	- المدير مسمى من الشركة
- وظائفه: إثارة إهتمام و تحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف	- وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة
- التعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية	- التعامل مع مهام إدارية
- القائد يركز على التأثير بالعاملين	- المدير يؤكد على طاعة العاملين
- كل مدير ليس بالضرورة قائد	- كل قائد يمكن أن يكون مديرا
- مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة)	- مجال التعامل: العوامل الصلبة (العناوين والمركز الإداري)

¹ المرجع أعلاه، ص18.

<ul style="list-style-type: none"> - الموقف من التغيير: إبتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للإبتكار) - نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات - القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف - الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام - قوى تأثير القيادة: هي قوة الرؤيا، الخبرة، القوة المرجعية، والقدوة الأخلاقية (مصادر داخلية) - قدوة في الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية 	<ul style="list-style-type: none"> - الموقف من التغيير: محافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة) - نطاق التأثير: محدود في العمل - القيم: رسمية متأنية من اللوائح والأنظمة - الميزة: أولوية العمل - قوى تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (المصادر الخارجية) - قدوة في الإلتزام باللوائح الإدارية
--	---

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

2- القيادة الإدارية جزء من الإدارة: إن القيادة الإدارية هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وإن كثير من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزء من ميادين الإدارة.

3- القيادة والإدارة متكاملان: ويمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال الجوانب التالية:¹

- الجانب التنظيمي للإدارة: الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن ودور القائد في هذا الجانب لا يقتصر على مجرد إصداره للأوامر وإنما الدور المهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين.

- الجانب الاجتماعي للإدارة: يتضح من خلالها أن الإدارة رغم إختلاف صورتها وأشكالها تظم مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، أما القيادة الإدارية هي كأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين.

- الجانب الإنساني للإدارة: الإدارة تنظيم إنساني وليس ألي والقيادة الإدارية تتوجه إلى الإهتمام بالعنصر البشري وجعله أكثر فعالية.

وعليه القيادة والإدارة متلازمان لا يعملان كل بمفرده.

ثانيا: القيادة الإدارية والرئاسة:

أ- تعريف الرئاسة: الرئاسة هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة.

والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية إتجاههم.²

ب- الفرق بين القيادة والرئاسة: يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 35-36.

² طاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الجدول رقم 04: الفرق بين الرئاسة والقيادة

الرئاسة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد على السلطة المخولة للشخص - مفروضة على الجماعة - تعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية ومستمرة ومنظمة. - مصدر قوتها ونفوذها: المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقدر له رسمياً - تحديد أهداف الجماعة دون أي إعتبار لمشاركة الأفراد وإنعدام المشاعر بينهم - تعبر عن نوعية الوظائف المكلفة بالإشراف على الموظفين تابعين في داخل وحدات يحددها التنظيم أي تدعى المستويات الإدارية: مستوى أعلى ← إدارة عليا مستوى متوسط ← إدارة وسطى مستوى تنفيذي ← إدارة مباشرة أو إشرافية 	<ul style="list-style-type: none"> - تقوم عند النفوذ - تنتج تلقائياً من الجماعة - العمل في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية - مصدر قوتها ونفوذها: الجماعة - تحديد أهداف الجماعة وذلك من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار - نتيجة إجمالية وليس عنصر واحد يعطي صفة للقائد أو يمنحها للتابعين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المصادر التالية:

- محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص65.

- أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص182.

ثالثاً: القيادة والزعامة

الزعامة: هي القوة الساحرة في جلب إهتمام وإنتباه الناس وجعلهم يلتفتون حول الزعيم بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك مشاعر أتباعه، والتأثير فيهم ويستطيع أن يحدث تغيرات مفاجئة وكبيرة في الأفراد فهو بعد أن يمتلك لب الجماعة، ويركز على حاجاتها الملحة ونداءاتها الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم إلى حيث يريد¹.

أما القائد يلزمه بعض الإعتبارات الخطابية والذكاء والبراعة في فهم القوانين المشتركة لحاجات الجماعة.

¹ الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006، ص12.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

إحتلت نظريات القيادة الإدارية مكانة متميزة في آراء المختصين والمفكرين والباحثين وقد تم تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل في مجالات جادة من قبلهم نحو بلورة معايير مناسبة تتجلى من خلال السبل المثلى في إختيار القادة الإداريين من خلال معايير واضحة ومناسبة وتتلائم مع الأهمية التي تحظى بها ظاهرة القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في المنظمات المعاصرة، ولعل هذه الدراسات تمحورت في ثلاثة (03) إتجاهات فكرية سنتناولها بالتفصيل من خلال المطالب الثالث:

المطلب الأول: النظريات الفردية.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية.

المطلب الأول: النظريات الفردية

شكل موضوع القيادة الإدارية والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والإستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال بإعتبار أن القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع إستخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة.

أولاً: نظرية الرجل العظيم

أ- **تعريف نظرية الرجل العظيم:** تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة الإدارية من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك إعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، "فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كارزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة".¹

ب- **نقد النظرية:** وجهت للنظرية الموروثة (الرجل العظيم) عدة إنتقادات منها:²

- فشل النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة؛
- فشل النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الناجح والضرورية لدعم شخصيته؛
- فشل النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه وإكتفت بوصف ذلك السلوك.

ويضيف إلى ذلك العالم **جولدنر (Jouldner)** "أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهام فيها وغير المهم، فضلاً عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد، كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط ولا تقوم بتحليلها".³

ثانياً: نظريات السمات: تأثر العديد من التوجيهات بدراسة **Galton 1879** "عن القيادة التي تحدث فيها عن الخلفية الوراثية للرجال العظماء".⁴

وفي إطار هذا المدخل ظهرت العديد من الدراسات أهمها:⁵

- أ- **دراسة جوردن (Gordwn):** حيث ركزت على الوقوف على العلاقة بين السمات والخصائص من ناحية وبين القيادة الإدارية من ناحية أخرى، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك إرتباط جوهري بين القدرة على تحمل المسؤولية والقيادة الإدارية؛

¹ صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 432-433.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص 203.

³ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 205.

⁴ عمر محمود عباس، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁵ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- هناك إرتباط إيجابي ضعيف بين القيادة الإدارية مع الحساسية الإجتماعية والسيطرة والذكاء؛
- جاء الإرتباط بين القيادة الإدارية والمبادئ الأخلاقية غير حقيقي؛
- لا يوجد علاقة بين المخالفة الإجتماعية والقيادة الإدارية.
- ب- دراسة ستوجديل (Stogdeel): قام بإجراء مسح للدراسات العالمية التي تمثل معظم الجهود التي قام بها الباحثون في الفترة ما بين 1945-1970 والتي إستهدفت سمات وخصائص القيادة الإدارية، وذلك لتحديد السمات الرئيسية التي ترتبط بها حيث حددت هذه السمات في خمسة أنواع من الصفات وهي:
 - 1- سمات جسمية: مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية.¹
 - 2- الذكاء: حيث إتضح أن القادة الناجحين عادة ما يتمتعون بمستوى عالي من الذكاء، المعرفة الواسعة، والقدرة على التفكير الخلاق أو الإبتكار وأخيرا القدرة على إقناع الآخرين.²
 - 3- الصفات السيكولوجية (النفسية): كالحسب والحزم، العدالة، الإستقامة، التوازن، الذكاء، المبادأة، الكرم، الشجاعة وغيرها.³
 - 4- النصح الإجتماعي: يميل القادة إلى أن يكونوا متزنين عاطفيا ولهم إهتمامات متعددة وواسعة، وأن يتسموا بالثقة في النفس وإحترام الذات.⁴
 - 5- الصفات الوظيفية: مثل الإهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.⁵
- نقد النظرية: لقد وجه بعض الباحثين في مجال القيادة الإدارية إنتقادا لهذه النظرية وذلك فيما يلي:⁶
 - عدم إتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ليصبح قائدا ناجحا، وأن الصفات الشخصية الطبيعية وحدها غير كافية كي تجعل القائد ناجحا، إذا ينبغي أن تعززها قرارات أخرى مكتسبة؛
 - إهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى الإختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة؛
 - إحتواء النظرية على مجموعة من السمات المتضاربة والتي لم يكن بينها أي نوع من التوافق؛
 - لا يوجد إتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات لمعرفة السمات التي لا يمكن توفر الصلاحية للقيادة الإدارية بدونها.

¹ نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص231.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكرياء أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص229.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص303.

⁴ سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص153.

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص264.

⁶ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص45.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية

نظرا لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة الإدارية، تحول إهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترض مؤيدوا هذه النظريات أن أنشطة القائد أو أفعاله وتصرفاته أثناء العمل - وليس سماته - والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته هي التي تحدد فاعليته، حيث أجرت دراسات مكثفة وكثيرة في هذا المجال، ومن أهمها: دراسات جامعة أوهايو **Ohio**، ودراسة ميتشيغان **Michigan** ودراسات ليكرت، ودراسات بليك وموتون (الشبكة الإدارية) وغيرها وهذا ما سوف نتعرض له:

أولا: دراسة جامعة أوهايو (Ohio): إهتمت الدراسة على تحديد العلاقة بين السلوك القيادي وكل من أداء ورضا الأفراد، وقد ركزت على تحديد أبعاد السلوك القيادي في ضوء مجموعة الأدوار القيادية التي يتعين على القائد القيام بها ومقابلتها بتوقعات الأفراد عن تلك الأدوار، وقد إستخلصت هذه الدراسة وجود ثلاثة (03) أنماط هي:

أ - الأسلوب المتسلط أو الأوتوقراطي: في الأصل فإن كلمة أوتوقراطي تعني حكم الفرد، وهي كلمة يونانية الأصل، يقابلها كلمة تسلط بالعربية أي الإنفراد بالسلطة، حيث يعتمد القائد بموجب هذا الأسلوب على السلطة الرسمية المخولة له بحسب قوانين وأنظمة المنظمة، كما يميل إلى الإنفراد في عملية إتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانات وقدرات مرؤوسيه في إتخاذ القرار المناسب، وإذا ما أطيع القائد الأوتوقراطي المتسلط فإن ذلك يتم تجنباً للعقاب الذي يمكن أن يفرضه على المرؤوسين، ويركز هذا النوع من القادة على المهمة المطلوبة وعن إنتاجية الجماعة دون الإهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم، ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية، كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العالي بحضور القائد فقط، ولكنه يقل عن ذلك في حال غيابه".¹

ب - القيادة الديمقراطية: "لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وتتم القيادة الإدارية من خلال الترغيب وليس التهيب، ومن خلال إعتداد المشاركة وليس إحتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد يستشير المرؤوسين، ويشركهم في إتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته لازمين في توجيهه وترشيد المناقشات ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة الإدارية تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين، وتنعدم روح العداة بين العاملين في التنظيم أو أن تكون بسيطة جدا إن وجدت".²

ج - الأسلوب الحر (الفوضوي): يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذا يكتنف أساليب القيادة الإدارية مظاهر الهزل والتسيب، رغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة الإدارية منخفض جدا، بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة النشطين، الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبيرا إلى درجة ترك القائد سلطة إتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ويفوض سلطة إصدار القرارات إلى

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص 270.

المجموعة التي تكون حرة في التصرف ويؤخذ على هذا النموذج المتساهل جدا والنادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية، إنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية التي يشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم، ويفوض لهم بعض السلطات والقدرة على توجيههم والتأثير فيهم، وإنعدام الرقابة الفاعلة، وتعثر المنظمة، مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديرا، فكيف يمكن أن يكون قائدا إداريا¹.

وبموجب هذا التحليل فالقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في الأنماط الثلاث، وبالتالي يحقق الرضا

والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

ثانيا: دراسة جامعة متشيغان: تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينيات القرن الماضي، وفي إطارها تمت مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيههم وإن مثل هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما:

- نمط السلوك المهتم بالإنتاج.

- نمط السلوك المهتم بالعاملين.

أ- نمط القيادة الموجه للعاملين: يعمل هذا النمط على إقامة علاقة جيدة مع العمال، كإحترامهم والإستماع لهم، وحل مشاكلهم وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة، الحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة.²

ب- نمط السلوك المهتم بالإنتاج: بالإستناد إلى هذه الدراسة فإن القائد الإداري الذي يهتم بالإنتاج وينظر إلى العاملين باعتبارهم وسائل ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ولذلك فهو يلجأ إلى:³

- الإهتمام بعمل المرؤوسين من خلال الإشراف المباشر عليهم؛

- وضع المعايير والإهتمام بتنفيذ الجداول الإنتاجية؛

- التأكيد على النتائج وتقويم أداء العمل.

- تقييم دراسة متشيغان: وجهت عدة إنتقادات لدراسة ميتشيغان أهمها صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وإنتاج ورضا المرؤوسين، فإفتراض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر الذي يفتقده الدليل التجريبي، كما أن القول بأن القائد إما يهتم بالعامل أو العمل لا يثبتته الواقع، حيث أن سلوك القائد قد يختلف من طرف لأخر.

ثالثا: دراسة ليكرت: إن نموذج ليكرت في القيادة الإدارية يتكون من أربعة (04) مستويات أو نظم إدارية تتدرج من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة بمعنى أن النظام الأول (السلطني) يعد أقل النظم كفاءة والنظام الرابع (المشاركة) يعد أكثر النظم

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2009، ص206.

² محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ص24.

³ المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

كفاءة بحيث يلزم تدريب المديرين عليه أما النظاميين الباقين (الأبوي، بالتشاور) فإنهما يتوسطان النظاميين الأول والرابع من حيث الكفاءة أو الفعالية الإدارية وفيما يلي وصف لكل من الأنماط الأربعة.

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يعرف هذا النوع من القيادة الإدارية بأسماء مختلفة القيادة العسكرية وغيرها ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الوسطى من تكوين الإنسان لمجتمع حيث كانت القوة دربا من دروب الحياة، فالدولة القوية تحتل الدول الضعيفة، والقبيلة القوية تجتاح القبائل الضعيفة، وتسي نسايم وأولادهم، ويتميز هذا النوع من القيادة بسلوكية التعسفي المستمر من السلطة المخولة له، ويستغل القائد الإستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعا في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف ومستغلا سلطته أو مركزه وقوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه، فالقائد من هذا النوع لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديدتها وإختيار سبل تحقيقها من دون إعطاء أتباعه رأي فعال".¹

ب- القيادة الأوتوقراطية الأبوية (العائلية): نتيجة رد فعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، طبقت الإدارة الأسلوب الأبوي أو العائلي في التعامل مع الأفراد وإتجهت لدفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال، فمن المحتمل أن ذلك يرجع إلى الإحساس بأن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من إستخدام مدخل القوة كما يتم في المدخل الأوتوقراطي حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذه الفلسفة، كما يتم المحافظة على الروتين ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الإستعداد والإتباع المادي ومعتقد المدير الأبوي أن السعادة والرضا للعامل نابع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع.²

ج- القيادة بالمشاورة: وعادة ما لا يصدر هذا النوع من المديرين أي قرار أو يحدد أي هدف إلا بعد التشاور مع المرؤوسين لكن الحكم يرجع إليه، فإن هذا النوع من المديرين عادة ما يعتمد على أسلوب الثواب بدلا من العقاب في تحفيز العاملين على أداء عملهم.³

د- القيادة بالمساهمة (المشاركة): هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين كما أسمها بعض الباحثين بالقيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس إحترام شخصية الفرد وحرية الإختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، حيث أن أسلوب القائد يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في جماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات.⁴

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ط 2، 2004، ص 217.

³ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 173.

⁴ معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 153.

رابعاً: الشبكة الإدارية: إستطاع بلاك وجين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمسة (05) مجموعات أساسية وتعكس هذه النظرية درجة إهتمام القادة في كل منهما ببعدين أساسيين هما:

أ- درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

ب- درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).

الشكل رقم 03: نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

الإهتمام بالأفراد	9	(9.1)							(9.9)
	8	إدارة الإجتماعية							إدارة الفرق
	7								
	6					(5.5)			
	5					الإدارة الوسط			
	4								
	3								
	2								
	1	(1.1)	الإدارة المتساهلة						
			1	2	3	4	5	6	7

الإهتمام بالإنتاج

المصدر: حمدي فؤاد على، التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص232.

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي عن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين) كذلك يلاحظ تحرير كل من بلاك وموتون لخمس أنماط إدارية (1.1) - (9.1) - (1.9) - (5.5) - (9.9) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين.

1- النمط (1.1): إدارة الأعمال الفقيرة: إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماماً ضئيلاً جداً بالأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية بدرجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.¹

¹ خيري مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

2- النمط (9.1): الإدارة العلمية السلطوية: يعبر هذا النمط عن إهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فريدريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية، ويؤمن القادة الإداريون بوجود إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائماً ما يضيعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم على حساب العاملين ومشاعرهم.¹

3- النمط (1.9): القيادة الإجتماعية: وهذا النمط عكس سابقه، فهو يهتم بالعاملين بشكل كبير بينما لا يهتم بالعمل والإنتاج إلا بشكل قليل فشعاره هو العمل كأسرة واحدة، يستثمر المرؤوسين ويعتبر الرئيس كالأخ الأكبر، كما أن أهدافه هو رضا العاملين لأن ذلك في رأيه يؤدي إلى رفع وزيادة الإنتاج، كما يتمثل توجيه هذا النمط القيادي الإجتماعي بتحديد الواجبات.²

4- النمط (5.5): إدارة الوسط: ويحاول هذا النوع من المديرين تحقيق درجة معقولة من التوازن بين أهداف الإنتاج أو الأداء وأهداف العاملين، وذلك عن طريق إعطاء قدر من الإهتمام المتوسط بكل من الإنتاج والعاملين، ويشبه البعض سلوكيات هذا النوع من المديرين ببذول الساعة التي لا تثبت على الحال، حيث يركز المدير من هذا النوع على إتباع رغبات العاملين عندما يشعر بإحتمال وقوفهم في طريقه وإثارة المشاكل أمامه، ولكن عندما تبدأ العاطفة فإنه عادة ما يتحول إلى التركيز على أهداف العمل أو الإنتاج، وخطورة هذا النوع من السلوك تكمن في أن تحقيق هذا التوازن على المدى الطويل غير مضمون وعدم وجود نوع محدد من المديرين، وعادة ما يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف سواء تلك الخاصة بالمنظمة أو تلك الخاصة بالعاملين.³

5- النمط (9.9): إدارة الجماعة: يعمل هذا النمط على إعلاء وتكامل كل من بعدي الإهتمام بالعمل والأفراد وحيث يتم هذا التعامل بتشجيع الأفراد على الأداء المتميز، مقابلة حاجات الأفراد، وتحقيق عامل الرضا النفسي لهم مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى إلتزام الأفراد وتحقيق النتائج.⁴

وعليه نستنتج أن بلاك وموتون Blake et Mouton: وضع خمسة مقاييس تتمثل في:

- نمط (1.1): بذل أقل جهد للحفاظ على المكانة مقابل الخوف من العزل.
- نمط (9.1): الحاجة إلى السيطرة في مقابل الخوف من الفشل.
- نمط (1.9): الحاجة إلى الحب والود في مقابل الخوف من النبذ.
- نمط (5.5): الحاجة إلى القبول في مقابل الحيرة والإرتباط.
- نمط (9.9): الحاجة إلى الإنجاز في مقابل الخوف من فقدان ثقة كل من القادة والأفراد.

¹ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 173.

² سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ زاهد محمد ديربي، مرجع سبق ذكره، ص 171-172.

⁴ محمد حسن الرشيدي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004، ص 56.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية

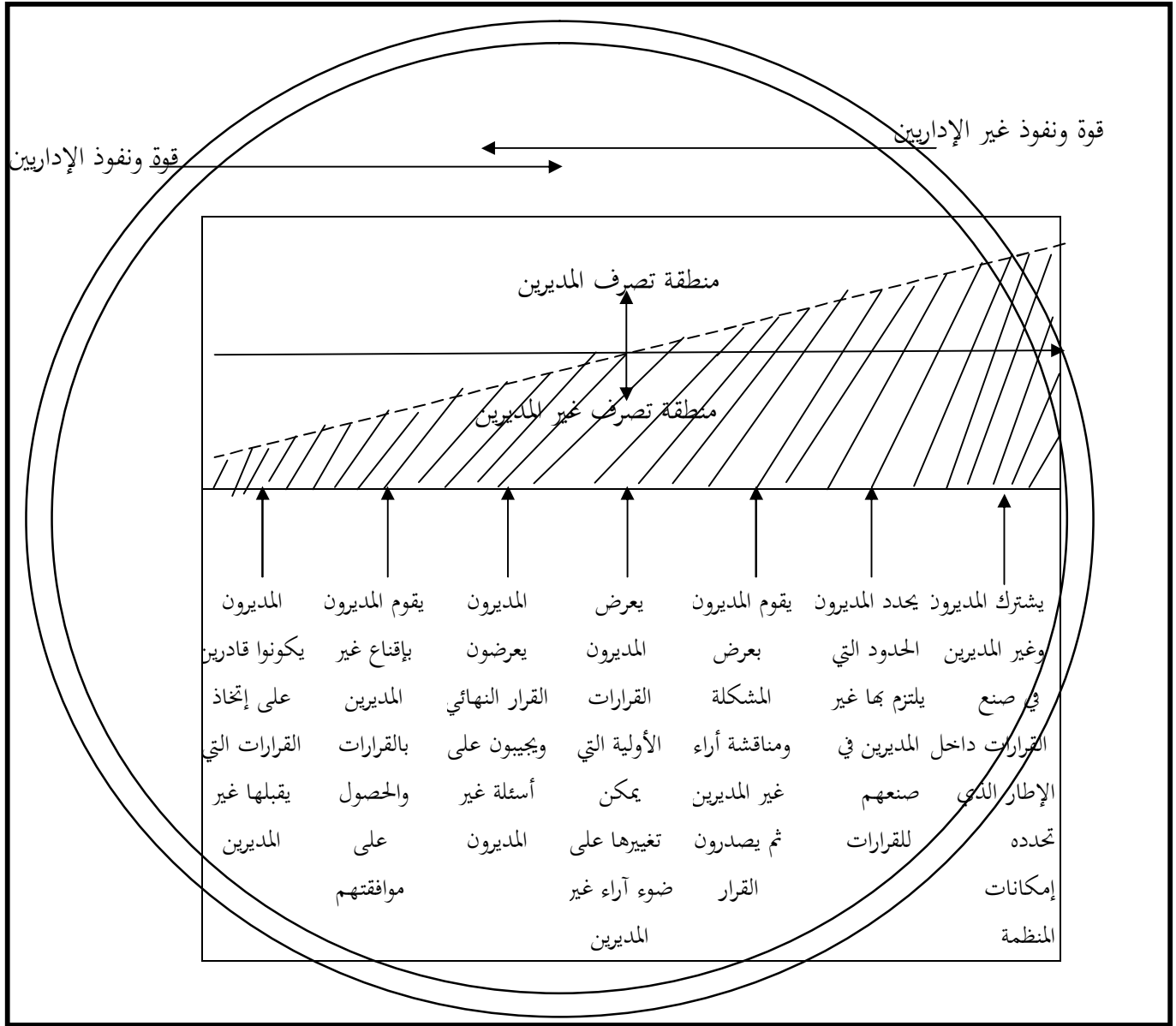
يقوم المدخل الموقفى على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة الإدارية ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة، وأنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف والظروف، ومن النظريات التي تنطوي تحت المدخل الموقفى ما يلي:

- أولاً: نموذج تنبوم وشميث (Tanenboum et schmidt): وضع كل من تنبوم وشميث نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الإستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم، وقد حاول هذا النموذج أن يشرح كيفية إختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه، ويظهر هذا النموذج أن هناك سبعة (07) أنماط قيادية تتأثر بعدد من العوامل أهمها ما يلي:
 - أ- العوامل الشخصية للقائد: مثل المعرفة والخبرات والقيم والمعتقدات.
 - ب- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: كالأستقلالية والتحمل والمسؤولية والمعرفة والخبرة.
 - ج- العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي: كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة العمل، والتكوين البيئي الثقافي والإقتصادي والإجتماعي السائد في المنظمة.
- وهذا النموذج يشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة إتخاذ القرارات فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة وهذه الأنماط هي:¹
 - 1- النمط الأول: قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه: وفي هذه الحالة يحدد الرئيس المشكلة ويضع البدائل الممكنة، ثم يختار البديل الذي يراه مناسب لحل المشكلة ويطلب من المعنيين في التنظيم تنفيذه.
 - 2- النمط الثاني: يتخذ القرار ويحاول إقناع المرؤوسين بفاعليته: وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن الرئيس يحاول كسب تأييد أتباعه للقرار المتخذ.
 - 3- النمط الثالث: قائد يعرض قراره على مرؤوسيه: يقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للإستفسار وسماع وجهات النظر غالباً بشكل فردي، إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار، وفي هذا النموذج نجد أن المدير توصل إلى قرار نهائي مع نفسه ثم عرضه على مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة الإستفسار والمناقشة بشكل يمكنهم من الوقوف بشكل أوضح على مضمون القرار.
 - 4- النمط الرابع: القائد يقدم قرار مبدئياً قابلاً للتعديل ويحدد القائد البدائل الممكنة، ويختار من بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشته وإدخال التعديلات اللازمة، هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين إستخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة، وإبداء الرأي.
 - 5- النمط الخامس: يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم وإقتراحاتهم لحلها ومساعدته في إتخاذ قراره.
 - 6- النمط السادس: يحدد القائد المرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب إتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة وإتخاذ القرار المناسب.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

7- النمط السابع: تضع إدارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لإتخاذ القرارات ثم يترك القائد للعاملين الحرية في إتخاذ القرارات وقد عبر عنها الباحثان على النحو التالي:

الشكل رقم 04: نظرية تنبوم وشميث عام 1973



المصدر: عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 323.

ويرى تنبوم وشميث أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على عوامل هامة ومتكاملة مع العاملين.

ثانياً: دراسة فيدلر: يعتبر فيدلر من أهم من تولوا البحث في مجال النظرية حيث بدأ أبحاثه في هذا المجال على ظروف

الموقف، ولقد بناها على أساس وضع نموذج جمع فيه بين جانبيين هما نمط القيادة والموقف، حيث يرى أن الموقف القيادي يتركز أو يتوقف على ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة الإداري وفي أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي:

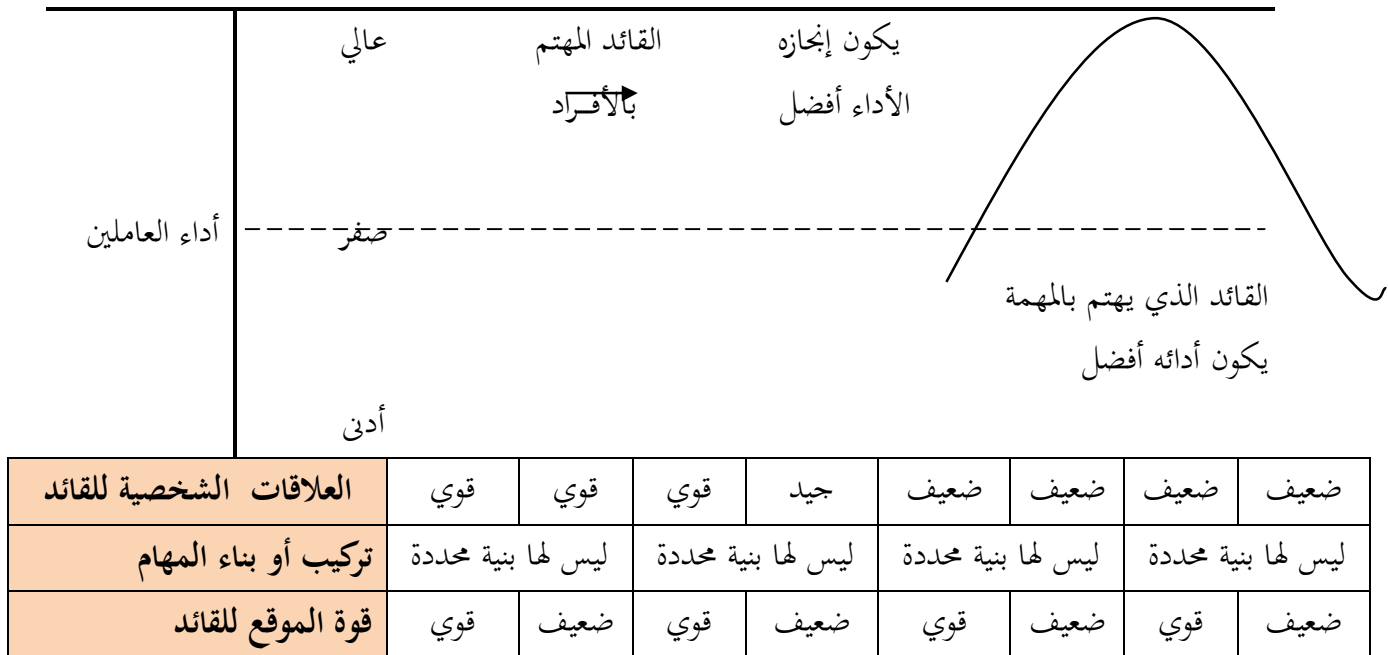
أ- علاقة القائد بالجماعة (المرووسين): حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد التي تعمل تحت قيادته أي ما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم سلبية، ويتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من جماعة العمل فكلما كانت هذه العلاقة جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المتميز، وكلما كانت العلاقة سيئة قل نفوذه وتأثيره مما يضعف من أداء مرؤوسيه وعدم رغبتهم في العمل، فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع مرؤوسيه لا يضطر للإعتماد كثيرا على سلطته الرسمية، بعكس القائد الذي لا يتمتع بعلاقات طيبة يضطر إلى الإعتماد على السلطة والقوة والنفوذ.¹

ب- هيكل العمل: تشير إلى مدة برمجة العمل، الأنشطة، الإجراءات وتم قياسها في ضوء وضوح الهدف، البدائل، التغذية الراجعة.²

ج- قوة المركز: ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للإنصياع وتقبل قيادته وتوجيهاته.³

وقد توصل فيدلر إلى القناعة بأن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد من أداء العاملين يرتكز على إيجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع محببا (ملائما) وغير ملائم فإن القائد الذي يعتنق فلسفة تحقيق الأهداف فهو الأنسب للقيادة الإدارية، أما إذا كانت الأبعاد مختلطة والوضع شبه ملائم فإن القائد الذي يجذب فلسفة توثيق العلاقات يكون أكثر فاعلية ويمثل الشكل التالي أبحاث فيدلر:

الشكل رقم 05: دراسة فيدلر



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، در المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ط5، 2007، ص259.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص47.

² محمد حسن رسمي، مرجع سبق ذكره، ص48.

³ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص208.

- تقييم نظرية فيدلر: بينت نتائج الدراسات أن نموذج فيدلر كان إيجابياً، أي أن هناك مؤشرات جيدة تدعم على الأقل، الأجزاء الرئيسية للنموذج، فيما لو تم استخدام ثلاثة أصناف من النموذج، بدلا من الثمانية الأصلية، فإن النتائج تشير لدعم إستنتاجات فيدلر.¹

ثالثا: نموذج هيرسي وبلانشار (Paul hersey et kennethblanckare): يقوم نموذج هيرسي وبلانشار على أن مستوى نضوج التابعين هو الذي يحدد النمط القيادي الملائم، فالقادة الناجحون هم الذين يكتفون سلوكهم لمواجهة متطلبات المرؤوسين، فالقائد يجب أن يغير سلوكه تبعا لمستوى نضوج العاملين في الوظيفة، وبالتالي فإنه يستخدم مزيجا من التركيز على العمل وعلى العلاقات بما يتلائم مع مستوى نضوج التابعين، لذا إقترحا أربعة (04) أساليب قيادية وهي كالتالي:

أ- الأسلوب الأول: الأسلوب الموجه: هي مرحلة إلتحاق الموظف بالمنظمة وبدء العمل لأول مرة فإن النمط الملائم هو النمط التعليمي الذي يركز على العمل أكثر من التركيز على العلاقات، وذلك نظرا لأن الموظف في هذه المرحلة يحتاج إلى من يأخذ بيده حتى يتمكن من الإلمام بمهام الوظيفة، والقواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة وأن التركيز على العلاقات في بداية عمل الموظف وما يقتضيه ذلك من السماح له بحرية التصرف غالبا ما يؤدي إلى الحيرة والإرتباك.²

ب- الأسلوب الثاني: أسلوب الإقناع: في هذه المرحلة تزداد قدرات العاملين ومهاراتهم ويتقدمون في أداء عملهم ولكنهم لا يزالون في هذه المرحلة غير قادرين للإطلاع بمسؤوليات كبيرة، وعدم القدرة تحمل المسؤولية الكاملة لإنجاز الأعمال، ولذلك تستمر الحاجة إلى الأسلوب القيادي التوجيهي وأسلوبها التدريبي الذي يساعد على بناء الثقة والدافعية من جانب العاملين، وبالرغم من أن القائد هو الذي يتحمل المسؤولية ويراقب إتخاذ القرار.³

ج- الأسلوب الثالث: الأسلوب المشاركة: تزداد قدرات الأفراد ومهاراتهم داخل المنظمة ويصبحوا مائلين إلى الإنجاز وهنا يجد القائد أن لا حاجة له إلى ممارسة أسلوب قيادي يتميز بالتوجيه الشديد حيث أن العاملين لا يقبلون في هذه المرحلة بهذا الأسلوب، وإنما يفضلون أن يكون هناك إعتبار كبير للعوامل الإنسانية، ومن المهم في هذه المرحلة أن يستمر دور القائد في بناء الثقة لدى الأفراد، في الإطلاع بمسؤوليات أكبر، لذلك فعلى القائد أن يدعم جهودهم لإستخدام ما تعلموه من مهارات.⁴

د- الأسلوب الرابع: أسلوب التفويض: وهي مرحلة النصح الكامل سواء من حيث الإلمام التام بمهام الوظيفة أو من حيث النصح الكامل للشخصية، فإن النمط القيادي الملائم هو ذلك النمط الذي يترك الموظف وشأنه بينما يتعلق بأداء واجبات وظيفية بالطريقة التي يراها ملائمة وأيضا فيما يتعلق بالمساندة ومحاولة إكساب الثقة بواسطة الرئيس حيث أن المرؤوس الآن وبعد أن أصبح متمكن من عمله ويثق بنفسه ولم يعد يحتاج إلى من يساعده عند إكتسابها.⁵

ويصور الشكل التالي العلاقة بين كل مرحلة من مراحل النضج الأربعة ونوع النمط القيادي أو الإداري الأكثر كفاءة

وملائمة:

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص224.

² زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 181.

³ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ المرجع أعلاه، ص 51.

⁵ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 245.

الشكل رقم 06: نموذج هيرسي وبلانشار

مرتفع	أسلوب التفويض: (04) إهتمام مرتفع بالمهام والعلاقات الإنسانية	أسلوب الإقناع: (02) إهتمام مرتفع بالعلاقات الإنسانية ومنخفض بالمهام
إهتمام بالعلاقات الإنسانية	أسلوب المشاركة: (03) إهتمام منخفض بالعلاقات الإنسانية ومرتفع بالمهام	الأسلوب الموجه: (01) إهتمام منخفض بالمهام والعلاقات الإنسانية
منخفض	مرتفع	منخفض

سلوك المرؤوسين

وإهتماماتهم بإنجاز المهام

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص322. (بتصرف)

رابعا: نظرية المسار والهدف للقيادة الإدارية: تربط بعض النظريات بين سلوك القائد وحنف المرؤوسين ونظرية المسار والهدف إحدى هذه النظريات التي بدورها ترى دور القائد دورا مساعدا ومعجلا للأمر، وترى مسؤولية القائد تتمثل في إزالة العقبات التي تقف في طريق سعي المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية وطبقا لهذه النظرية التي أنشأها روبرت جي هاوس، فإن القادة يكونون مؤثرين بسبب تأثيرهم الإيجابي على دوافع المرؤوسين وقدرتهم على الأداء والرضا وأن سبب تسمية النظرية المسار والهدف يكمن في أنها تركز على الكيفية التي يؤثر فيها القائد على مدركات وفهم القائد.

أ- مضمون النظرية:¹ تضمنت النظرية أربعة أنماط سلوكية للقائد وهي:

1- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها والقائد هنا يقوم بتعريف المرؤوسين بالقيام بما هو مطلوب منهم من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل ويتضح من ذلك أن المرؤوسين لا يشاركون بالرأي في إتخاذ القرارات.

2- السلوك المساند: ويقصد به توفير المشورة والرعاية والإهتمام بإحتياجات المرؤوسين وخلق جو إيجابي داخل المنظمة، كما يتميز سلوك القائد في هذا الأسلوب بالصدقة والإحترام للمرؤوسين ويحاول القائد أن يجعل جو العمل أكثر سرورا ولطفا، ومشاركة القائد والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الإقتراحات والأراء عند إتخاذ القرارات يتضح لنا أن هذا السلوك يستخدم عندما تكون المهام معتدلة الغموض والمرؤوسين في مستوى متوسط من الجرأة.

3- السلوك الإنجازي: القائد هنا يقوم بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر الثقة العالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف يتضح لنا أن هذا السلوك القيادي يتوقع من المرؤوسين أن يؤدي المهام على أعلى المستويات

¹ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

نتيجة إعطاء القادة الثقة العالية لهم مما يجعل المرؤوسين يبذلون الجهد ليحققوا الأهداف، ويستخدم هذا السلوك عندما يقوم المرؤوسين بمهام إبداعية غامضة ذات حاجة إلى مهارات عالية.

ب- **تقييم النظرية:** أدت النظرية إلى إنشاء القليل فقط من الفرضيات ونظرا للظهور الحديث لها يقوم الباحثون بإختبارها بشكل دقيق، كما أن تأثير ردود أفعال المرؤوسين بتوجيهات القائد بالعوامل الموقفية لم تضعها تلك النظرية في الحسبان، فمثلا نجد أن القادة الموجهين الذين يراعون شعور الآخرين أيضا أوجدوا إجابات عند المرؤوسين مختلفة عن تلك الإجابات التي تم الحصول عليه من القادة الذين تعوزهم العواطف والذين يطبقون التركية أضف إلى ذلك فإن مشاعر المرؤوسين المتفاوتة حول الغموض تبدو أيضا أنها تضعف العلاقات التي تنبأ بها علماء نظرية المسار والهدف.

يتضح من ذلك عدم إحتواء هذه النظرية على التعقيدات الخاصة بالقيادة الإدارية وعملية الحوافز، ولكن لا توجد نظرية يمكنها القيام بذلك.

وقد أسهمت نظرية المسار والهدف بشكل واضح في فهم القيادة الإدارية وإكتشاف الروابط بين سلوك القائد وتحفيز المرؤوسين.

المبحث الثالث: أهمية ومتطلبات ومعوقات القيادة الإدارية

لقد شغل موضوع القيادة الإدارية الإنسان منذ التاريخ القديم، وتناول المؤرخون والكتاب والفلاسفة هذه الظاهرة منذ قدم الزمان، ولكن أهمية القيادة الإدارية في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وإستمرار نموها وإزدهارها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة، وعليه قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية.

المطلب الثاني: متطلبات القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: معوقات القيادة الإدارية.

المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية

تمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة، يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليل التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع الأهداف التنظيمية وتعقدتها.

وتتجلى أهمية القيادة أيضا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.

وتأخذ القيادة الإدارية بهذا المنحنى أبعادا تنظيمية وإنسانية وإجتماعية وأهدافا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كبيرا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، وتستثمر ذلك الإستيعاب بالدرجة التي تتيح الإستفادة القصوى من تلك المكونات، وعليه يمكن القول أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، إحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل إقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقدم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم.

لابد للمجموعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرأوا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الإختلاف.

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب .." وعليه فأهمية القيادة تكمن في:¹

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2011، ص 255.

- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف؛
 - لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة.
 - إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمؤوسين وتصرفاتهم؛
 - بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛
 - مما لاشك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإداري، ويجول دون تحول إدارة التنفيذ إلى هياكل صماء، دون أن تصبح الإمكانيات هباء منثورا ولهذا فإن حياة المنظمة وروحها لا تنبعان من هيكلها التنظيمي، بل تنبعان إلى حد كبير من خصائص القيادة الإدارية بها؛
 - ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكا معينا "كالإعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية"¹.
- أولاً: الإعتناق:** هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مؤوسيه على العمل وتحفيزهم، لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.
- ثانياً: الإدراك الذاتي:** هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمؤوسيههم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مؤوسيههم قد يرون بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزون بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.
- ثالثاً: الموضوعية:** هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمؤوسيه لأن يسلكوا سلوكا معين وإن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.
- ويمكن أن نلخص أن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمتها وربطها بالعمل، بالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة لتحقيق الأهداف، وخاصة أن القائد هو المسؤول الأول والأخير عن

¹ عساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة، 05-02-2014، 10:10، WWW.IslamWay.com.

التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيقها لها.

المطلب الثاني: متطلبات القيادة الإدارية

في ضوء العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية حدد الباحثون المبادئ الرئيسية للقيادة الإدارية الناجحة المتمثلة في:

أولاً: الإتصال

أ- تعريف الإتصال: يعرف الإتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والإنفعالات وتحقيق مفهوم مشترك لها بين جميع الأطراف المعنية في الأوامر ولذلك فإن الإتصال وفق هذا التعريف هي:¹

- تبادل المعلومات والحقائق والأفكار والإنفعالات؛
- تبادلاً مشتركاً بين الأفراد؛
- تحقيق مفهوم مشترك حولها.

ب- أهداف الإتصال: يشكل الإتصال أهمية رئيسية للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة، وبعدت المسافة الإجتماعية التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتنبع أهمية الإتصال من كونه:²

- يمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم، وسياستهم، ووجهات نظرهم نحو المشرفين، إلى جانب كونها الوسيلة التي تنقل للعاملين مضامين سياسات الإدارة وأهدافها والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم بغية السعي لتحقيق هدف مشترك؛

- كما يمثل الضوء الذي ينيب للعاملين طريقهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو إتجاهاتهم أو إتزاماتهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة حول مستوى أدائهم، إذا يبقى الفرد، في موقف غير مستقر حينما يجهل ما يراه منهم؛

- والإتصال الجيد يعين الإدارة على إتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير، إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم إلى ضعفه أو تأخيره؛

- الإتصال وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تعرفهم على قدراتهم وتضمن إستقبالهم لرسالتها وتفهمهم لمضمونها ومن ثم تغيير سلوكهم بموجبها ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كان الإتصال فعال، إذا للفرد حرية الإنتقاء والإختيار للمعلومات، كما يملك الفرد حرية التذكير الإختياري للمعلومات فقد يلجأ إلى تناسب المعلومات التي لا تتجانس مع معتقداته وأرائه وأخيراً هو صاحب القرار النهائي في تحديد سلوكه وتصرفاته رغم تسلمه المعلومات.

ثانياً: الرؤيا

أ- تعريف الرؤيا: "هي صورة واضحة ملزمة، توفر أسلوباً إبداعياً للتحسين تتميز وتعتمد على التقاليد، وترتبط بالأفعال التي يجب أن يقوم بها الأفراد لتحقيق التغيير وتطرق الرؤيا على مشاعر وطاقت الأفراد، وحينما تتم توصيلها بشكل صحيح، فإنها

¹ علي الضالعين، أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية للنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص 178.

² المرجع أعلاه، ص ص 178-179.

تخلق الحماس الذي يظهر لدى الأفراد في الأحداث الرياضية والفعاليات الترفيهية الأخرى، وتجلب هذه الطاقة والإلتزام إلى موقع العمل.¹

ب- الخصائص الأساسية للرؤيا:² هي إمكانيات الإلهام التي يكون مركزها القيم، إمكانية التحقيق، مع تخيل عال وإمكانية التوصل، ويجب أن تكون الرؤيا قادرة على خلق احتمالات تثير الإيحاء والتميز وتوفر ترتيبا جديدا يمكن من خلاله تحقيق التمييز المنطقي ومن المحتمل أن تفشل الرؤيا إذا لم توفر نظرة لمستقبل أفضل بشكل واضح وبالدليل القاطع على أنها الحالة الأفضل للمنظمة وأعضائها، والرؤيا المرغوب بها هي تلك التي تناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المنظمة، كما يجب أن يعتقد الأفراد في المنظمة على أنها ممكنة التحقيق، والرؤيا التي يتم توصيلها بشكل واضح وتتصور قوي يكون من السهل إتقاطها وقولها.

ثالثا: الذكاء العاطفي: إن ما يمتاز به القادة هو المعامل العاطفي يكون عاليا مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم "والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم وإحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والإستجابة الذكية لها"³ وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعلة لفريق العمل.

- المكونات الأساسية للذكاء العاطفي: وتتمثل في:⁴

أ- الإدراك الذاتي: والذي يتبين من خلال الثقة بالنفس، التقييم الواقعي للذات، التقليل من الذات عن طريق النكتة.

ب- الإدارة الذاتية: وتبين من خلال الأمانة والكرامة والشعور بالراحة مع الغموض والإنتفاخ على التغيير.

ج- الدفع الذاتي: ويتبين من خلال الحاجة القوية للإنجاز، والتفاؤل والإلتزام العالي.

د- التعاطف: ويتبين من خلال المهارة في البناء والحفاظة عليها والحساسية للثقافات المختلفة، وخدمة العملاء والزبائن.

هـ- المهارات الإجتماعية: وتظهر من خلال القابلية على قيادة جهود التغيير والإقناع والمهارة في بناء وقيادة الفرق.

وتبين نتائج الدراسات الحديثة، أن الذكاء العاطفي مكون أساسي في فاعلية القيادة.

رابعا: المرؤوسين: إن القيادة الإدارية تتكون من طرفين قائد وتابعين، وقد يكون التابعين غير الأكفاء مشكلة أكبر للتنظيمات من القادة الأكفاء.

خامسا: الابتكار:⁵ الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا، ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالإهتمام والعناية والرعاية لأن المبتكرين هم الذين غيرو وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات، والتفكير الإبتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الأتية:

¹ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² المرجع أعلاه، ص ص 234-235.

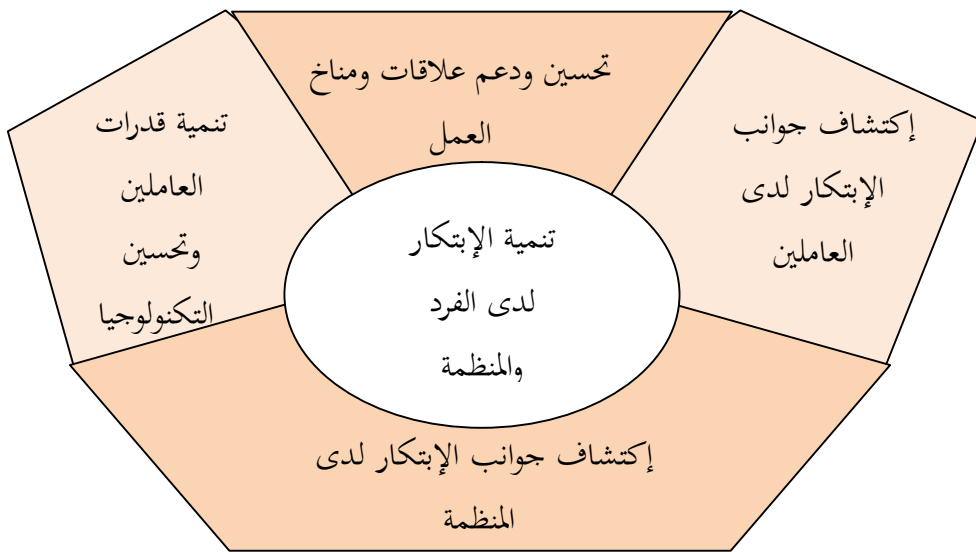
³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁴ ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 236.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 328-329.

- الحساسية الفائقة للمشكلات؛
 - التفاعل المستمر والواعي مع الواقع؛
 - الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل؛
 - المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمّت أو جمود؛
 - قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.
- وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية وهذا ما نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: عوامل نجاح الابتكار



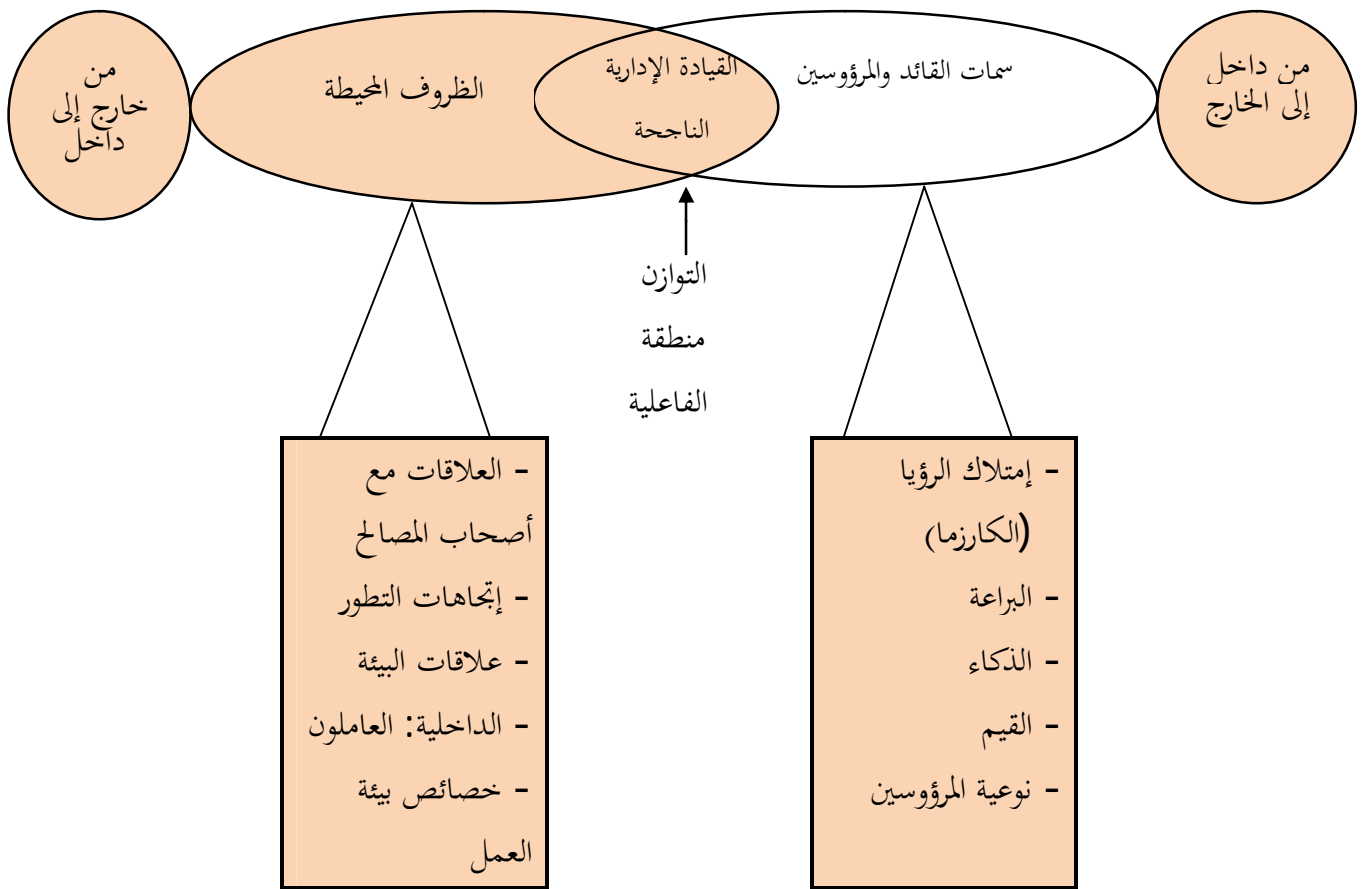
المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 329.

سادسا: البيئة (السياق): يقصد بذلك بيئة العمل، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسيطر عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثرا كبيرا في إتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة، وإلا واجه كثيرا من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقعها الجغرافي دورا مهما، إذ أن بعدها أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحيته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في إتخاذ القرارات.¹

وعليه يمكن تلخيص متطلبات القيادة الإدارية في الشكل التالي:

¹ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-208.

الشكل رقم 08: متطلبات القيادة الإدارية الناجحة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

المطلب الثالث: معوقات القيادة الإدارية

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة الإدارية فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف، وفيما يلي نقدم عرض لها:¹

أولا: إنخفاض درجة الثقة في الآخرين: وقد يرجع ذلك إلى إنعدام ثقة القائد في تابعيه.

ثانيا: الثقة المتزايدة بالذات: حيث يترتب على ذلك العديد من الأفات مثل الميول إلى إتخاذ قرارات منفردة والتشتت بالرأي وعدم تقبل النقد.

ثالثا: الخوف من نجاح الآخرين: ويسبب ذلك في محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتسيير أدايتهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

رابعا: العجز عن تحمل الظروف الصعبة: ويتسبب ذلك في إصابة القائد بالإنقيار مما يتسبب في فشله في إدارة الجماعة أثناء الأزمات ويصبح مترددا في إتخاذ القرارات وعادة ما يتخلى عن دوره في القيادة الإدارية لبعض الأفراد الآخرين ممن يحتفظون بتماسكهم أبان الأزمات.

خامسا: إنخفاض المرونة الفكرية: ويترتب على ذلك العجز عن التصدي للعديد من المشكلات الفنية والإنسانية التي يواجهها كما أنه يصعب على المدير تطويع سلوكه إستجابة للتغيرات الموقفية دائمة الحدوث.

سادسا: إنخفاض المقدرة الإبداعية: ويترتب على ذلك عدم مقدرة القائد على إصدار أفكار إبداعية تتعلق بإدخال تحسينات على نظم الإنتاج أو تطوير سبل إدارة الأزمات أو إبداع أساليب لإثراء العلاقات الإجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة.

سابعا: ضعف المقدرة التحليلية: ويترتب على ذلك صعوبة تنبؤ القائد بالأحداث المستقبلية مما يفقده زمام المبادرة في التعامل معها وضعف مقدرته على تشخيص المواقف.

ثامنا: غياب التحدي: ويترتب على ذلك تفش حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الأفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خبراته ومهاراته نظرا لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.

تاسعا: الإنصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة: ويترتب على ذلك تفشي المحاباة وإستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة وحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يتمكن من تقديم العون للآخرين.

¹ محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص368-369-370.

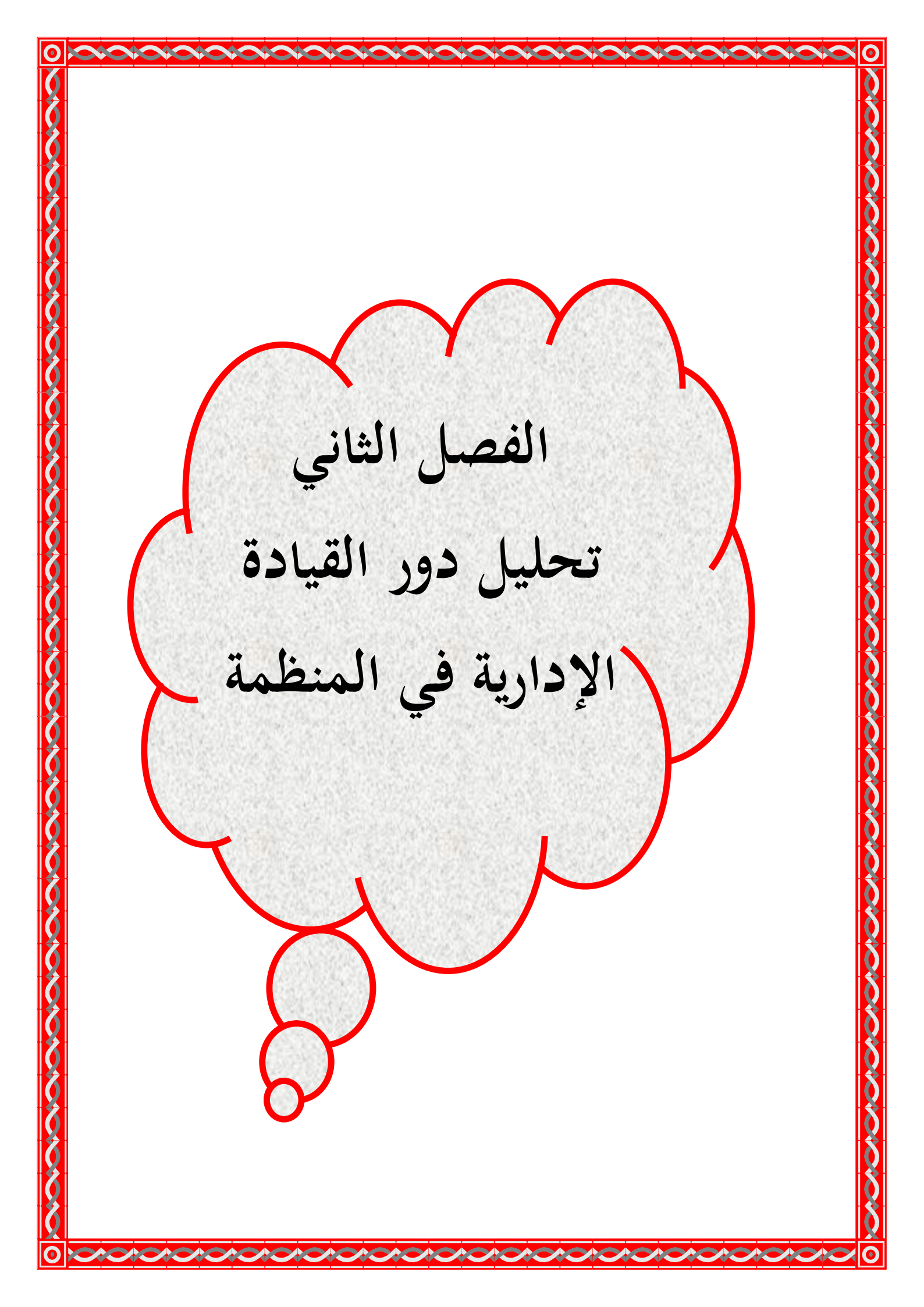
خلاصة:

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الإنسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

كما ظهرت دراسات كثيرة في مجال القيادة الإدارية مع تميزها بالتعقيد والتنوع وحتى التناقض، حيث أثبتت أولى الدراسات على أساس السمات والميزات التي يمتلكها القادة الناجحون، إلا أن هذا المدخل لم يصل إلى نتيجة مقبولة بسبب الانتقادات الكثيرة التي وجهت إليه، لذا إنتقل التركيز إلى سلوك القائد، أي التصرفات والنشاطات التي يمارسها الفرد حتى يكون قائداً ناجحاً، إلا أن هذا المدخل فشل بدوره في تحديد السلوك القيادي الأمثل، مما مهد لظهور المدخل الموقفى الذي يرى أن القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوبه في القيادة حسب متغيرات الموقف أي خصائص الجماعة والبيئة، إلا أن أهمية دور الجماعة في بروز القائد مهد الطريق لظهور المدخل المشترك الذي يرى أن القيادة الإدارية هي محصلة تداخل خصائص ثلاث متغيرات : القائد، الجماعة والمواقف.

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري ، وخاصة الرؤيا المستقبلية الملهمه والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الإحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه إتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلاً إيجابياً نحو العمل والمنظمة.

نظراً للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، كما دعت القادة الإداريين إلى الإهتمام بالأفراد وتبادل الأفكار والآراء معهم والإستماع إلى إقتراحاتهم والتعامل معهم.



الفصل الثاني
تحليل دور القيادة
الإدارية في المنظمة

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسات وإستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون به. ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه بإستمرار، وتعتبر سياسة دراسة " أداء العاملين وتقييمه " من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرسه دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في إتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعد أداء العاملين مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمؤسسات الأعمال بشكل عام، وهو ما يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويرجع هذا الإهتمام إلى البحث عن أداء العاملين المرتفع بإعتباره مقياس النجاح، الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وعليه سيتم دراسة موضوع أداء العاملين في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين.

المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بأداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

رغم شيوع استخدام مصطلح أداء العاملين بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، لذا سنحاول فيما يلي تحديد مفهومه.

أولاً: تعريف الأداء

المفهوم اللغوي للأداء: كلمة إنجليزية مشتقة "Performance" كلمة الأداء Larousse يعتبر قاموس اللغة الفرنسية والتي تعني أتم أو أنجز أو "Parformer" المأخوذة من كلمة "Parformance" من الفرنسية القديم¹ (accomplir). ويشير Daft إلى أن "الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام منظماتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة"².

عرف هايينز "الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجاز عمله من الأعمال فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد"³.

حسب Paul Pint "إن الأداء يعني أحسن نظام لإستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي فحسب هذا الأخير فإن الأداء الدائم والمتميز يرتكز على أربع أعمدة أساسية"⁴:

- القيم من أجل القدرة على البقاء؛
- السوق بغرض التنافسية؛
- الأفراد لتحقيق الإنتاجية؛
- التخصص في المهنة من أجل تحقيق المردودية.

وعرف أندروود الأداء بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في

المؤسسة"⁵.

وعليه يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد

متطلبات الوظيفة.

¹ Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001, p766.

² عبد الكريم الخناق، الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

³ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2008، ص33.

⁴ Paul Pinto, La performance durable, ed Dunod, Paris, 2003, p1.

⁵ عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2011-2010، ص 104-105.

ثانيا: تعريف أداء العاملين: والتي يمكن إيجازه فيما يلي:¹

يمثل أداء العامل في " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

يجسد أداء العاملين " مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها متطلبات الوظيفة".

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).

ثالثا: عناصر أداء العاملين: توجد عدة عناصر تكون في مجموعها ما يعرف بأداء العاملين:²

أ- المعرفة ومتطلبات العاملين: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة المرتبطة بالعاملين.

ب- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل من قبل العاملين والتحرر من الأخطاء.

ج- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية العامل في العمل والقدرة على تحمله المسؤولية وإنجازه الأعمال في مواعيدها ومدى حاجته للإشراف والتوجه.

رابعا: محددات أداء العاملين: تتمثل فيما يلي:³

أ- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

ج- إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولاً.

¹ الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، ص 74 - 75.

³ فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي بالمدينة، 2006-2007، ص 69.

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين

إن أي تطبيق لأي ظاهرة إقتصادية يطرح إشكالية تحديد وإختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن إستخداما، وتصنيف أداء العاملين يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في إختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت، وعادة ما يتم تصنيفه وفقا للمعايير التالية:

أولاً: معيار الشمولية: والذي يصنف أداء العاملين إلى نوعين هما:¹

- أ- **الأداء الكلي:** يقصد به الإنجاز الذي ساهم فيه كل الموظفين داخل المؤسسة في تحقيقه.
- ب- **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالعمال في الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثلا أداء عاملي المالية، أداء عاملي التمويل، أداء عاملي الإنتاج، أداء عاملي التسويق... الخ، وينتج عن تفاعل مجموع أداء العمال للأنظمة الفرعية للمؤسسة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فدراسة الأداء الكلي للعمال بالمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى العمال في مختلف الوظائف.

ثانياً: معيار الطبيعة: والذي يصنف أداء العنصر البشري إلى نوعين هما:²

- أ - **الأداء الصناعي:** وهو الأداء الناتج عن العمال في المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتوجات ذات جودة بالكمية المطلوبة و في الوقت المناسب.
- ب- **الأداء الخدمي:** هو الأداء الناتج عن العمال في المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

ثالثاً: معيار الأجل: والذي يصنفه إلى:³

- أ- **الأداء الطويل الأجل:** وهو الأداء الذي يقوم به العمال في فترة تتعدى خمس سنوات.
- ب- **الأداء متوسط الأجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
- ج- **الأداء قصير الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

رابعاً: معيار المصدر: ويمكن تقسيم أداء العاملين وفقه إلى:⁴

- أ - **الأداء الظاهري:** وهو الأداء الناتج من إستغلال العمال للفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كإفتتاح أسواق جديدة، براءة إختراع يتم إستثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة..، إلا أن على العمال التمتع بقدرة على إكتشاف هذه الفرص وإستغلالها.
- ب- **الأداء الذاتي:** يتمثل في أداء العمال بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل وإستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من وظائفها مشكلات الأداء التالية:

¹ مشغلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، 2011، ص4.

² شاوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص208.

³ المرجع أعلاه، ص208.

⁴ المرجع السابق، ص208-209.

- 1- الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة العمال في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.
- 2- الأداء التجاري: وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة العمال في الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن و يعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات أداء العمال في المجال التجاري للمؤسسة.
- 3- الأداء الإنتاجي: يتمثل في قدرة العمال على إستخدام وإستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة إستخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.
- 4- الأداء التمويني: يتمثل في فعالية وكفاءة موظفي الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.

المطلب الثالث: المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين

مفهوم أداء العاملين غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين أداء العاملين إختلاف، ولعل أهمها إرتباطه بالكفاءة والفعالية، لذلك وقصد تحديد أدق مفهوم أداء العاملين سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل منهما.

أولا: الكفاءة

أ- تعريف الكفاءة: وتوجد عدة تعاريف نوجزها فيمايلي:

الكفاءة: "هي قدرة إنسانية على إستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وإستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة، وبهذا المعنى فإن كفاءة القيادة تقاس بمدى مساهمتها في إنجاز الأعمال الموكلة إليها، ومدى إرتباطها هذا الإنجاز بتصرفها في علاقتها بمرؤوسين والمتعاملين معها وأيضا من خلال ما تتصف بها من سمات وإمكانات شخصية وذلك في فترة زمنية محددة"¹.

ومن التعريف السابق ترتبط الكفاءة بأربع عناصر:

- أهما إنسانية قابلة للقياس من خلال معايير متفق عليها تتسم بالتجديد والموضوعية؛
- هناك جوانب متعددة تأخذ في الإعتبار عندما نريد أن نحدد درجة الكفاءة وهذه الجوانب هي:
 - الأداء الفعلي للأعمال؛
 - نوعية السلوك والتصرفات التي تصدر من القائم بالعمل وبالواجبات الوظيفية؛

¹ فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في قسم العلوم الشرعية، تخصص القيادة الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، صص 89-90.

• مدى تمتع العامل بالحس الإقتصادي في تشغيل ما تحت يده من موارد وتمتعه بالإبتكار في هذا المجال وبما يتيح له تحقيق الأهداف مهما كانت الصعوبات.

- إن قياس هذه الكفاءة يجب أن يغطي فترة زمنية محددة ومعروفة ومتفق عليها قد تكون سنة أو أقل؛
- إن تقدير درجة الكفاءة يعتبر أداة لتقويم العاملين سواء كانوا من القادة أو غيرهم حيث يتم من خلالها التعرف على مدى تلائم أدائهم الفعلي وسلوكهم وتصرفاتهم وعلاقتهم مع متطلبات تحقيق الأهداف الوظيفية وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{الناتج المحققة}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

ب- أهمية الكفاءة: وتتمثل في:¹

- وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف القيادية بصفة خاصة؛
- قياس مدى نجاح العاملين الجدد وخاصة القادة منهم في الإطلاع بالمهام الموكلة إليهم من خلال فترة إختبارهم؛
- يستخدم معيار الكفاءة أيضا كوسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى أداء العاملين؛
- إن الكفاءة بإعتبارها مقدرة إنسانية ترتبط بشدة بالعديد من القرارات الشخصية والذهنية والنفسية للعاملين ولن تستطيع القادة تقدير درجة كفاءة مرؤوسيههم إلا من خلال المعرفة الجيدة لهذه القدرات ومدى توافرها لدى المرؤوسين.

ثانيا: **الفعالية**: هناك عدة تعاريف لمفهوم الفعالية نوردتها فيمايلي:²

تعرف **الفعالية** على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات البشرية المستخدمة في ذلك" فالفاعلية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للعمال بالمنظمة بما تحويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية".

وتعرف أيضا بأنها "مؤشر يستعمل في قياس أداء العاملين، ويعتبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر قدرة العاملين المحققة بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

وعليه من خلال التعاريف نستنتج أن الفعالية هي عبارة عن

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات المحققة}} = \frac{\text{الأهداف المسطرة}}{\text{المخرجات المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

¹ فهد رزق الله سالم السلمى، مرجع سبق ذكره، ص 92-93-94.

² حسناوي إبراهيم، التطور التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، 2013، ص 14.

ثالثا: الفرق بين الكفاءة والفعالية: يمكن تلخيص الفرق بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الفرق بين الكفاءة والفعالية

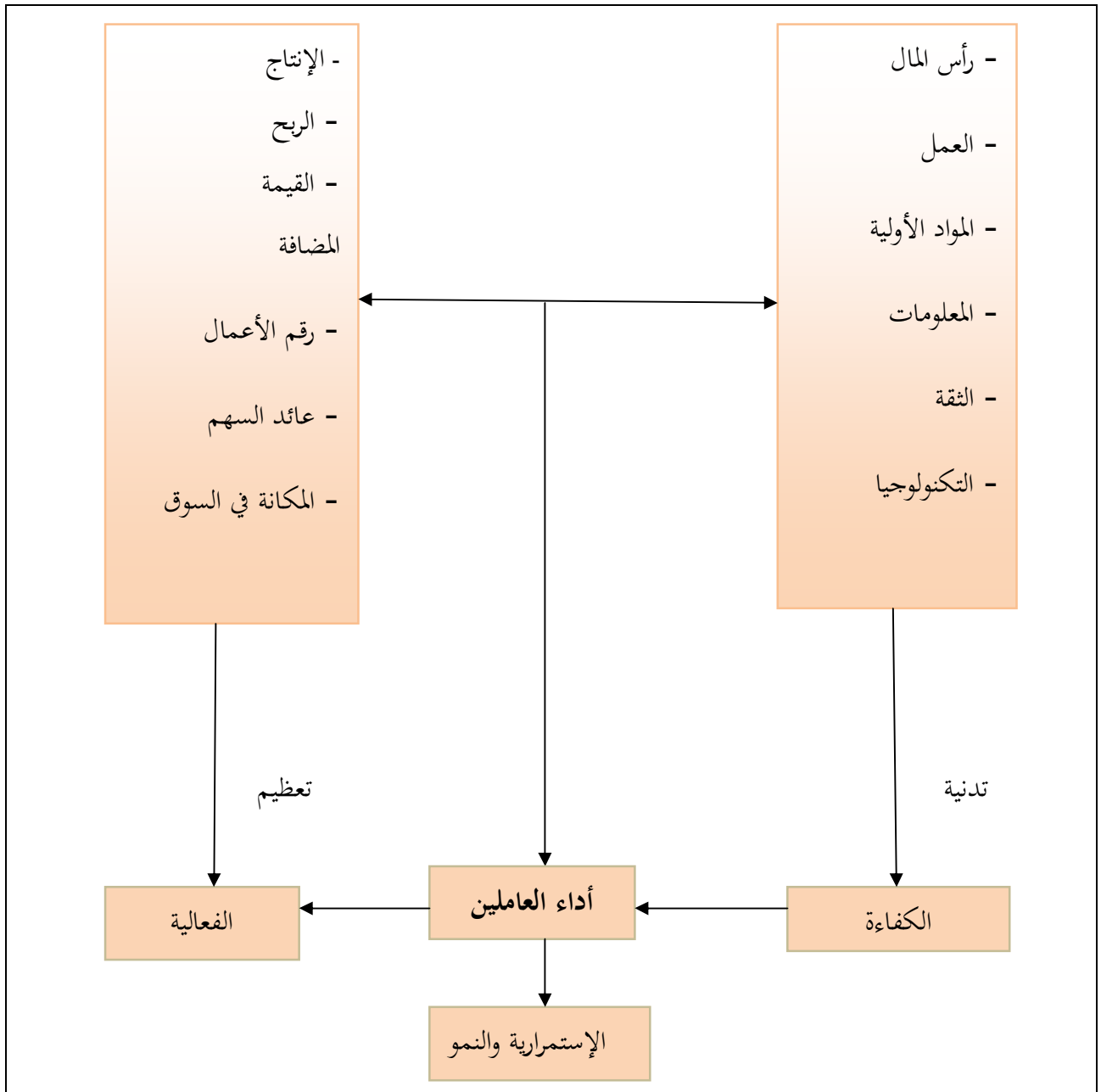
الرقم	الكفاءة	الفعالية
01	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	عمل الشيء الصحيح
02	تحل المشاكل	الإبداع من أجل إيجاد البدائل
03	تحمي وتحافظ على التراث	الحد الأعلى من إستخدام الثروات
04	تتمشى بموجب الدليل الوظيفي أو الوصف الوظيفي	تحقيق النتائج
05	تخفيض إستغلال الثروات وتقليل التكاليف	تحقيق أعلى نسبة من الربح أو أعلى نسبة من الخدمات بنوعية وبكميات عالية

المصدر: محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

من خلال الجدول نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية وإنما أحد عناصرها كما أنها ليست شرطا كافيا لها لكنها متطلبا

ضروريا لها.

رابعاً: أداء العاملين من منظور الكفاءة والفعالية: ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم 09: أداء العنصر البشري من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، ص 88.

إذن أداء العمال المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل، أي أن الفعالية والكفاءة معا لذلك فهو يترجم الظاهر في أن واحد.

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثماره والإستفادة المثلى منه وذلك من خلال التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها وحتى تحقق عملية تقييم أداء العاملين الأهداف المحددة لها، تركز الإهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية بإعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاحها وعليه سنقوم بدراسة تقييم أداء العاملين في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين والمسؤول عنه.

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين ومختلف المشاكل التي تواجهه.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين والمسؤول عنه

إن عملية تقويم أداء العاملين لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي وعن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتي تحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى توفر مسؤولين عن الوظيفة

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين: نقدم جملة من التعريفات على النحو التالي:

"نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".¹

ويعرفه ميتشاسكي أنه "عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث يستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في العمل".²

ويقصد به هو "العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية العاملين والحصول على المعلومات المرتدة منها وإستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على ضوءها يتم إتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية".³

ويقول هوجيتس إنه "يشتمل على عملية منظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعامل، كما عرفه بأنه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به كيف ينبغي أن يؤدي عمليه وتصميم خطة لتنمية العامل فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل تأثير على أدائه مستقبلاً".⁴

كما يرى البعض أنه "العملية التي تتم بعد قيام المديرين لوضع معايير أو مقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الإنحراف عن تلك المعايير".⁵

ويعرف يوردر yoder بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي فعالية تتطلب إستخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه".⁶

ويستخدم كاتب آخر مفهوم كفاية العامل ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل.⁷

وعليه يعد تقويم أداء العاملين أمراً مهماً في المنظمة ومن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة، كما أن بعض الآخر يقومون بالمبادرة ويعملون على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، في نفس الوقت يكون بعض ضعيفاً وغير

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 199.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، ص 85.

³ كامل برير، إدارة الموارد البشرية (إنجازات وممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص 173.

⁴ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 234.

⁵ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 189.

⁶ محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 123.

⁷ زاهد محمد الديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 115.

موثوق في قدراته في العمل ويحتاج إلى درجة إشراف عالية ولصيقة للتأكد من إنجاز العمل، لذلك وجب أن يكون هناك طريقة للتمكين بين الأفراد متميزي الأداء وأقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدني.

ثانياً: المسؤول عن تقييم أداء العاملين

يمكن القول بأنه هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الأطراف وإن اختلفت تجاربها إلا أن كل منها علاقة بمن يجري تقييم أدائه بحيث يستطيع المقيم من خلال إتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة، ومن أهم هؤلاء المقيمين:

أ- **المشرف المباشر:** الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ل ضد هذا المرؤوس أو ذلك وقد تتدخل عوامل موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.¹

ب- **رئيس المشرف المباشر:** تتطلب بعض المنظمات القيام بمراجعة تقييم أداء العاملين، أو حتى بعملية تقييم أحيانا الرئيس المشرف المباشر، بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، سواء كان ذلك يتفق مع رغبات الإدارة أم لا.²

ج- **المرؤوسين:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في المؤسسات، ومن فوائده مساعدة المرؤوس على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك تعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمرؤوسين سواء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين، مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه وسلوكه.³

د- **الزملاء:** المقصود بالزملاء أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة، زملاء المنظمة ممن يتعامل معهم الموظف ويتميز الزميل في العمل بأن لديه معرفة كذلك بالوظيفة وواجباتها وقد تنتج أمامه فرصة أكبر لمشاهدة كل ما يقوم به الموظف وبشكل تفصيلي، وعلى الزميل في العمل المقيم أن يتمتع بالصدق والأمانة مع نفسه ومع غيره، ولا يدع مجالاً للمنافسة غير المشرفة أن تؤثر على حكمه وقراره.⁴

هـ- **الموظفون:** قد يؤدي إتباع هذا الأسلوب إلى سلبيات في بعض الأحيان خاصة إذ طبق على مندوبي المبيعات، مثل زيادة التنافر والتضارب إلا أن هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة والإشراف والتحفيز للموظفين.⁵

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص 120.

² المرجع أعلاه ص 121.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 173.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 255.

⁵ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 173.

و- الموظف نفسه (التقييم الذاتي): إجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقوم بتقييم ذاته ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد وتشير البحوث إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة، فهو يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه خاصة عندما يكون أدائه متدنياً، وبالمقابل فقد يقود تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرق الأخرى، وهو بلا شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كإتخاذ القرارات الإدارية وتحديد الإحتياجات التدريبية وإختبار العاملين.¹

ز- العملاء: إن التوجه إلى التركيز على العملاء يجعل هؤلاء العملاء قريبين من موظفي المبيعات وغيرهم، وبالتالي يمكن إستخدامه كمصدر وثوق للمعلومات، ويمكن للعملاء أن يدلوا بدلوهم ويعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الإستبيانات يد بيد أو بواسطة الأنترنت.²

ح- وحدة الموارد البشرية: هي التي تقوم بتصميم تقييم أداء العاملين، سواء بالإستعانة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات أخرى، ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفرغها وتحليلها وإستخلاص النتائج.³

ط- الحصول على التغذية العكسية من كل الإتجاهات: يقوم هذا المدخل المغلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الإتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف الإتجاه إلى الأعلى (الرئيس) الإتجاه إلى نفس المستوى الوظيفي (الزملاء) الإتجاه إلى الأسفل (المرووسين) وحتى الإتجاه إلى خارج المنظمة (العملاء).

خلاصة القول أيا كان المسؤول عن عملية تقييم الموارد البشرية المهم هو تنفيذها ومراقبة نتائجها ومن ثم إتخاذ كافة

القرارات المتعلقة بهذه النتائج بهدف تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

تتضمن تقييم أداء العاملين أربع خطوات أساسية يتناولها الجزء الحالي بمزيد من الشرح والتفصيل:

أولاً: تحديد أبعاد ومعايير تقييم أداء العاملين:⁴ إن أول خطوة في تقييم أداء العاملين هو تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في القياس، والبعد هو جانب من جوانب أداء العاملين والتي يجب إختيارها بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها، لأن تجاهلها سوف يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للأفراد وذلك لأن الأفراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الإعتراف بأدائهم أو إثابته.

¹ مؤيد سعيد السلم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 256.

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 240.

ثانياً: إختيار الطريقة المناسبة للتقييم:¹ بالرغم من وجود أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين، إلا أن إختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالإهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وعليه يمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر ومن هذه الطرق نذكر مايلي:

أ- الطرق التقليدية: وتتمثل في:

1- طريقة السمات والصفات: ويتم وفق هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في العاملين من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن إعتماها في تقييم أداء الأفراد والجدول الموالي يبين ذلك بوضوح:

الجدول رقم 06: نموذج صفات ومعايير تقييم أداء العاملين

الصفات	المقياس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
		10	8	6	4	2
مستوى الأداء						
العلاقة مع رؤسائه بالعمل						
العلاقة مع زملاءه بالعمل						
العلاقة مع المرجعين						
تحمل المسؤولية						
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي						
الدقة في إنجاز العمل						
السرعة في إنجاز العمل						
القدرة على إتخاذ القرار						
الإنضباط في العمل						
المهارة الفنية						
روح المبادرة و الإبداع						
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل						
المجموع						

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 13.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزه عن الدرجة التي تليها مثلاً، ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف وهكذا؛

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول أدناه

الجدول رقم 07: تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جداً	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطتين

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 13.

- يتم وضع عناصر أداء العاملين والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول السابق؛
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج؛
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصاغ من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

- 100-90 ممتاز؛
- 89-80 جيد جداً؛
- 79-70 جيد؛
- 69-60 متوسط؛
- 59-50 مقبول؛
- 49 أقل من ضعيف.

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

2- طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهمها، حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة بوضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف وتكوين العلاقة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات وفيما يلي جدول يعطي لنا قائمة إفتراضية لهذه الطريقة.

الجدول رقم 08: الطريقة الإفتراضية لقائمة التقدير

تقدير المعايير	0	5	10	15	20
جودة العمل	ردیئة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز
الحضور في المواعيد	لا يبالي بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يجب التعاون ومتعدل
حب العمل	لا يهتم بالعمل مطلقا	لا يبالي	يجب العمل ويتقن الإرشادات	يجب عمله ويبدى إهتمام بالأعمال	يجب العمل ويعطي إرشادات بشأنه للعمال له
سرعة الإنجاز	بطيء جدا ينتج عددا قليلا من الوحدات	بطيء لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط وينتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد ينتج عدد يزيد قليلا عن المطلوب	سريع جدا ينتج عدد كبير من الوحدات

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92.

تسمح طريقة التقييم بالميزان أو الدرجات من التوبيخ الإحصائي وتساعد المشرف أو الرئيسي على التعرف عن نواحي التركيز والتشتت وإتجاهات الموظفين كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين والدرجات التي يتحصلون عليها في كل صفة من الصفات، فإذا كان المجموع مثلا بين 76-100 فإن أداء العامل ممتاز، وإذا كان بين 51-75 نقول أن أداء العامل جيد، وإذا كان بين 41-50 فأداء العامل مقبول، بينما يكون أداء العامل ضعيف إذا كان المجموع أقل من 40.

3- طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي¹: تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية، حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يحمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تتناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين الواحد إلى العشرة في حالة الترتيب الرقمي، ومن (أ) إلى (ر) في حالة الترتيب الرمزي، ويمثل الرقم واحد أو الرمز (أ) أعلى درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم عشرة أو الرمز (ر) أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب.

¹ منير لوزي، إدارة العرب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 331-332.

الشكل رقم 10: طريقة الترتب الرقمي أو الرمزي

المدى	
عليا جدا ← منخفض جدا	
1 أو أمثلا الدقة في العمل	10 أو ر
2 مثلا العلاقة مع الزملاء	7

المصدر: منير لوزي، مرجع سبق ذكره، ص 332.

4- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين¹: يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم الجميع في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع

كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

ن (ن-1)/2 حيث ن هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يتم

تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي :

أب، أج، أد، أه، ب ج، ب د، ب هـ، ده

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب وتقرير من هو الأفضل من هذه المجموعة، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة

لكل المجموعات، ثم تتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: طريقة المقارنة الثنائية بين أداء العاملين

الفرد	عدد مرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

المصدر: مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 92.

5- طريقة التقويم البياني²: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق اعتماداً وشيوعاً، وتقوم على أساس تقويم الموظف بالإعتماد على

مجموعة من العناصر أو الخصائص التي يتطلبها العمل الكفاء مثل: كمية العمل، التعاون، المبادأة، المواظبة، الدقة، حسن

التصرف، وغيرها متبوعة بمقياس بياني متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بممتاز.

¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص ص 92-93.

² محمود أحمد فياض وأخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 132-133.

الشكل رقم 11: طريقة التقييم البياني

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

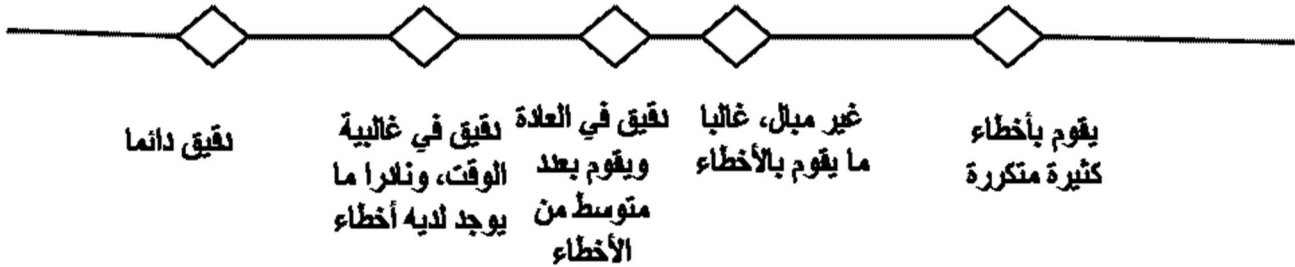
المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص132.

وعلى المقوم أن يدرس كل عنصر أو خاصية على حدة ويضع إشارة على الدرجة الأكثر إنطباقا من وجهة نظره على الفرد وأدائه في العمل لدى الإنتهاء من التأثير على جميع العناصر أو الخصائص، يحتسب مجموعة درجات الفرد على المقياس ومتوسطها الحسابي، ويصنف ضمن فئات أداء محددة مثال:

- أقل من 50 درجة "ضعيف"؛
- 50-59 درجة "مقبول"؛
- 60-69 درجة "جيد"؛
- 70-79 درجة "جيد جدا"؛
- 80 درجة فما فوق "ممتاز".

وقد تطور مقياس التقييم البياني في الأونة الأخيرة، إذا تم حذف عبارات ضعيف، مقبول، جيد... الخ وأستبدلت بعبارات وصفية قصيرة دقيقة وواضحة مثال ذلك، عبارة الدقة في العمل، يمكن أن تكون كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: مقياس التقييم الحديث

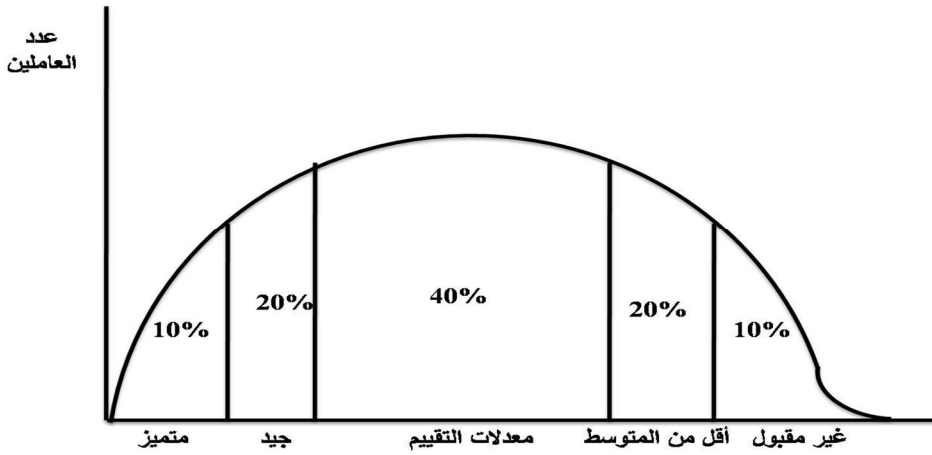


المصدر: محمود أحمد فياض، مرجع سبق ذكره، ص133.

6- طريقة التوزيع الإجمالي¹: وهذه الطريقة تجر على تقييم أداء العاملين عن طريق التوزيع الطبيعي حيث تركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، ويوضح الشكل البياني التالي طريقة التوزيع الإجمالي لأداء العاملين بالمنظمة.

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصرة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص 209-210-211.

الشكل رقم 13: أسلوب التوزيع الإجمالي في مقارنة لأداء العاملين



المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 188.

وتهدف هذه الطريقة للتغلب على التشدد أو التساهل في التقييم من جانب الرؤساء حال تقييمهم للمرؤوسين، فإذا كان عدد المطلوب تقييمهم 100 فرد مثلاً فإنه سوف يتم توزيعهم كالتالي:

- 10 عامل يحصل على تقدير ممتاز؛
- 20 عامل يحصل على تقدير جيد جداً؛
- 30 عامل يحصل على تقدير جيد؛
- 20 عامل يحصل على تقدير متوسط؛
- 10 عامل يحصل على تقدير ضعيف.

وهذه النسب ليست جامدة حيث يمكن التساهل في هذه النسب في حدود معينة تختلف من منظمة لأخرى.

ب- الطرق الحديثة: نتيجة القصور الواضح في كل طريقة من الطرق التقليدية، فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لقياس أداء العاملين وحسن سلوكهم ومن أهم الطرق الحديثة هي كالتالي:

1- الإختيار الإجباري: يتم بموجب هذا الأسلوب تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع أداء العاملين، يلي ذلك مراجعتها من إدارة الموارد البشرية بحيث يعطي كل منها أوزان (ضعيف، جيد، ممتاز) دون إطلاع المشرف عليها، ويتم تطبيقها على سائر العاملين هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 14: الأسلوب البياني في تقييم أداء العاملين

1 - كمية العمل: حجم الذي ينجزه العامل

()	()	()	()
المستوى الأدنى	أعلى من المستوى الأدنى	مستوى مقبول	مستوى متميز

2- الإعتيادية: درجة الإعتماد على أداء العامل بدون إشراف

()	()	()	()
عن قرب	تخفيف	أحيانا تحتاج إلى	يحتاج إلى إشراف
إعتيادية معقولة	ينجز العمل بدرجة	يحتاج إلى إشراف	درجة من الإشراف

3- معرفة بالعمل: المعلومات التي ينبغي على شاغل الوظيفة الإحاطة بها لأداء العمل

()	()	()	()
بالمسؤوليات	العمل	يجهل بعض جوانب	لديه معلومات
بالواجبات والمسؤوليات	متوسطة عن العمل	يدرك كافة أبعاد	العمل ومسؤولياته

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 193.

وتتطلب هذه الطريقة من المقوم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل وعليه أن يدون الأحداث عند حدوثها وأن يقوم بتصنيفها وتوصيفها وترميزها إن أمكن ذلك.

ينتج مما تقدم أن تنفيذ طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة يتطلب أن يقوم الرئيس (المقوم) بتدوين الأحداث المهمة حال حدوثها.

1- الحضور: المواظبة والحضور يوميا للعمل والتتيد بساعات العمل

()	()	()	()
كثير ما يتغيب	يتغيب أحيانا	عادة يحضر في	منظم ولا يتأخر
الحضور الدائم	في الوقت المحدد		

2- الدقة: الدقة في أداء العمل

()	()	()	()
له أخطاء كثيرة	مهمل ومتوازن في	عادة دقيق في	يحتاج إلى أقل قدر من الإشراف
عن قرب	عمله	أدائه	نظرا لدقته العالية

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 193.

ويمكن تمثيل ذلك من خلال النموذج التالي:

الشكل رقم 15: أسلوب الإختيار الإجباري

تعليمات المشرف

قم بترتيب العوامل المبينة أدناه بحيث تبني كيفية أداء الموظف لعمله وينبغي إعطاء المرتبة الأولى لأهم عامل والمرتبة الخامسة إلى أقل عامل وفق ما يترتب

المرتبة	وصف العمل
-----	يسهل التعامل والتعرف عليه
-----	يهتم بدرجة كبيرة بالتعاون مع الزملاء لا يتقبل النقد
-----	يتخذ قرارات صائبة وسريعة
-----	ييدي إقبال وحماس في العمل

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 194.

2- طريقة الأحداث الجوهرية (المهمة)¹: تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على إختلاف أنواعهم ويعتبر الفرد منجزا لحدث مهم، إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عملية نجاحا باهرا أو فشله فشلا ذريعا وهكذا وكل هذه المعلومات تدون من قبل المقوم وتصدر الإشارة بأن الأحداث الجوهرية أو المهمة هي عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة ولكن ليس كل الحقائق أحداث جوهرية .

3- طريقة التقرير المكتوب (تقارير الكفاءة الدورية): يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة تقرير عن أداء الموظف في نهاية فترة زمنية مهنية وتكتب التقارير في نماذج جاهزة وهناك نوعين من النماذج المستخدمة:

- نموذج يعتمد على التقرير العددي²: يتم وضع بعض عناصر التقييم المرتبطة بالوظيفة، ويحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة قصوى، يقوم المقيم بوضع الدرجة التي تناسب الموظف في كل عنصر من العناصر، ومجموع الدرجات يكون هو التقرير النهائي للموظف ويمكن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي:

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص ص 180-181.

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

الجدول رقم 10: نموذج يعتمد على التقرير العددي

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التعديل
1- أداء العامل	20	
- كيفية العمل	15	
- درجة إتقان العمل		
2- مهارات سلوكية	20	
- علاقات العمل	15	
- الإنضباط		

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

- أسلوب التقرير الوصفي¹: يتم تحديد مستوى كفاءة الموظفين بصفات أو رتب معينة مثل ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف، الخ....

ويمكن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي:

الجدول رقم 11: نموذج أسلوب التقرير الوصفي في تقييم أداء العاملين

عناصر التقييم	درجات كل عنصر			
	أقل من متوسط	متوسط	جيد	ممتاز
الإنضباط	3			
كمية العمل		3		
جودة العمل		3		
التعامل مع الآخرين		3		
القيادة		3		
التقدير العام : متوسط				

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

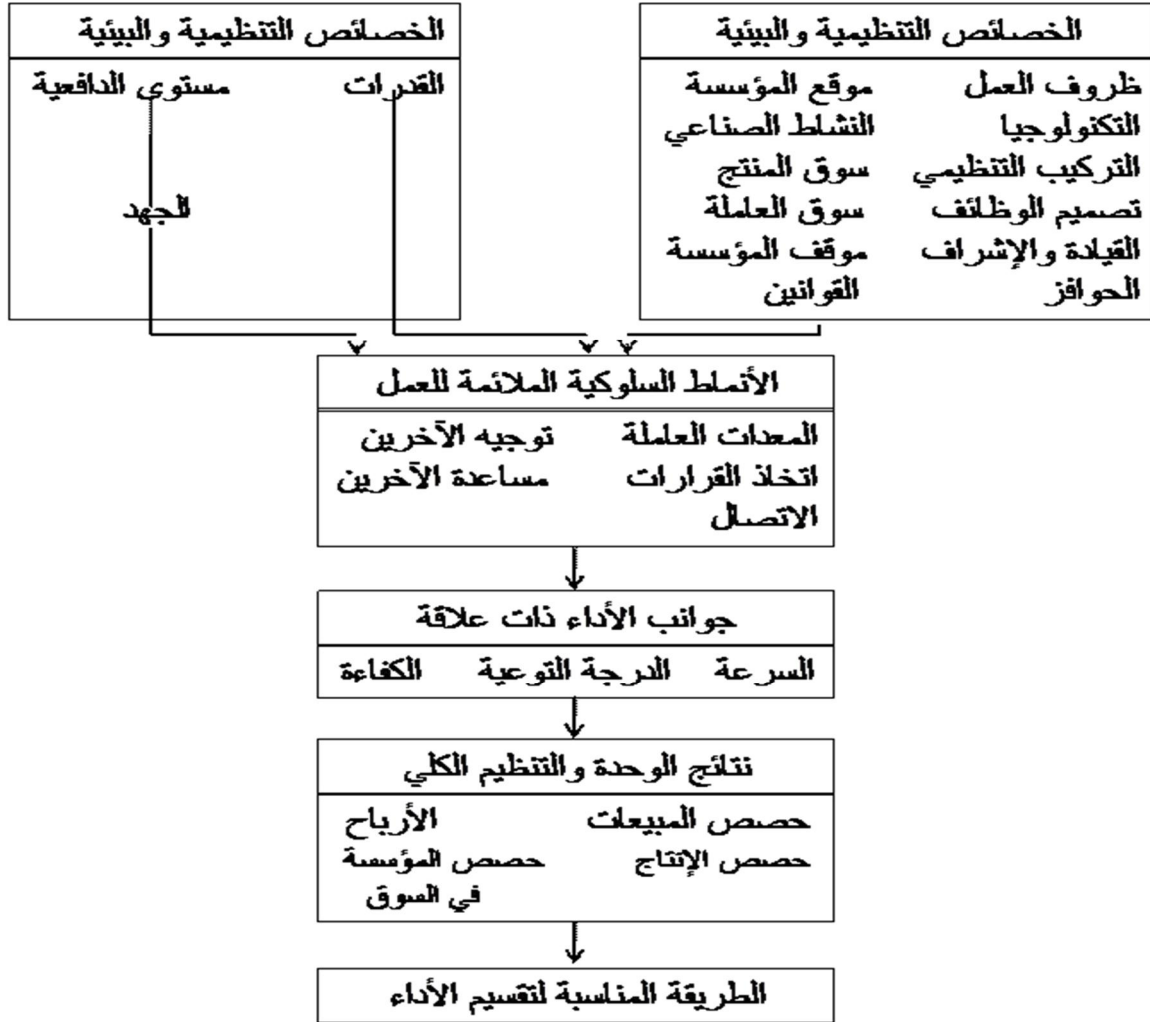
4- أسلوب التقييم السري: هناك أسلوب حديث تتبعه المنظمات في تقييم أداء العاملين لديها كالآتي:

- تم تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل رئيسه المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه؛
- تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من الأطراف أنفي الذكر؛
- يطلب من كل طرف يقيم أن يتم العملية بشكل سري تعبئة النماذج دون إطلاع الغير.

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

الحسبان والإفراغ التقييم من مضمونه، ولن يحقق الأهداف المطلوبة، فيما يلي يمكننا أن نحدد أهمية الإعتبارات التي تحكم عملية إختيار طريقة ما من طرف تقييم أداء العاملين وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم 17: إعتبرات إختيار تقييم أداء العاملين



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (إتجاهات وممارسات)، مرجع سبق ذكره، ص 186.

ثالثا: مصادر جمع تقرير أداء العاملين: ¹ إن عملية تقييم أداء العاملين لا تخرج عن كونها تجميع معلومات أهم عناصرها:

- هناك شخص ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم؛
- تحديد العامل الذي سيتم جمع المعلومات عليه.

وهذين العنصرين يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقدير أداء لعاملين ولكل مصدر من

هذه المصادر عيوبه ومزاياه.

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 283-284.

أ- المصدر الأول: يتمثل في القائم بعملية التقييم وهو المشرف أو الرئيس المباشر، بإعتباره الشخص على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمروؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل العناصر القادرة على تحمل واجباتها ومسؤولياتها.

ب- المصدر الثاني: ويتمثل في أسلوب التقييم الذاتي، خاصة إذا كان المرؤوس قد إشتراك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها ويتضمن في قيام الإدارة ومدير إدارة المورد البشرية بمراجعة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر قبل كتابة تقرير تقييم الأداء النهائي، وعن طريق مناقشة يتم تعديل بعض جوانب التقييم والإتفاق النهائي على عناصر التقييم.

رابعاً: تحليل تقارير تقييم أداء العاملين:¹ وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم، لأنها تتعامل مع رد فعل المرؤوسين تجاه تقارير تقييم أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم أداء العاملين ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لها يمد الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين وأن تحسن المهارات الواجب تنميتها.

خامساً: توقيت إجراء تقييم أداء العاملين:² على مسؤولي إدارات الموارد البشرية أن يوضحوا التوقيت الذي يتم فيه تقييم أداء العاملين، وثمة ثلاث قضايا مرتبطة بالسؤال وهو متى نقيم؟

أ- القضية الأولى: وتتعلق بموضوع تقييم أداء العاملين بشكل رسمي وتعبئة نموذج أو نماذج معينة أو بشكل غير رسمي وإعطاء تغذية راجعة عن أداء الموظف معين فمن الواضح أن تقييم أداء العاملين بالطرق غير الرسمية قد يتم بشكل متكرر دون ربط بموعد معين.

ب- القضية الثانية: فهي تتعلق بموعد تقييم أداء العاملين، تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء الموظف فترة عام مثلا من تعيينه، ويؤخذ تاريخ التعيين مثلا موعد التقييم.

ج- القضية الثالثة: فتتعلق بعدد مرات تقييم أداء العاملين، وتشير دراسة أجرت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن 74% من الموظفين و58% من العمل قد يفهم أدائهم سنويا، و25% من الموظفين و30% من العمال قد تم تقييم أدائهم مدة كل ستة أشهر.

سادساً: مناقشة النتائج من الموظف:³ هناك إتجاهين في هذا الحال الإتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، بينما يؤيد الإتجاه الثاني بقاء المعلومات السرية ونتائج التقييم غير معلنة وتتبع كثير من المنظمات سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه.

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 284.

² المرجع أعلاه، ص 284.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

سابعاً: وضع خطط تطوير أداء العاملين مستقبلاً: ¹ وتبرز أهمية هذه الخطة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مستقبلاً، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

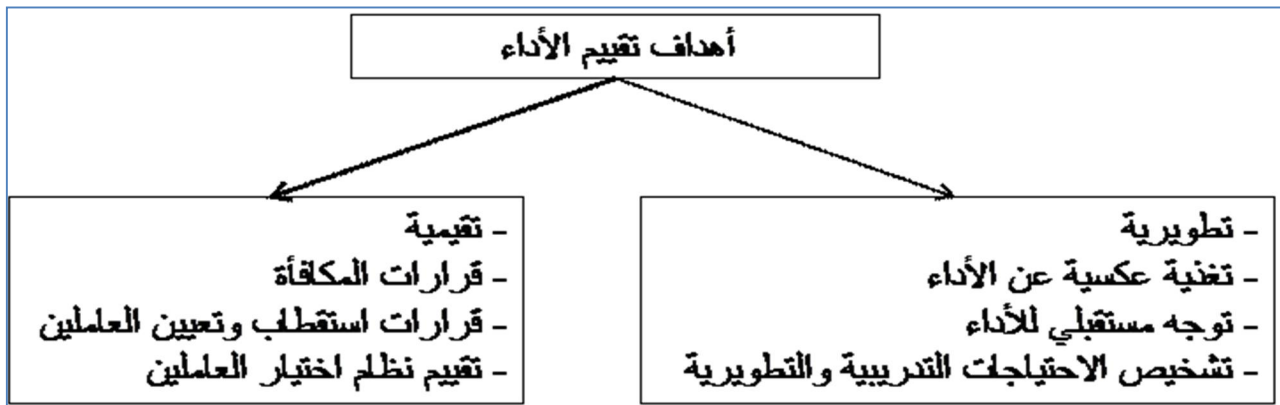
- الجانب الفني؛
- سلوكيات الأداء والتعاون مع زملاء أو الرؤساء؛
- رفع كفاءة الاتصال؛
- رفع كفاءة إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين ومختلف المشاكل التي تواجهه

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين: الغرض الرئيسي منه هو: ²

- تحسين أداء الفرد من خلال تزويده بالتغذية الرجعية المناسبة، وفي الوقت المناسب ليكون لديه فكرة حول النقاط المحددة التي يجب أن يطور نفسه فيها؛
 - توليد وتعميم بيانات يعتمد عليها في التدريب أو في الجهود التطويرية أو في مساعدة الموظف في تطوير نفسه؛
 - المراجعة من أجل الإحتفاظ بالموظف في الخدمة؛
 - تحديد حاجات التدريب من أجل تطوير أداء العاملين؛
 - وضع وتحديد مجالات النتائج المفتاحية من خلال التشاور مع الموظف حيث تتم المراجعة في نصف المدة.
- وعليه يمكن تلخيص أهداف تقييم أداء العاملين في الشكل التالي

الشكل رقم 18: أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: صالح مهدي صالح العمري، مرجع سبق ذكره، ص 602.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التفسير في إدارة الموارد البشرية (بعد العولمة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 32.

ثانيا: مشكلات تقييم أداء العاملين

يدرك كثير من المدراء في مجال تقييم أداء العاملين، أن عملية التقييم عرضة لمشكلات كثيرة مختلفة ناتجة عن كافة الأطراف المعنية والمتأثرة فيه، وعموما هناك مشكلات تصحب عملية التقييم أبرزها¹:

أولاً: المشاكل الذاتية: تتمثل في:

أ- التحفيز الفردي والمحابة: يقصد بالتحفيز والمحابة ميل الرؤساء إلى تفضيل بعض الموارد عن بقية الموارد الذين يعملون تحت رئاستهم، وبالتالي يعكس هذا الميل إعطاء تقديرات إيجابية لهم والعكس صحيح، كما يميل الرؤساء إلى إعطاء تقديرات مميزة إلى الموارد نظر لمشاركتهم ببعض الميول أو وجهات النظر.... الخ.

ب- التحفيز الناتج من العلاقات الشخصية²: تسبب العلاقات الشخصية الجيدة أو السيئة بين الرئيس والمرؤوس نوع من التحفيز في تقييم أداء العاملين، فعلاقات الود التي يمكن أن تنشأ بشكل تلقائي بين القائد والمرؤوسين قد تؤثر بشكل عفوي وغير متعمد إيجابيا على نتائج تقييم أداء العاملين، كما أن العلاقة غير الطيبة بين القائد والمرؤوسين قد تؤثر سلبيا على نتائج هذا التقييم.

ج- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم³: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

د- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها⁴: إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس إقتناعه.

هـ- الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة⁵: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين للجميع غالبا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين للجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لها يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه.

و- تنوع المعايير⁶: قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤديون نفس الأعمال أو أعمال متشابهة مما يثير الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة، فإستخدام معايير متشددة ولئيمة على فئة دون غيرها يحدث آثار سلبية على من يخضعون للتقييم، وقد يطبق المشرف معايير مبهمة وغير واضحة تعتبر محففة بحق الموظفين.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (إتجاهات وممارسات)، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 288.

⁴ منير نوري، إدرة العرب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 341.

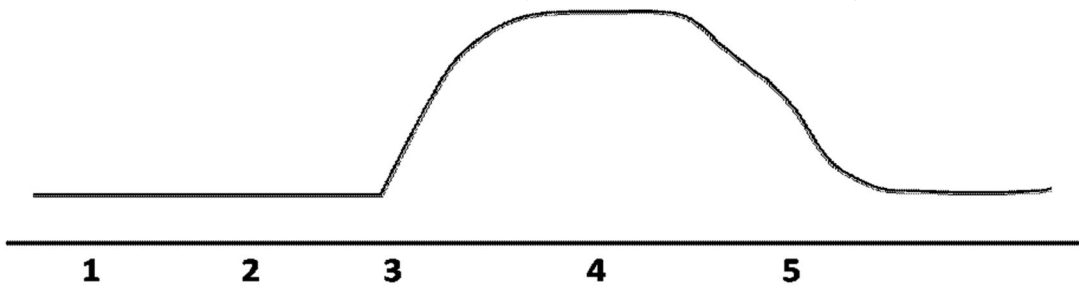
⁵ المرجع أعلاه، ص 341.

⁶ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 178.

ز- **عدم وضوح المعايير**¹: قد يحتوي نموذج تقييم أداء العاملين على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجالاً لإختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطي لها، فمثلاً ما هو تعريف المحدود لوصف أداء العامل "أداء جيد" أو "أداء مرضي" وما هو المفهوم المحدد لوصف "القدرة على الإبداع" مثلاً يمكن علاج هذه المشكلة عن طريق وضع وصف تفضيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار، فمثلاً يمكن وصف "أداء جيد للعامل" بأنه القدرة على إنجاز مهام العمل في الوقت المحدد لها، وبدون تأخير أو إنتاج 50 وحدة في الساعة وهكذا.

ح- **ظاهرة التساهل**²: حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أساس عشوائية لا تساعد على تحقيق نتائج إيجابية بالعمل ويمثل هذا الشكل هذه الظاهرة.

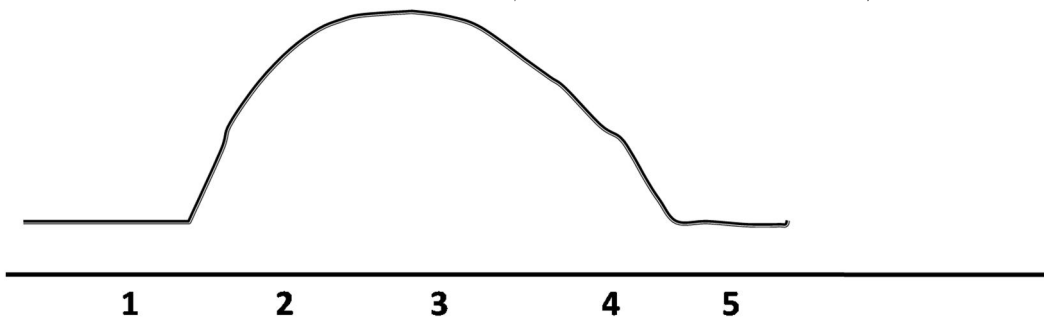
الشكل رقم 19: السرعة نحو اللين في تقييم أداء العاملين



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

ط- **ظاهرة التشدد**³: يميل الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، وإعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة التي يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 20: السرعة نحو التشدد في تقييم أداء العاملين



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

² طاهر محمد الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 187.

³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 288.

ي- أخطاء بالمقارنة¹: عندما يقيم الموظف يجب أن يكون ذلك بناء على معايير معتمدة سلفاً وليس على أساس مقارنته بأخرين (زميل له) أو بتقييم العاملين إلى فئات أو مجموعات الحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام، عن طريق مقارنة فئة بأخرى وتصنيف الفئات كل العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط، أو متدني، لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد وإتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في إجراء التقييم المطلوب منه.

ك- معارضة التقييم²: ثمة مجموعة من العوامل من شأنها أن تزكي روح المعارضة لدى المقوم هي:

- عادة ما يعارض المقوم عملية التقييم لأنه ينظر إليها على أنها نوع من الواجب غير المحيى إلى النفس؛
- التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة؛

- يفرض التقييم عادة ملاحظة المقوم لما يقوم به المقوم وإلا فلن يستطيع المقوم معرفة ما يفعله المقوم خاصة في ظل إشراف واسع، ومثل هذا الأمر يتطلب جهداً ووقتاً من جانب المقوم قد لا يستطيع أن يبذله أو يخصصه.

ف- التركيز على الأداء الفردي أم الأداء الجماعي³: تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية أداء فرق أو جماعات العمل وذلك بسبب إستخدامه مقاييس تركز على أداء الفرد وليس الأداء الجماعي، ونفترض أساليب التقييم وجود تقييم فردي للأداء ولكن إذا كان العمل في المنظمة قد تم تنظيمه من خلال تشكيل فرق وجماعات عمل فيفضل أن يسمح نظام تقييم الأداء في المنظمة أداء الجماعة ككل كما يسمح بتقييم الأداء الفردي في نفس الوقت، ولعلاج هذه المشكلة يجب أن يتم تقييم الأداء على مستويين:

- قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة؛
- قياس أداء جماعة أو فريق العمل ككل.

ل- الأولوية والحدثة⁴: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، وأن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالإستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والمتوقعة مستقبلاً لأداء العاملين.

م- النزعة المركزية: قد يميل بعض المقيمين إلى النزعة نحو الوسط في عملية التقييم فتصدر التقسيمات عنهم في منطقة الوسط ويتجنبوا التقسيمات المتطرفة على وجهة نظرهم فإذا كانت مقياس التقييم ما بين 1-5 فإن كل تقسيماتهم تتراوح بين 2-4 مما قد يشوه عملية التقييم، وإذا ما يوضحه الشكل التالي:

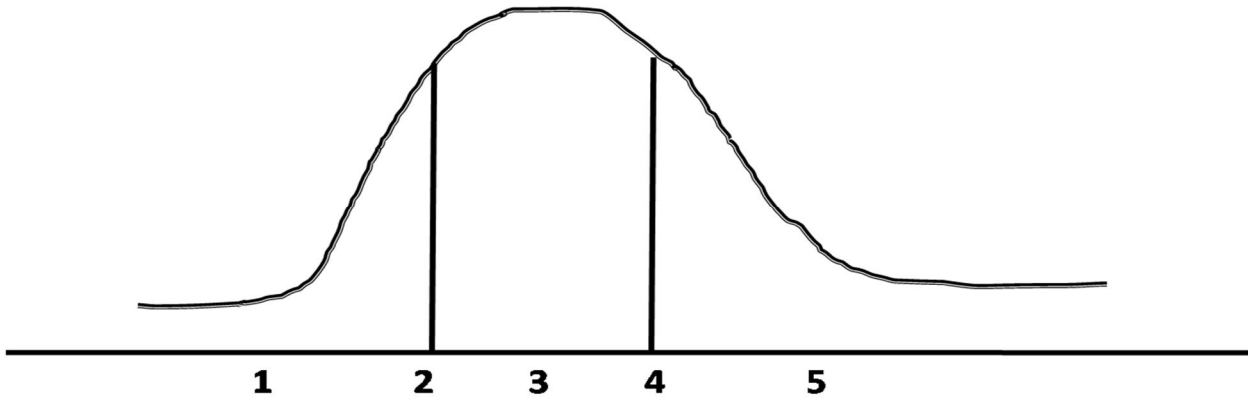
¹ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 14، 2010، ص ص 265-266.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 256-257.

⁴ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-215.

الشكل رقم 21: النزعة نحو الوسط في تقييم أداء العاملين



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268.

ن- الإنطباع الأولي والسمعة: إذ قد يتأثر المقوم بشكل غير ملائم بالإنطباع الأولي الذي نزعه العامل لديه كما يجب أن لا يؤثر الأداء السابق على الأداء الحالي، كذلك يجب عدم السماح لسمعة الموظف سواء كانت سمعة حسنة أو سيئة أن تؤثر في تقييم أدائه الحالي¹.

ثانياً: المشاكل الموضوعية: ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إنجازها فيما يلي²:

أ- عدم وضوح أهداف التقييم، لأن المنظمة قد تخطأ؛

ب- سوء معايير التقييم؛

ج- الخطأ في إختيار وقت التقييم؛

د- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء المقارنات أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 215-216.

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 369.

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين

من خلال ما تقدم من تفاصيل حول كل من القيادة الإدارية وأداء العاملين يتبين أن العلاقة بينهما علاقة قوية، فأداء العاملين متعلق أساساً بالسلوك المتبع من طرف القائد ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: ركائز القيادة الإدارية الداعمة لأداء العاملين.

المطلب الثاني: علاقة درجة الحرية الممنوحة في القيادة الإدارية بأداء العاملين.

المطلب الثالث: علاقة درجة المشاركة والمشاورة الممنوحة في القيادة الإدارية بأداء العاملين.

المطلب الأول: ركائز القيادة الإدارية الداعمة لأداء العاملين

تعتمد القيادة الإدارية على مجموعة من المهارات والوظائف التي تمكن من بناء سلوك إيجابي لدى المرؤوسين، وفي مسعى

تحقيق الأداء العالي للعاملين لهم، وتركز أساسا على جملة من الركائز والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الإنجليزية **Human Touche** أي اللمسة الإنسانية، والتي تعني:¹

H: Hear him

أولاً: إستمع إليه

والتي نقصد بها قيام القائد بالإنصات والإستماع إلى آراء ومقترحات المرؤوسين، وهذا بدوره يدعم إنتماءهم إلى المنظمة

U :Understand his feeling

ثانياً: إحترام شعوره.

بمعنى أن يقدر القائد مشاعر ورغبات المرؤوسين ويحترمهم، وهذا ما يحسن من مستوى التوافق والإنسجام في المنظمة.

M :Motivate his desire

ثالثاً: حرك رغبته

فعلى القائد أن يعمل على دفع وتحفيز المرؤوسين وتعبئة طاقاتهم وتوجيهها لأداء المهام بفعالية.

A :Appreciate his efforts

رابعاً: قدر مجهوده

يعد هذا العنصر من الأساسيات الداعمة لأداء العاملين، بحيث أن مكافأة القائد للمرؤوسين سواء مادياً أو معنوياً يرفع

من مستوى الأداء لديهم.

N :News him

خامساً: مده بالأخبار

بحيث أن إتصال القائد بالمرؤوسين وإطلاعهم بمجريات الأحداث يعزز الثقة بينهم.

T :Train him

سادساً: دربه

إذ يجب على القائد أن يمتلك مهارات تمكنه من تنمية قدرات مرؤوسيه وتدريبه وهذا بدوره ينمي الشعور بالراحة

والإستقرار

O :Open his eyes

سابعاً: أرشده

تعد عملية الإرشاد من المحاور الأساسية للقيادة الإدارية إذ تسمح بتوجيه وتعبئة طاقات المرؤوسين في إتجاه تحقيق

الأهداف، وذلك من خلال توضيح مجريات العمل وتبسيطها لتمكينهم من إدراك سبل أدائهم والقيام بها.

U :Understand his uniqueness

ثامناً: تفهم تفرد

بحيث أن المرؤوسين مثل سائر البشر يتأثرون بمؤثرات خارجية متعلقة ببيئة العمل أو بالحياة الإجتماعية له، وكذا مؤثرات

داخلية "ذاتية" وهذا ما يولد الشعور والرغبة بالتفرد، وعلى القائد أن يتفهم هذا الشعور ويساند المرؤوسين وذلك لخلق جودة

حياة العمل وتنمية السعادة فينا.

C :Contact him

تاسعاً: إتصل به

فالقيادة الإدارية عبارة عن تفاعل بين القائد والمرؤوسين وهذا ما يتطلب وجود إتصال مستمر لبناء التوافق والتطابق بينهم

¹ عساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة، 05-02-2013، WWW.IslamWay.com:10:10 (بتصرف).

عاشرا: كن صادق

H :Be honest

يعتبر الصدق العنصر الفاعل في بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين وهذا الأخير تسمح بتعزيز التطابق وأداء العاملين. وعليه تعد هذه الركائز كتأكيد على أهمية إعتقاد أسلوب قيادي مناسب للتأثير على المرؤوسين والرفع من أداء العاملين وهذا ما يطرح تساؤلات حول النمط القيادي المناسب في ظل الرفع من أداء العاملين.

المطلب الثاني: علاقة درجة الحرية الممنوحة في القيادة الإدارية بأداء العاملين.

تعد القيادة الإدارية عملية تفاعل يتم من خلالها تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، أي في شكل علاقات ثنائية، أي توجد سمات خاصة لكل علاقة ولا يمكن تعميم الجزء على الكل، ويعتمد أداء العاملين بدرجة كبيرة على أسلوب تعامل القائد مع المرؤوسين ومدى السلطة التي يعتمدها والحرية التي يمنحها في إتخاذ القرارات.

أولاً: النمط الأتوقراطي: تنسم القيادة الأتوقراطية بالنزعة الفردية في إتخاذ القرارات والإحجام عن تفويض الصلاحيات

ووضع السياسات، وتحديد أوجه الأنشطة والفعاليات بشكل فردي إذ تتجلى خصائصها فيمايلي:

أ- الخصائص الإيجابية:¹ وتمثل في:

- ينفرد القائد بالرأي وإتخاذ القرارات فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية، فتكون السلطة في يد القائد بصورة مطلقة؛
 - يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال فكلتمته هي القانون يأمر فيطاع دون منافسة؛
 - لا يتسامح مع أي إنحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها ويتوقع من العاملين معه الطاعة وتنفيذ أوامره وتعليماته التي يصدرها؛
 - القائد لا يتراجع في قراراته؛
 - قوة الشخصية وخاصة في إستخدام السلطة للتحكيم العاملين؛
 - القائد لديه حضور قوي يمنح من خلاله الشجاعة للأفراد الجدد والنصيحة للأشخاص الضائعين (توجيه العاملين)؛
 - القائد يرقى من هم مخلصون له ويؤدون أعماله.
- وعليه القيادة الأتوقراطية تكون مؤثرة للغاية على أداء العاملين عندما تكون المجموعة خارجة عن نطاق السيطرة، وعندما تقوم بقدر ضئيل من العمل أو لا يقوم بشيء على الإطلاق وفي مثل هذه الحالات توفر القائد الأتوقراطي صيحة إفاقة لأعضاء الفريق بأن كل فرد مسؤول عن حمل جزء من عبء المؤسسة.

ب- الخصائص السلبية: وتمثل في:²

- إحتكار السلطة في يد القائد؛

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع التالية:

- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

² من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع التالية:

- إليزابيت أوليري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

- عدم التسامح مع أي إنحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها؛
 - إمتثال المرؤوسين يرجع إلى خوفهم الدائم من العقاب؛
 - يقوم القائد بتحديد العلاقات بين الأفراد ويستبد بالرأي؛
 - التأديب وحتى الطرد للعمال المقصرين؛
- وعليه أفراد الجماعة يكونون سلبين وعلاقتهم ضعيفة إتجاه قادتهم وبذلك ينخفض أدائهم إلى أدنى مستوى.
- ثانياً: النمط الديمقراطي¹:** إن القائد الديمقراطي يتيح للأحرار الإسهام بالرأي ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم ويثير حماسهم ويتيح فرص التعامل بينهم وعليه فهذا النمط القيادي يتسم بالسمات التالية:
- أ- الخصائص الإيجابية:** وتمثل في:
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الإتجاه الموضوعي على جماعة؛
 - زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج بنفس مطمئنة؛
 - يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقاً لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية؛
 - تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الإجتماعي والمعنوي العليين؛
 - غرس روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين؛
 - بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمة قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المنظمة.
- وعليه فإستخدام القيادة الديمقراطية نتاجها إعتقاد الأفراد على بعضهم البعض أثناء العمل حيث يكون مضمونهم الأداء العالي للعمل وبكفاءة وفعالية بعيداً عن الإستياء والثورة.
- ب- الخصائص السلبية:** وتمثل في:
- الحاجة إلى التنسيق الفعال بين العاملين؛
 - القائد ليس على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع التعامل مع النواحي غير الملموسة؛
 - التعاون المتبادل بين العمال يخلق لهم قوة منافسة؛
 - السماح بتوجيه الإنتقادات لكن صعوبة تصحيحها؛
- وعليه في ظل هذا النمط تنخفض قدرات وإمكانات الأفراد ولا يستطيعون إظهار مهاراتهم الشخصية وإبتكارهم وبالتالي ينخفض مستوى أدائهم داخل المنظمة.

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع التالية:

- هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص64.

- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص308.

ثالثاً: النمط الحر (النسيبي): تتسم القيادة الحرة على إعتداد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة إتخاذ القرارات إذ يعطي الحرية المطلقة لكل فرد دون أي تدخل منه إذ أنه يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد ولذا فإن هذا النمط يتميز بالخصائص التالية:

أ- الخصائص الإيجابية:¹ وتمثل في:

- إعطاء الحرية الكاملة لمرؤوسين في إنجاز المهام المناطة بهم دون أدنى تدخل من القائد؛
- إرتفاع الروح المعنوية للعمال بسبب الحرية المطلقة؛
- الإلتواء والولاء للجماعة ينمو ويزيد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي؛
- قلة توجيه العاملين يدفعهم إلى إستخدام طاقاتهم الإبداعية.

إن النمط الفوضوي يسوده العلاقات الطيبة بين الأفراد مما يخلق جو من الصداقة والمحبة ويصنع قنوات إتصال بينهم بالإضافة إلى أن علاقتهم بالقائد تمتاز بالحرية والتلقائية هذا ما يدفع ويشجع العمال داخل المنظمة على الأداء العالي ويقلل من العداوة والمشاكل بينهم.

ب- الخصائص السلبية:² وتمثل في:

- اللامبالاة في العمل؛
- التذبذب الدائم في إتخاذ القرارات؛
- عدم الإهتمام بالمواظبة في الحضور للعمل مما يسبب نوعاً من التسبب والفوضى؛
- عدم القدرة على إتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين؛
- التهرب من محاولة إبداء الملاحظات حول العديد من الأمور؛

يعتبر هذا النمط من القيادة غير مجدي حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة مما يخفض من مستوى أدائهم.

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع التالية:

- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.
- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع التالية:

- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.
- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 309.
- علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الثالث: علاقة درجة المشاركة والمشاورة الممنوحة في القيادة الإدارية بأداء العاملين

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين الأداء، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية لذا يلعب القادة الإداريون دورا كبيرا في إسهام المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات وذلك لتوصول إلى أداء أعلى.

أولاً: النمط التشاركي: يسعى القائد إلى تحقيق العدالة والمساواة والتوجيه لمتطلبات العمل وكذا محاولة تخفيض الهرمية داخل المنظمة ويتميز بالخصائص التالية:¹

أ- الخصائص الإيجابية: وتتمثل في:

- التعاطف والتعاون بين العاملين فيما بينهم إلى أقصى حد؛
- الإنسجام بين العاملين والإبتعاد عن الصراعات؛
- إعطاء وقت للإصغاء لمشاكل العاملين والإهتمام بهم؛
- تلبية حاجات ورغبات العمال داخل المنظمة ومعاملتهم بطريقة جيدة؛
- التقدير المتبادل بين العاملين؛

إن هذا النمط يساعد العمال على المشاركة في جميع القرارات والمسؤوليات والصلاحيات والممارسات مما يدفعهم إلى تقديم جل ما لديهم وبالتالي الرفع من أدائهم.

ب- الخصائص السلبية: وتتمثل فيمايلي:

- تركيز العمال على العلاقات الإنسانية وتجاهل الأعمال الموكلة إليهم؛
- التعاطف الإنساني يصعب من إتخاذ القرار؛
- تجنب المعارضة بين العاملين يؤدي إلى التعقيد لأن الإنسجام يكون سطحي والصراعات كامنة؛
- عدم حسم القرارات في مجالات مختلفة بسبب عدم إتفاق أغلبية الجماعة؛
- عدم الإرضاء الجماعي وإحداث التغييرات يستهلك وقتا كبيرا.

إن إتباع هذا النمط من طرف العاملين والقادة يؤدي بهم إلى التدخل في جميع المواضيع وإثراء جدالات وصراعات وعدم إتفاقهم على الرأي مما يدفعهم لحل المشاكل والبعد عن الأداء العالي.

ثانياً: نمط المشاورة:² يسعى القائد إلى خلق الثقة بينه وبين المرؤوسين ويحرص على إستشارتهم ويفسح لهم المجال في إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول عدة قرارات تكون في مجملها متعلقة بقرارات المؤسسة ومن هذا المنطلق يتميز هذا النمط بالخصائص التالية:

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع التالية:

- خيرى مصطفى كتانة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² من إعداد الطالبة

أ- الخصائص الإيجابية: وتتمثل في:

- إستفادة القادة من مقترحات العاملين؛
 - خلق جو من الحوار بين القادة والعاملين؛
 - عدم شعور العمال بالتهميش من طرف القائد؛
 - سماع القائد للعمال يشعروهم بالإتماء؛
- إن إعتقاد هذا النمط من القيادة يجعل العمال أكثر رغبة في الإثراء بمقترحاتهم ويشجعهم إلى إبداء مهاراتهم وكفاءاتهم الذي يثمر منه أداء عالي ونجاح مستمر للمؤسسة.

ب- الخصائص السلبية: وتتمثل في:

- الإستماع للعمال لكن عدم أخذ قراراتهم بعين الإعتبار؛
 - عدم رغبة العمال في التعبير عن مقترحاتهم لأنهم يعتبرونها غير جديرة بالذكر؛
 - إعطاء الأولوية لمقترحات القائد حتى ولو تعارضت مع رغبة العاملين في حد ذاتها؛
 - عدم معرفة العامل لمصير قراره لذا يجذب إبقاءه لنفسه؛
- إن إتباع هذا النوع من الأنماط يجعل العامل يعتبر نفسه محطة إستهزاء أمام أصدقائه من العمال، وهذا ما يدفعه إلى عدم المبادرة في إلقاء مقترحاته ويشعره بعدم الراحة مما ينتج عنه إندثار في أدائه.

خلاصة:

يمكن القول أن أداء العاملين هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعززه من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة.

إن تقييم أداء العاملين له الأثر الكبير على أداء المنظمة، وكذلك وضوح الأهداف، ومعايير أداء العاملين يجب أن تلقى المساندة والتعزيز من قبل المدراء بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وحاجات العاملين المشتركة والمتسقة مع بعضها البعض.

إن تعدد الطرق المعدة لتقييم أداء العاملين لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في التقييم وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف.

ونظرا لصعوبة عملية تقييم أداء العاملين وتعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية.

وعليه يجب أن ندرك بوضوح أن هناك ثمة علاقة وثيقة بين أداء العاملين والقيادة الإدارية وأن الفرد العامل بحاجة إلى تقدير الغير لجهده على إعتبره من الأمور الأساسية التي تساهم في إشباع حاجات الأفراد.

الفصل الثالث

دراسة تأثير القيادة الإدارية على
أداء العاملين في الوحدة المركزية
للمبيعات التابعة للمؤسسة
الوطنية للسيارات الصناعية
بالروية SNVI

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

تمهيد:

بعد إستعراضنا في الفصل الأول لأهم ما يتعلق بالقيادة الإدارية من حيث تحديد مفهومها، وأهم عناصرها، مدى أهميتها، ومختلف نظرياتها وكذا متطلبتها، وتعرفنا في الفصل الثاني على أداء العاملين ومختلف نماذج قياسه وعلى أهميته وعلاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين حان الوقت للولوج في الدراسة الميدانية.

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بها دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى إستخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وللوحدة المركزية للمبيعات ومختلف أهدافها

تجسيدا للمفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها سابقا، وتدعيما لها بالجانب التطبيقي قمنا بترتيب في مؤسسة SNVI وبالضبط في الوحدة المركزية للمبيعات.

ويعد الإختيار للوحدة المركزية للمبيعات إلى وضعيتها الجيدة بين المؤسسات المحلية والوطنية، إذ تعتبر من بين المؤسسات التي إستطاعت الصمود في وجه التغيرات التي عرفها الإقتصاد الوطني في السنوات الأخيرة، وبغية تحقيق ذلك، إرتأينا تقسيم المبحث للمطالب التالية:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

المطلب الثاني: تقديم الوحدة المركزية للمبيعات

المطلب الثالث: أهمية الوحدة المركزية للمبيعات.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المطلب الأول: تقديم مؤسسة SNVI.

أولاً: نبذة تاريخية: في عام 1957 قام **Berliet** بإنشاء شركة خاصة بصناعة السيارات الصناعية، وقد إختار مدينة الرويبة لإنشاء مركزه، وبعد الإستقلال عرفت الصناعة الميكانيكية في الجزائر مرحلة تطور كبير، فظهرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI¹ التي تعتبر من أقدم المنشآت الصناعية التي يقع مقرها على بعد 30 كلم شرق الجزائر، وبالضبط في المنطقة الصناعية بالرويبة، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 320 هكتار موزعة على المناطق التالية:

- المنطقة الشمالية 100 هكتار.

- المنطقة المتسعة 220 هكتار.

و بموجب المرسوم (81/342) المؤرخ في 1981/12/12 وفي إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، أصبحت SNVI هي "مؤسسة عمومية ذات أسهم وهذا بعد هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية SONACOME² والأُن تختص في السيارات الصناعية فقط.

وفي ماي 1995 تغيرت SNVI من مفهوم مؤسسة عمومية إلى مؤسسة عامة إقتصادية EPE وفي 2000/6/3 تحولت SNVI إلى مؤسسة ذات أسهم SPA ذات رأسمال إجتماعي يقدر بـ: 2.2 مليار دينار جزائري لتصبح مكونة من شركتين " HMP "(holding publique mécanique)، كما أن المديرية العامة لها ومعظم تجهيزاتها تقع في المنطقة الصناعية بالرويبة.

حيث إختصت مهمة المؤسسة في إنجاز وتركيب السيارات الصناعية، قطع غيارها، لواحقها، بالإضافة إلى البحث والتطوير، كما تتكفل بتأمين خدمات ما بعد البيع.

ثانياً: وظائف المؤسسة: وتمثل في

أ- الإنتاج: تهتم SNVI بتحسين نوعية الإنتاج من أجل تلبية الطلب الداخلي والخارجي والتي تقع نشاطاتها تحت مسؤولية المديرية الصناعية، بالإضافة إلى أن الوحدات الإنتاجية بها تتولى مهمة إنتاج السيارات الصناعية.

وأخيراً في زلزال 21 ماي 2003 إندمجت المؤسسة في ميدان صناعة الشاليات.

تمثل عملية الإنتاج أساساً في إنتاج قطع السباكة الخامة والحديد، عملية التركيب وكذلك نشاطات دعم وصيانة ومراقبة الجودة وطرق الإنتاج، وتتم العملية الإنتاجية في ثلاث وحدات هي:

• مركب السيارات الصناعية CVI³.

• مركب العربات الصناعية بالرويبة UCR⁴.

¹SNVI: Société Nationale Des Véhicules Industriels.

²SONACOME : Société Nationale De Construction Mécanique.

³CVI: Complexe Des Véhicules Industriels.

⁴UCR: Unité De Carrosserie De Rouïba.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

• مركب السباكة بالرويبة UFR¹.

ب- **البحث والتطوير:** إن مؤسسة SNVI واعية بأهمية البحث والتطوير لتلبية رغبات المستهلكين وكذا منافسة المنتجات الأخرى من ناحية الجودة والتنوع، لهذا أولت للبحث عن الإفتتاح والمنافسة الواسعة من جهة وقابليتها لتطوير منتجات المؤسسة حسب متطلبات السوق من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار قامت المؤسسة بتطوير منتجاتها بالشراكة مع مؤسسة ZF الألمانية، كما عملت على تركيب الشاليات التي لقيت طلبا كبيرا من طرف السوق المحلية.

ج- **التوزيع:** تنتهج المؤسسة سياسة التوزيع المباشر إما على المستوى المحلي أو الخارجي.

1- **التوزيع المحلي (الداخلي):** عندما تنتهي المديرية الصناعية من إنتاج كميات معتبرة من المنتجات حسب الطلبات المقدمة المتمثلة في الشاحنات، الحافلات والجرارات (العربات الصناعية) تقوم بتوزيع هذه المنتجات إلى الوحدات الجهوية الأربعة الموجودة على التراب الوطني (الحميز، وهران، قسنطينة وتيارت).

2- **التوزيع الخارجي:** تقوم دائرة التصدير بإمضاء عقد التصدير مع الزبون ثم تطلب من المديرية الصناعية بتحضير هذا المنتج فتقوم هذه الأخيرة بتوجيهه إلى وحدة تسيير المنتج التي تقوم بدورها بإرساله عن طريق النقل البحري تبعا للقاعدة التجارية المتفق عليها في العقد، تتعامل المؤسسة أساسا مع الدول العربية والإفريقية وهي: تونس، المغرب، ليبيا، السنغال، النيجر، زامبيا، بوركينا فاسو، العراق.

د- **الصيانة:** تتمثل نشاطات الصيانة في ما يلي:

- بيع قطع الغيار لصيانة منتجات المؤسسة.
- خدمة الضمان (خدمات ما بعد البيع).
- تصليح وصيانة وتحديد منتجات المؤسسة.
- تقديم المساعدات التقنية لصالح الزبون.

هـ- **النشاطات الوظيفية التدعيمية:** هذه النشاطات عبارة عن أنشطة إنتاجية حيث تساهم في عملية السير الجيد لنشاطات العملية الإنتاجية بفضل المعطيات والتقديمات اللازمة التي توفرها وخاصة فيما يتعلق بالبرنامج التسييري والإداري بشكل عام.

وتتولى هذه الوظيفة ثلاث وحدات هي:

- وحدة العبور والجمركة والنقل UTDT².
- وحدة الدراسات والبحث UER³.

¹UFR : Unité De Fonderie De Rouïba.

² UTDT : Transit, Dédouanement, Transport.

³ UER: Unité Des Etudes Et De La Recherche

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

- وحدة تسيير المنتجات UGP¹
- ومنه نستطيع الحصول على ثلاث خصوصيات لـ SNVI هي:
 - مؤسسة متكاملة.
 - مؤسسة متعددة الخدمات والمنتجات.
 - مؤسسة متواجدة عبر التراب الوطني.
- كما تملك المؤسسة 14 وحدة لتسويق منتجاتها عبر كامل التراب الوطني:
- وحدات في الوسط "الروبية، الحمير، حسين داي، سيدي موسى وتيزي وزو".
- وحدات في الغرب "تيارت، الشلف، تلمسان ووهران".
- 03 وحدات في الشرق "عنابة، قسنطينة وسطيف".
- وحدتان في الجنوب "بشار وورقلة".
- ولهذا توجد 05 وحدات تسهر على السير الحسن للمؤسسة وهي:
 - وحدة تجهيز السيارات بحسين داي UEVI.
 - وحدة الهيكله بتيارت UCT.
 - وحدة الهيكله بالروبية UCR.
 - وحدة المسبكه بالروبية UFR.
 - مركب السيارات الصناعيه بالروبية CVI.
- رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI²: والذي يتكون من المديرية التالية:
 - أ- المديرية العامة: وتشمل
 - 1- المديرية التقنية: وهي تمثل رأس هرم المؤسسة حيث أنها المسؤولة عن إدارة المؤسسة وتسييرها وهي تقوم بعدة مهام حيث تقوم بتمثيل المؤسسة عند الهيئات الحكومية والسلطات العمومية وكذلك إتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة أنها تعمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف نشاطات المؤسسة وهي مقسمة إلى 6 مديريات بالإضافة إلى القسم التجاري.
 - ومهمتها هي إعداد البحوث والدراسات، متابعة البحث التقني، الإختراع التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة وتضم المديرية الفرعية التالية:
 - مديرية الدراسات.
 - مديرية التكيف والتطبيقات الخاصة.

¹ UGP: Unité De Gestion Des Produits.

² وثائق مقدمة من مصلحة التكوين ص20.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

- مديرية الجودة.

2- مديرية الشراكة وإعادة الهيكلة الصناعية: مكلفة بالتعريف ووضع تحت تصرف المؤسسة إستراتيجيات تمثل إمتداد لسياسة تطوير المنتجات وسيرورة عمليات الإنتاج والتي تتوقف على المخطط الإستراتيجي المتكامل للمؤسسة، نجدها كذلك تعمل على التفتح، التكامل والإستقلالية التكنولوجية لخلق جو إقتصادي وصناعي متطور، وهي المسؤولة على متابعة الإستثمارات وهي تنفرع إلى قسمين:

- الشراكة.

- إعادة الهيكلة الصناعية.

3- مراقبة التسيير والتنظيم: تقوم هذه المديرية بتعريف وتحديد الثنائية (نشاط/ قطاع)، حيث تعمل على أن يكون التناسق بينهما وبين أهداف المخطط الإستراتيجي للمؤسسة.

وهي مكلفة بإيجاد ووضع إستراتيجيات خاصة لأنظمة المعلومات في المؤسسة، وكذلك تضمن تطوير إستراتيجيات العملية لمختلف وظائف المؤسسة وهذا بالتعامل مع مسؤولي الأقسام الوظيفية.

تهدف هذه المديرية إلى توفير المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في التسيير، كما تعمل على مراقبة وسائل التسيير وتطوير المراقبة الحالية، والتأكد من عدم إحتلالها وهذه المديرية تنقسم إلى قسمين:

- مراقبة التسيير.

- التنظيم.

4- مديرية المورد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظام تسيير الموارد البشرية وتحديد أساليب العمل التي يجب إتباعها، ووضع سياسة خاصة تتعلق بالأجور وهذا لتحقيق التسيير الجيد لليد العاملة وكل ما يتعلق بمسيرة عملهم، وتقوم بإعادة تقييم القدرات العمالية وهذا لكي تضمن التناسق الجيد بين الموارد البشرية والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، كما نجد أن المديرية تعمل على خلق إطارات متخصصة في البحث والتطوير.

تنفرع مديرية الموارد البشرية إلى الدوائر التالية:

- الموارد البشرية للمؤسسة.

- مركز التكوين بالروبية.

- وحدة قاعدة تركيب.

5- مديرية التدقيق الداخلية: تقوم بعملية تدقيق ومراجعة مختلف الحسابات بمختلف الوحدات وهي تنقسم إلى:

- التدقيق المالي.

- التدقيق العملي الإنتاجي.

- التدقيق العملي التجاري.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

6- **مديرية المالية والمحاسبة:** توكل إلى هذه المديرية جميع العمليات المالية والمحاسبية، بوضع تحت تصرف المؤسسة طرق وتقنيات المحاسبة وكذلك الجباية، كما تقوم بوضع الميزانيات وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها وإعداد تنبؤات وتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية، وكذلك هي المسؤولة عن تسيير خزينة المؤسسة.

وتتفرع المديرية إلى الأقسام التالية:

- مالية المؤسسة.
- محاسبة المؤسسة.
- مديرية تسيير الثروة.

7- **المديرية التجارية:** تتمثل مهمتها في رسم السياسة التجارية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة، وتتكون من أربعة مديريات فرعية:

ب- **مديرية المبيعات:** تتولى هذه المديرية مهمة بيع المنتجات في السوق المحلي فقط وكذلك تهيئة وإعداد برنامج بيع يتماشى ومعطيات السوق، وتتكفل بالتوزيع الفعلي للمنتجات وهذا في السوق المحلية، بالإضافة إلى الإهتمام بالعلاقات مع الزبائن من دراسة طلباتهم ومناقشة عمليات وصفقات البيع.

ج- **مديرية التسويق:** تقوم هذه المديرية بإعداد البرامج التسويقية للمنتجات وذلك اعتماداً على دراسة السوق المحلي وكذلك الإعتناء على المزيج التسويقي الذي يضم: السعر، المنتج، الترويج والتوزيع، هذا لتحقيق أكبر حجم من المبيعات وأكبر رقم أعمال ممكن.

د- **مديرية خدمات ما بعد البيع:** تقوم المديرية بضمان متابعة المنتجات المباعة وهذا بتوفير قطع الغيار اللازمة بالإضافة إلى وضع سياسة شاملة وكاملة لتنظيم عمليات خدمات ما بعد البيع وهذا بإنشاء شبكات وفروع الصيانة على مختلف أنحاء التراب الوطني لتلبي طلبيات كل الزبائن المالكين لهذا المنتج.

هـ- **مديرية التصدير:** تتولى هذه الإدارة عمليات تصدير المنتجات خارج السوق المحلية وذلك بعد أن تكون قد أقامت علاقة تجارية مع الزبائن الأجانب وتحتوي هذه المديرية على مصلحتين:

1- **مصلحة الدراسات:** تتولى دراسة المناقصات الدولية ومحتوى الشروط التجاري والإقتصادية للإمضاء على العقود والتعهدات.

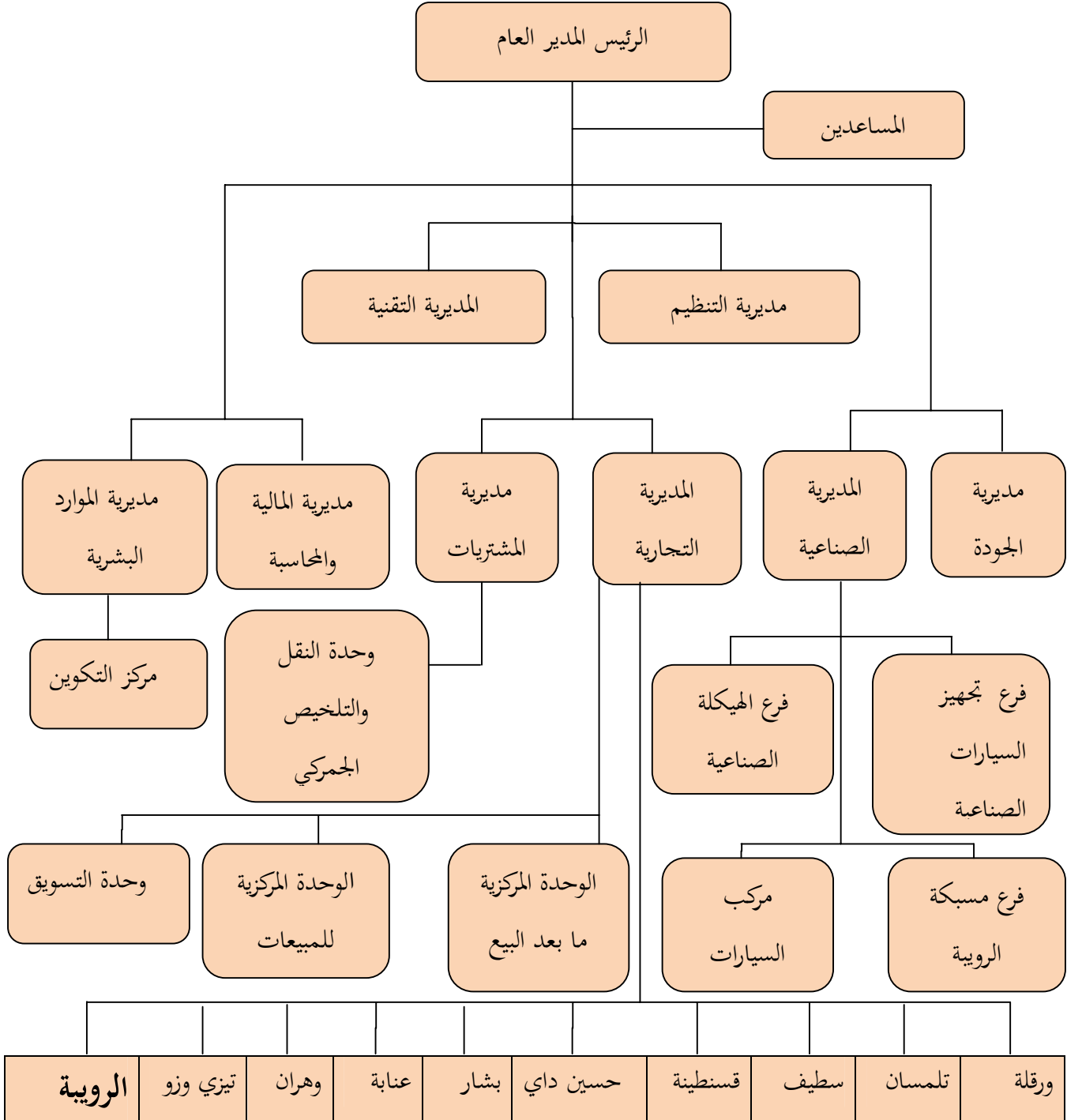
2- **مصلحة المتابعة:** تتولى الإشراف على مختلف مراحل عمليات التصدير، من خلال إعطاء التوجيهات والقيام بمراقبة مختلف المصالح التي تتدخل في عملية التصدير مما يضمن تجنب العراقيل.

ومنه يمكن تمثيل مديريات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

شكل رقم 22: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

الشكل رقم 23: نقاط بيع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI .



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تقديم الوحدة المركزية للمبيعات.

أولا: لمحة تاريخية

إن الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية تابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الواقعة بالقرب من الروبية على الطريق الوطني رقم 05، تقدر مساحتها الكلية بـ 54873 م²، أما المساحة المغطاة فتقدر بـ 11085 م². في أبريل 1986 أنشأت الوحدة التجارية التوزيعية بالحميز، التي لم تعرف الإستقرار بسبب التغيرات في المهام المسندة لها عبر السنوات السابقة، لذلك لم تعرف هذه الوحدة التحكم الكافي في التجارة الخارجية، مما أدى إلى ظهور تأخر في ميزانية العملة الصعبة، وتعد هذه الوحدة مختصة في بيع قطع الغيار.

وفي جانفي 2004 أصبحت تسمى الوحدة المركزية للمبيعات للحميز، وهذا بسبب ربط الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية بوحدة الحميز، وهي مختصة في بيع السيارات الصناعية الحافلات والشاحنات للمؤسسات العامة والقطاع الخاص،

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

وغيرهم من الزبائن، كما أدخلت الوحدة الإعلام الألي إلى مجموعة نشاطاتها، مما أدى إلى تسهيل التسيير وتحسين المردودية فيها.

وعرفت في ديسمبر 2005 تغيير مقر الوحدة المركزية للمبيعات بالحميز إلى الرويبة بجانب وحدة ما بعد البيع لتسهيل المهام.

تبرز أهم نشاطات الوحدة المركزية للمبيعات في ما يلي:

- إستقبال المنتج الجاهز من وحدات الإنتاج.
 - مراقبة المنتج من ناحية النوعية قبل تسويقه.
 - إعداد المنتج من أجل مطابقة المواصفات.
 - توزيع المنتج على مختلف الوحدات التجارية.
 - تسيير المنتج ومتابعته في مرحلة ما بعد البيع.
 - إبرام الصفقات وبيع المنتج للزبائن، ونُخص بالذكر وزارة الدفاع الوطني، وزارة الداخلية ونفطال.
- متابعة الزبائن الكبار وعقود البيع الهامة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة المركزية للمبيعات: إن هذه الوحدة مقسمة إلى عدة أقسام، منها:¹

أ- مدير الوحدة: ينظم عمل الوحدة الذي له علاقة مع المديرية العامة، وكذلك الموردون والزبائن، بالإضافة إلى مراقبة مختلف مصالح الوحدة.

ب- الأمانة العامة: دورها إستلام الطلبات والمراسلات وتنظيم الإجتماعات وإستقبال الزوار.

ج- مصلحة الشؤون القانونية: هي مصلحة تهتم بكل الشؤون القانونية، خاصة حل النزاعات الإجتماعية والجنائية والمدنية التجارية، ويتم حل النزاعات بشكل قانوني محض، سواء بتدخل القضاء أو مفتشية العمل، كما تقوم هذه المصلحة بتقديم الإستشارات القانونية للعمال.

د- دائرة الموارد البشرية: يتركز إهتمام هذا القسم على ما يلي:

- عمليات التوظيف والتكوين وتحسين ومتابعة المخطط.
- التسيير الإداري للعمال.
- تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالنقل والتأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة.
- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال.
- الإشراف على تنفيذ العقوبات والحوافز والمكافآت.

¹ وثائق الوحدة المركزية للمبيعات بالرويبة 2013

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

هـ - دائرة المالية والمحاسبة: هذا القسم يقوم بعدة مهام منها:

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي لتحقيق الإستقلال المالي للوحدة.
 - إعداد الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج، وكذلك الميزانيات.
- تسجيل العمليات الخاصة بأجور نهاية كل شهر.

و - مصلحة الوقاية والأمن: هي مصلحة مهمة بأمن وسلامة العمال داخل وحدة UCVR، وتعمل على توفير وسائل الوقاية والأمن، والسهر على تحسين ظروف العمل.

ن - دائرة تسيير المنتج النهائي: وهو القسم المسؤول عن نقل المنتج إلى جميع الوحدات منها وحدة حسين داي، وحدة ورقلة، وغيرها من الوحدات، كما يعمل على تسيير جميع المبيعات للدفاع الوطني.

ي - دائرة بيع المنتج النهائي: ومن مهام هذا القسم ما يلي:

- بيع السلع في النواحي القريبة من الروبية مثل البلديات والدوائر المجاورة، لأن هناك وحدات مختصة في البيع لجميع النواحي، بيع قطع الغيار للزبائن.
- مراقبة قطع الغيار والتحقق من مطابقتها للمواصفات.

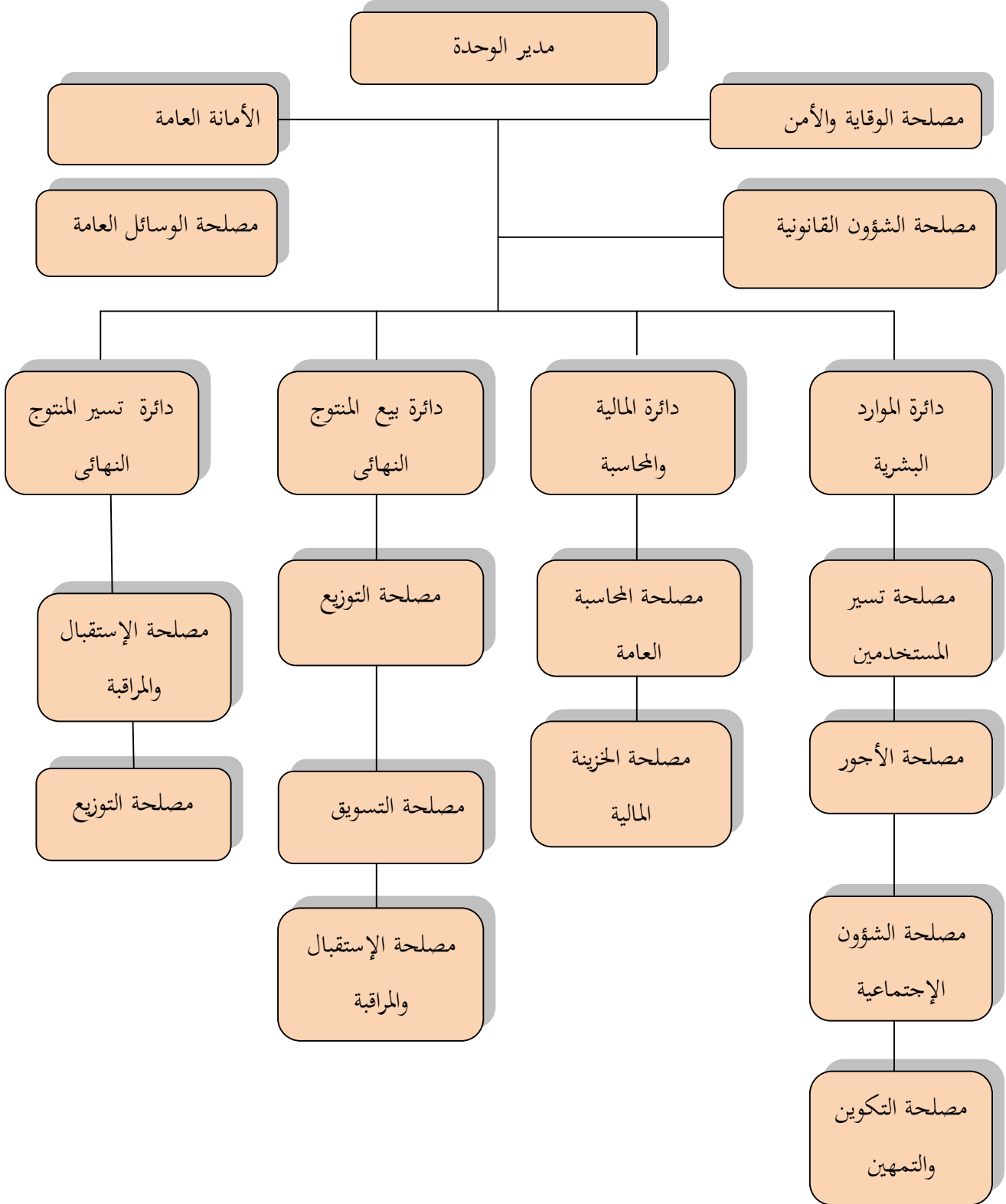
9 - مصلحة الوسائل المشتركة: تشرف هذه المصلحة على لوازم المكاتب وتوفيرها ومختلف تجهيزات العمل، وإصلاحها إذا تلفت أو تعطلت، بالإضافة إلى توفير كل الأدوات التي يحتاج إليها العامل، مثل الأقلام، الأوراق، كما تهتم بتوفير وسائل النقل لعامل القسم عبر 6 ولايات، هي: الجزائر، بومرداس، البويرة، تيزي وزو، البليدة، تيبازة، كما يتم توفير السيارات بالنسبة للإطارات ولها علاقة مع مدير الوحدة ودائرة إدارة الموارد البشرية.

ومنه يمكن تمثيل مختلف دوائر الوحدة بالهيكل التنظيمي التالي:

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

شكل رقم 24: الهيكل التنظيمي للوحدة المركزية للمبيعات بالروبية.



المصدر: وثائق المؤسسة 2013.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المطلب الثالث: أهمية الوحدة المركزية للمبيعات

تتجسد أهمية الوحدة المركزية للمبيعات على المستوى الوطني في عملها على تحقيق الأهداف التالية:

- ترقية صناعة السيارات بالجزائر من خلال إستعمال تقنيات متطورة وحديثة، إضافة إلى تحويل التكنولوجيا وتوظيفها؛
- العمل على تلبية الطلب الوطني من السيارات الصناعية وقطع الغيار المرتبطة بها؛
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال السيارات الصناعية؛
- تبحر المؤسسة عن تمويل بعض المؤسسات الوطنية بمنتجاتها سواء كانت شاحنات خاصة بنقل السلع والبضائع أو الحافلات لنقل عمال المؤسسات من مقرات سكنهم إلى عملهم مساهمة منها في تقليل الغيابات والتأخرات؛
- إمتصاص نسبة البطالة قدر الإمكان للمساهمة في تحسين الوضع الاجتماعي؛
- تحسين أداء الأفراد من أجل تحسين مردوديتها؛
- التعريف بسياسة التسيير داخل المؤسسة؛
- رسم خطة خاصة بعملية التسيير داخل المؤسسة تخص التقاعد، التكوين، الترقية للعمال، حوادث العمل، عملية التوظيف؛
- إعطاء أهمية لعملية التكوين وهذا لغرض تأهيل العمال وإعطاءهم قدرات كبيرة؛
- تحاول المؤسسة تمويل المؤسسة العسكرية بشاحنات مختلفة الأحجام؛
- محاولة إمتصاص التسرب المدرسي وهذا بتكوين عدد كبير من الشباب قدر الإمكان؛
- تعظيم الربح والرفع من مستوى حجم الإنتاج؛
- تغطية الفرق بين حجم الإنتاج والطلب من خلال:
 - ضمان خدمة ما بعد البيع؛
 - محاولة تصدير أكبر عدد من المنتجات؛
 - الرفع من مستوى العمال .

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

SNVI بالوحدة المركزية للمبيعات، ويشمل هذا المبحث على:

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: نموذج ومقياس الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

إن لكل دراسة منهج أو مناهج عديدة تعد ضرورة أساسية لا يمكن الإستغناء عنها في البحث والدراسات ليتمكن الباحث من الوصول إلى وصف دقيق للنتائج وذلك بإختيار عينة من جمع كبير وإخضاعها لعملية البحث.

أولاً: منهج الدراسة: تعد عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ أن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان إرتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي نتبعه في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث، لذا نخلص إلى إستخدام المنهج الوصفي بغية وصف وتحليل واقع الممارسات القيادية التي تنصب في مجملها في النمط القيادي وأثره على أداء العاملين بهدف إكتشاف الوقائع أي وصف الحقيقة الإجتماعية والإقتصادية... الخ وتصويرها كما تهدف إلى التعرف على خصائص ومميزات الظاهرة أو سمات موقف معين وتحديدده وفي هذا الإطار تم إعتداد نوعين من أنواع البحث الوصفي هما:

أ- أسلوب البحث الوصفي المسحي: هدفه تحديد وتشخيص النمط القيادي السائد من ناحية وتحديد مستوى أداء العاملين من ناحية أخرى.

ب- أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي: سبيله هو تحديد مدى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية وبلغ عددهم 125 عام 2013.

ثالثاً: حجم العينة (n): من أجل تحديد حجم العينة المطلوب قمنا بالإعتماد على القانون أدناه، الذي يمكن من خلاله حساب حجم العينة المناسب لإجراء الإستبيان، وحتى تكون له مصداقية أكبر كما يلي:¹

$$n = \frac{N}{N e^2 \alpha + 1}$$

N: حجم العينة الكلية.

e²α: يعبر عن مستوى الخطأ المسموح به وهو (0.05).

$$n = \frac{125}{125 (0.05)^2 + 1} \cong 95$$

ومنه عدد الإستبيانات الأمثل الذي يمكن توزيعه ويمثل العينة المدروسة هو 95 عامل وتوزع هذه الإستبيانات على

العاملين كما يلي:

$$n_1 = \frac{32 \times 95}{125} = 24$$

إطار :

¹ معجم المصطلحات الإحصائية، مصطلحات في العينات، المعهد العربي للتدريب والبحوث العربية، 2005.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

$$n_2 = \frac{41 \times 95}{125} = 31$$

متحكم:

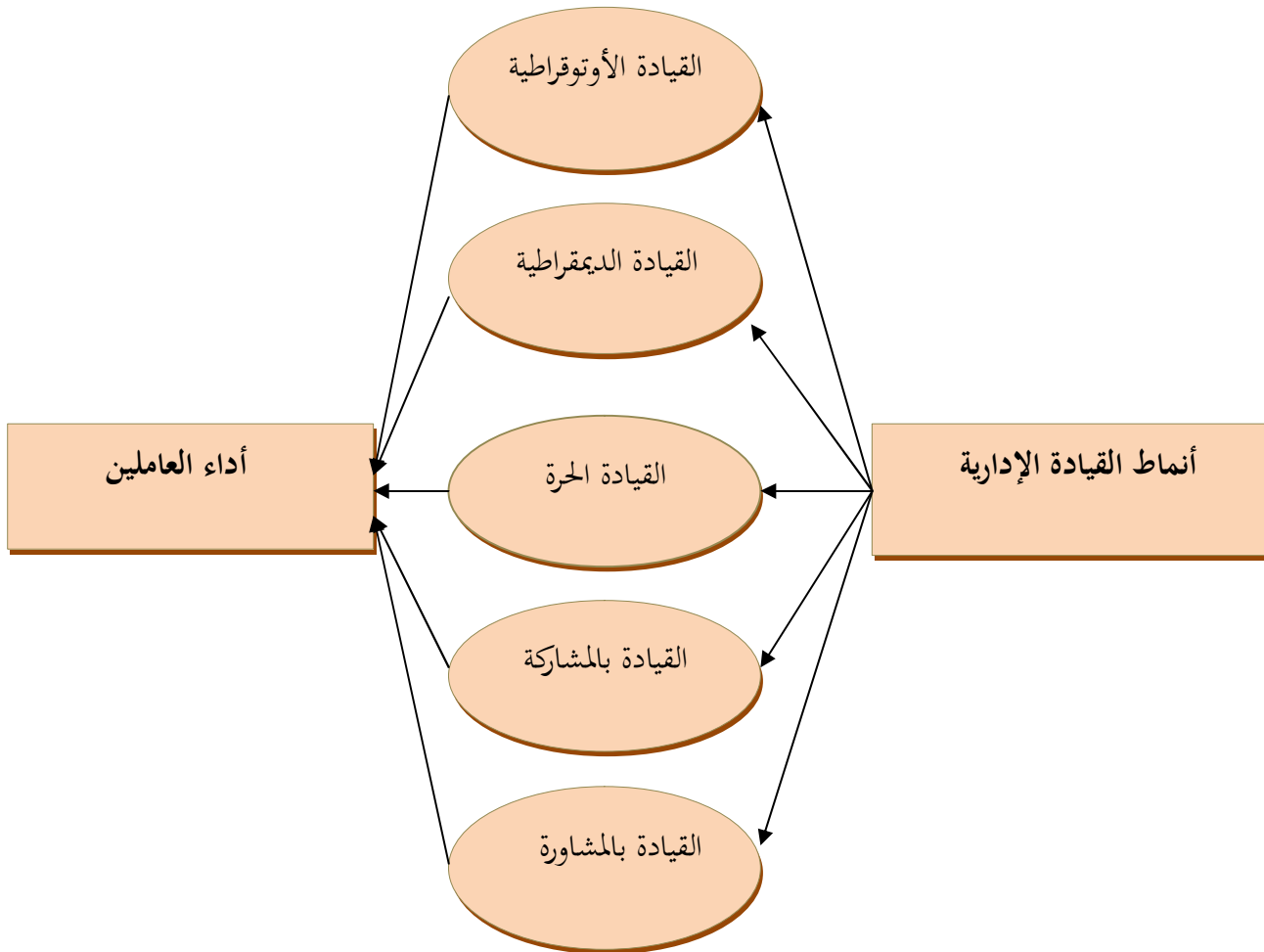
$$n_3 = \frac{52 \times 95}{125} = 40$$

منفذ:

المطلب الثاني: نموذج ومقياس الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة: من أجل إثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم إعداد نموذج بحث فرضي يمثل المخطط العام للدراسة التطبيقية، حيث يوضح العلاقة الترابطية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين والذي يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 25: نموذج البحث الفرضي للدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح النموذج السابق أن الدراسة تتضمن متغيرين هما:

أ- المتغير المستقل: هو الأنماط القيادية وهذا الأخير يشمل خمس عناصر جزئية تتمثل في:

- القيادة الأوتوقراطية

- القيادة الديمقراطية

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

- القيادة الحرة

- القيادة المشاركة

- القيادة بالمشاورة

ب- المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين.

وتظهر العلاقة الترابطية بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

ثانياً: مقياس الدراسة: إعدمت هذه الدراسة على الأسلوب الميداني، وهو المصدر الأولي لجمع البيانات حيث تم تطوير الإستبيان إلى وسيلة تقيس متغيرات الدراسة، والتي بدورها تشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تم القيام بجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج والتي تتناسب مع (SPSS) الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة طبيعة هذه الدراسة بالإضافة إلى EXCEL .

أ- تصميم الإستبيان: قصد الإحاطة بمتطلبات الدراسة والتعرف على مدى إدراك العاملين للقيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI الوحدة المركزية للمبيعات، قمت بوضع إستبيان يعتمد في تصميمه على سلم ليكرت الخماسي ويتضمن محورين رئيسيين هما:

1- المحور الأول: ويتضمن خمسة فقرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تتعلق بالجنس والسن والأقدمية والتأهيل العلمي والمنصب المشغول.

2- المحور الثاني: يتكون من بعدين أساسيين هما:

- البعد الأول: ويعبر هذا البعد على الأنماط القيادية وهو بدوره يشمل على:

- بعد القيادة الأتوقراطية: ويتضمن هذا البعد سبعة فقرات (01،06،11،16،21،26،31) تتمحور حول أساليب القائد الصارم وكيف يستعمل القوة للتأثير على العاملين للرفع من أدائهم.
- بعد القيادة الديمقراطية: ويتضمن هذا البعد سبعة فقرات (02،07،12،17،22،27،32) تتمحور في مجملها حول مدى اعتماد القائد على الديمقراطية في تأثيره على العنصر البشري لرفع من أدائهم.
- بعد القيادة الحرة: ويتضمن هذا البعد سبعة فقرات (03،08،13،18،23،28،33) تتمحور في مضمونها حول مدى ترك الحرية المطلقة للعمال من أجل الزيادة في أدائهم.
- بعد القيادة المشاركة: ويتشكل هذا البعد من سبعة فقرات (04،09،14،19،24،29،34) تدور حول مدى ثقة القائد بمرووسيه والقيام بالعمل على شكل فريق واحد من أجل بلوغ الأداء العالي.
- بعد القيادة بالمشاورة: ويتكون هذا البعد من سبعة فقرات (05،10،15،20،25،30،35) تنصب في مدى إستشارة القائد لمرووسيه وفتح المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم من أجل ضمان الأداء الأفضل.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

- البعد الثاني: يعبر عن أداء العاملين وعلاقته بالقائد وذلك من خلال عشرة عبارات (36-45) ويتم الإجابة عنها باستخدام سلم ليكرت الخماسي.

ب- صدق الإستبيان: للتحقق من صحة الإستبيان تم عرضه على بعض الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة، وكذا بعض العمال للإجابة عليها للأخذ بملاحظاتهم وتوجيهاتهم في بناء الإستبيان ليصبح في صيغته النهائية.

ج- ثبات الإستبيان: يشير مفهوم الثبات إلى إتساق أداة القياس أو إمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس لهذا كان من الضروري بعد تصميم الإستبيان وقبل إستعماله على نطاق واسع أن نجرها مبدئيا على نطاق ضيق وأفحص الإجابات التي أحصل عليها عن طريق الأسلوب ألفا كرونباك لأن هذا يهدف إلى إكتشاف مدى صلاحية الإستبيان ومدى ملائمتها للمشكلة موضوع البحث، إضافة إلى ذلك فإن معامل Alpha يعطي تقدير جيد للثبات، وللتحقق من ثبات أداء الدراسة بهذه الطريقة تم الإعتماد على نتائج التحليل بإستخدام البرنامج SPSS كما يبينه الملحق رقم 01 والذي يوضح أن كل قيم Alpha if item Deleted كلها أصغر من قيمة Alpha التي تساوي 0,9010 ومنه فإن كل فقرات الإستبيان مقبولة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 12: نتائج إختبار الإتساق الداخلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة
01	تهتم المؤسسة إهتماما كبيرا بالإنتاج حتى ولو على حساب العاملين أنفسهم	2,95	0,801
02	هناك إنفتاح تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي بين الرؤساء والمرؤوسين	2,15	0,796
03	لا يجاسب القائد أعضاء العاملين المقصرين في أداء عملهم، إيماننا منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم	1,50	0,797
04	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين في العمل	3,75	0,807
05	يصغي القائد فقط إلى توجهات وإقتراحات العاملين ولايعمد إلى تطبيقها	3,05	0,804
06	يتميز القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين	3,45	0,798
07	يشجع القائد العاملين على التعبير عن مشاكلهم	2,25	0,803
08	تركيز السلطة المطلقة بيد العاملين	3,85	0,795
09	يستخدم القائد الإتصال ذو الإتجاهين بينه وبين المرؤوسين	3,30	0,797
10	يعتبر العامل مصدرا للمعلومات بالنسبة للقائد	3,30	0,804

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

0,795	2,30	صعوبة الوصول إلى القادة وقت الحاجة	11
0,804	2,30	يهتم القائد بردود الفعل لدى العمال إزاء قراراته	12
0,796	2,60	لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها	13
0,793	2,50	تسعى المؤسسة إلى جعل العاملين كفريق واحد يشاركون في إيجاد الحلول الممكنة لمشاكلهم	14
0,792	3,65	يعتبر القائد قدوة في العمل ويحظى باحترام جميع العمال	15
	4,10	يتابع القائد العاملين عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم عنه	16
0,793	2,45	يأخذ القائد بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات	17
0,794	3,15	يتجنب القائد إستغلال نفوذه لفرض آرائه وقراراته	18
0,798	2,95	يقوم القائد بتفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين	19
0,794	2,70	يقدم القائد دوماً الحلول للصعوبات التي تواجه المنظمة	20
0,802	2,30	إن العلاقة بين العاملين يسودها التوتر وتكثر فيها المشاجرة والشادية، ويقبل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة	21
0,798	2,20	يراعي القائد ظروف العاملين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات	22
0,796	2,95	يترك القائد للعاملين حرية إختيار الأعمال التي يرغبون بالقيام بها	23
0,799	1,95	يشارك القائد العمال في عملية إتخاذ القرارات	24
0,830	3,35	يلجأ القائد إلى إستشارة العمال أثناء إتخاذ القرار لكن الحكم راجع إليه	25
0,799	3,75	يعمل القائد غالباً على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم لأراء العاملين	26
0,799	3,90	يشارك القائد العاملين في المناسبات الخاصة بهم	27
0,796	3,50	غياب القائد لايعتبر مصدر إزعاج بالنسبة للعاملين	28
0,791	2,00	غياب أحد العاملين يشكل فجوة في مصير المنظمة	29
0,798	3,95	شعور العامل بالتهميش لأنه يعتبر نفسه مورد للمعلومة فقط	30
0,800	3,10	يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات	31
0,793	3,55	أفخر دوماً بالعمل تحت خدمة قائدي	32
0,791	1,55	يصدر القائد القرارات التي يراها مرؤوسه أنها ملائمة لإنجاز العمل	33
0,793	3,55	إلتفاف العمال حول بعضهم عندما يتعلق الأمر بالمشاكل التي تواجه المنظمة	34

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

0,793	3,95	إستشارة العمال وعدم الأخذ برأيهم يجعلهم يسعون لكبح طاقاتهم وإبداعاتهم	35
0,800	3,40	إن الميزانية المالية لسنة الحالية ستكون سالبة	36
0,794	2,85	تهدف المنظمة إلى توفير متطلبات الزبائن وخدمات ما بعد البيع.	37
0,797	3,95	تقوم المؤسسة بإستمرار على عقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين من أدائهم	38
0,791	3,35	يزداد أداء المؤسسة برفع أجور العمال وينخفض بمعايبتهم	39
0,797	3,20	إن أرباح السنة الحالية أكثر من أرباح السنة الماضية	40
0,793	3,40	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	41
0,971	2,60	نسبة المبيعات على مستوى هذا القطاع في إرتفاع مستمر	42
0,793	3,70	تقييم المردود الفردي من قبل القائد كفيلا بمعرفة أداء العامل	43
0,796	2,85	تعظيم النتيجة الربحية للمنظمة مع تخفيض مستوى إستخدام مواردها وقدرتها على المنافسة المحلية والأجنبية	44
0,792	3,50	تقديم منتوجات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب والمكان المناسب	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 05).

د- توزيع الإستبيان: والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 13: عدد الإستبانات الموزعة

العدد	العدد الموزع	العدد المسترجع	العدد المفقود	عدد الإستبانات المعتمد في الدراسة
إطار	24	21	03	21
متحكم	31	25	06	25
منفذ	40	34	06	34
المجموع	95	80	15	80
النسبة %	100	84	16	84

المصدر: من إعداد الطالبة.

وعليه نلاحظ من خلال الجدول أنه تم توزيع 95 إستبانة بنسبة 76 % من مجتمع الدراسة الكلي لكنه تم إستعادة

84% والتي إنصبت الدراسة عليها.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

للقيام بعمليات التحليل الإحصائي ومعالجة بيانات هذه الدراسة تم الإستعانة ببرنامج **EXCEL** والبرنامج الإحصائي **SPSS** الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "**SPSS** " **Statistical package for socail sciences** لذلك إستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها وذلك كمايلي:

أولاً: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات محاور مقياس الدراسة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: يستعمل المتوسط الحسابي لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إجابات أفراد العينة بالإضافة إلى تقدير أفراد العينة المفقودة، أما الإنحراف المعياري فيستخدم للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد.

الإنحراف المعياري

ويلاحظ بأنه كلما كانت نسبة _____ أقل من **0,3** فهذا يعني أن الإجابات متجانسة، وإذا

المتوسط الحسابي

كانت أكبر من **0,3** فهذا يعني أن الإجابات متباعدة.

بالإضافة إلى إستخدام معامل الإرتباط للتأكد من مدى إرتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة، أمامن جهة أخرى فقمنا بتحديد مدى إرتباط أبعاد الأنماط القيادية بأداء العاملين.

وإستعمل مقياس ليكرت لقياس إجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 14: درجات مقياس ليكرت

الإجابات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

والأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم ليكرت، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

الأهمية النسبية =

عدد مستويات القياس

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

1-5

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{1,33}{3}$$

ومنه يقسم مدى القياس إلى ثلاث مستويات متساوية قيمة كل مستوى هي 1,33 ليصبح لدينا ثلاث مجالات هي:

- المجال الأول: مستوى الأهمية المنخفضة محصور بين 1 و 2,33.

- المجال الثاني: مستوى الأهمية المتوسط من 2,34 إلى 3,66.

- المجال الثالث: مستوى الأهمية المرتفع يقع بين 3,67 و 5.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

في مسعى البحث عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين في المؤسسات الجزائرية قمنا بإجراء دراسة على عينة من الوحدة المركزية للمبيعات بالرويبة والتي بلغ عدد عمالها 125 عاملاً وذلك سنة 2013، يتوزع هذا العدد على مختلف الدوائر والمصالح ومراكز التنفيذ، وفي هذا الإطار قمنا بقسيم المبحث للمطالب التالية:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

من خلال المعطيات المقدمة من الأفراد المتخصصين بالمؤسسة سنحاول في هذا المطلب تحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة بغية التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

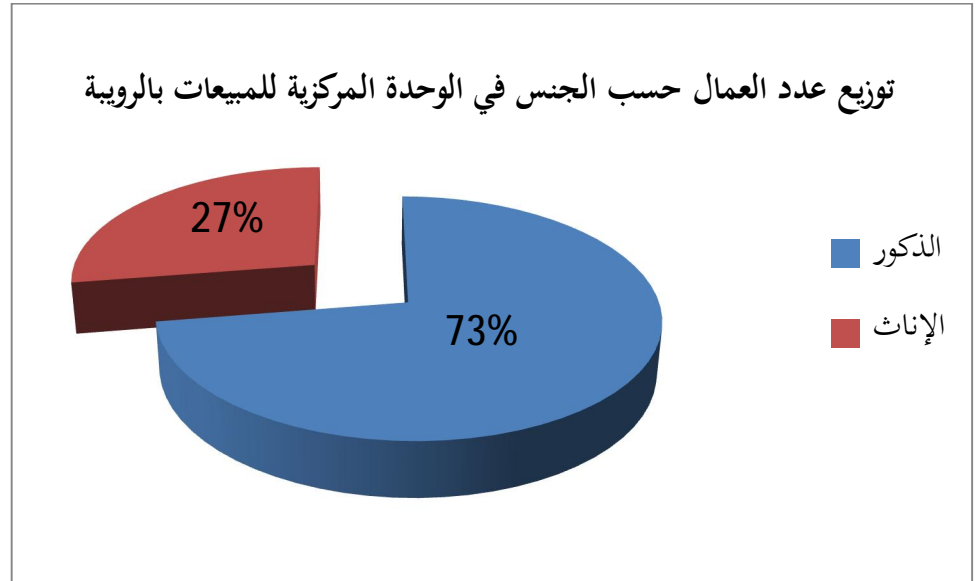
أولاً: توزيع عدد العمال حسب الجنس: تضمنت الدراسة كلا الجنسين والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 15: توزيع عدد العمال حسب الجنس في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013

الجنس	عدد العمال	النسبة %
الذكور	58	73
الإناث	22	27
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات مقدمة من الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013.

التمثيل البياني رقم 26: توزيع عدد العمال حسب الجنس في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من خلال الجدول أن 73% من أفراد العينة هم ذكور وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة لأنها تحتاج إلى

عمال تنفيذ (ميكانيكي، لحام.....) أكثر من إداريين، ونسبة 27% وكلهن عاملات إدارة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

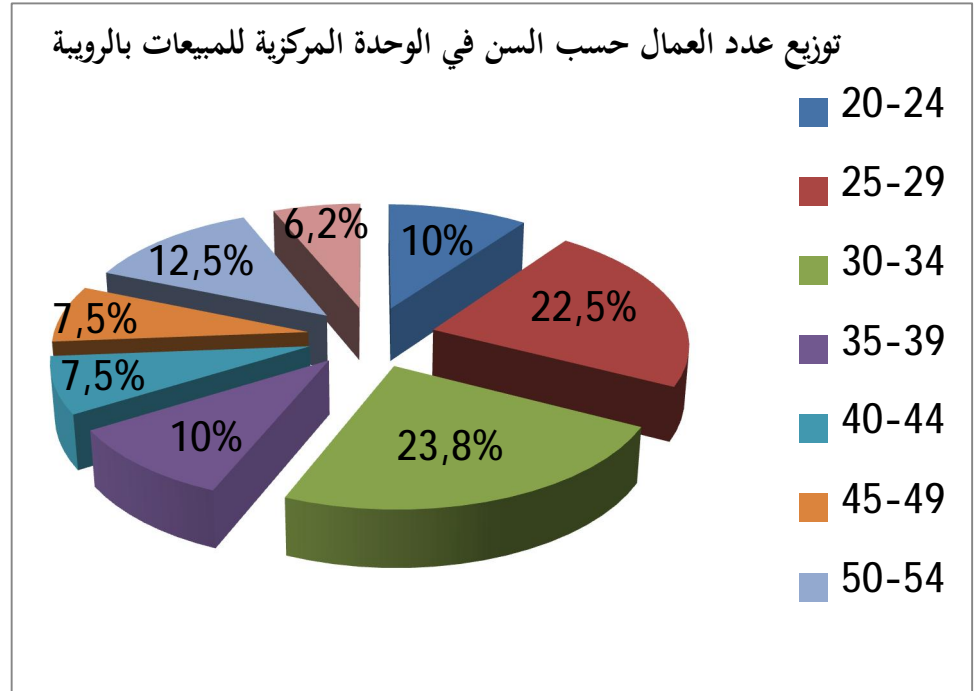
للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

ثانيا: توزيع العمال حسب السن: يوضح الجدول التالي ذلك

الجدول رقم: 16 توزيع عدد العمال حسب السن في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013

السن	عدد العمال	النسبة %
24-20	08	10
29-25	18	22,5
34-30	19	23,8
39-35	08	10
44-40	06	7,5
49-45	06	7,5
54-50	10	12,5
59-55	05	6,2
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013.
التمثيل البياني رقم 27: توزيع عدد العمال حسب السن في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد مخرجات SPSS .

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

التعليق: نلاحظ أن نسبة العمال الذين يقل سنهم عن 40 سنة تقدر بـ 66% وهو ما يفسر وجود فئة شابة بالوحدة المركزية للمبيعات التي تتولى المناصب الشاغرة بسبب إحالة بعض العاملين على المعاش، في حين تسعى هذه المؤسسة لاستفادة من هذه الفئة في القيادة الإدارية لضمان الترقية الجيدة لها، في حين أن 34% من عدد عمال الوحدة المركزية للمبيعات سنهم أكثر من 40 سنة، وهو ما يمثل مستودع خبرات لا بأس به يمكن للمؤسسة أن تستفيد منه بأخص إذا تم نقل معارفهم إلى العمال الشباب.

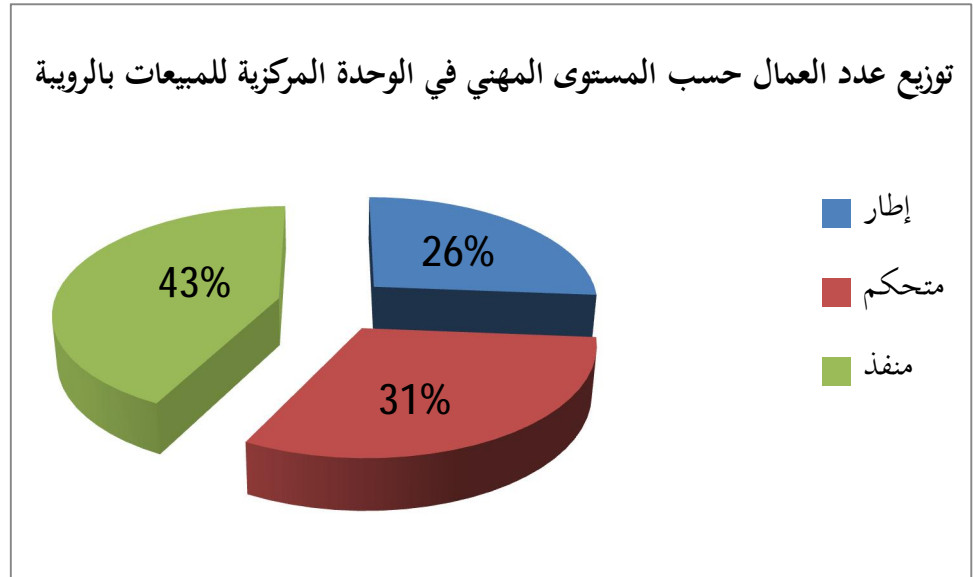
ثالثاً: توزيع العمال حسب المستوى المهني: يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 17: توزيع عدد العمال حسب المستوى المهني في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013

الفئة	عدد العمال	النسبة %
إطار	21	26,3
متحكم	25	31,2
منفذ	34	42,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013.

التمثيل البياني رقم 28: توزيع عدد العمال حسب المستوى المهني في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: تمثل فئة المنفذين أكبر نسبة من إجمالي عدد عمال الوحدة المركزية للمبيعات، الذي يقدر بـ 43%، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة نشاط الوحدة، بحيث أن خدمات ما بعد البيع في الوحدة المركزية للمبيعات تعتمد كثيراً على المهنيين،

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

ونمط العمل المطبق فيها هو (8*2 منقطع، 8*3 منقطع، 8*3 أو 12*2 مستمر)¹، حيث تمثل هذه الفرق نسبة كبيرة من المنفذين بينما الإطارات والمتحكمين فيقتصر دورهم على الشؤون الإدارية فقط.

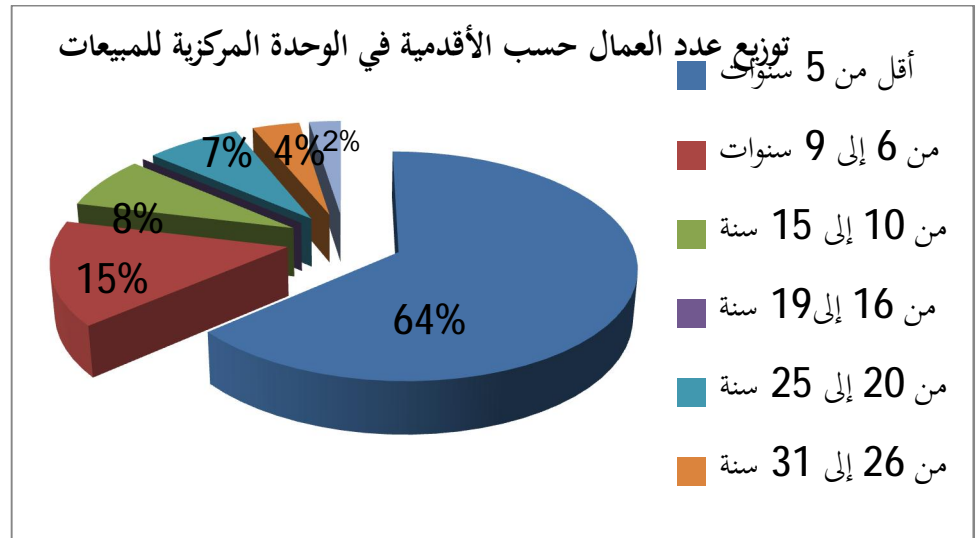
رابعا: توزيع العمال حسب الأقدمية: يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 18: توزيع عدد العمال حسب الأقدمية في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013

الأقدمية	عدد العمال	النسبة %
أقل من 5 سنوات	51	63,7
من 6 إلى 9 سنوات	12	15
من 10 إلى 15 سنة	06	7,5
من 16 إلى 19 سنة	00	00
من 20 إلى 25 سنة	06	7,5
من 26 إلى 31 سنة	3	3,8
أكثر من 31 سنة	02	2,5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013.

التمثيل البياني رقم 29: توزيع عدد العمال حسب الأقدمية في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد مخرجات SPSS.

¹Direction des ressources humaines (SNVI) et le Syndicat d'entreprise, Art 23: Travail en équipes postes, Convention Collective, Novembre 2003. P22

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

التعليق: نلاحظ أن 64% من عدد عمال الوحدة المركزية للمبيعات يملكون أقل من عشر سنوات خبرة، بالمقابل 36% يملكون أكثر من عشر سنوات، وهذا ما يعني أن حركة العمال قريبة جدا للإستقرار، وكذلك يعطي فرصة للإستثمار من خلال الإستفادة من خبرات العمال ذوي الأقدمية.

خامسا: توزيع عدد العمال حسب مستوى التأهيل العلمي: يبين الجدول التالي تركيبة اليد العاملة في الوحدة المركزية للمبيعات من حيث مستوى التأهيل العلمي.

الجدول رقم 19: توزيع عدد العمال حسب مستوى التأهيل العلمي في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013

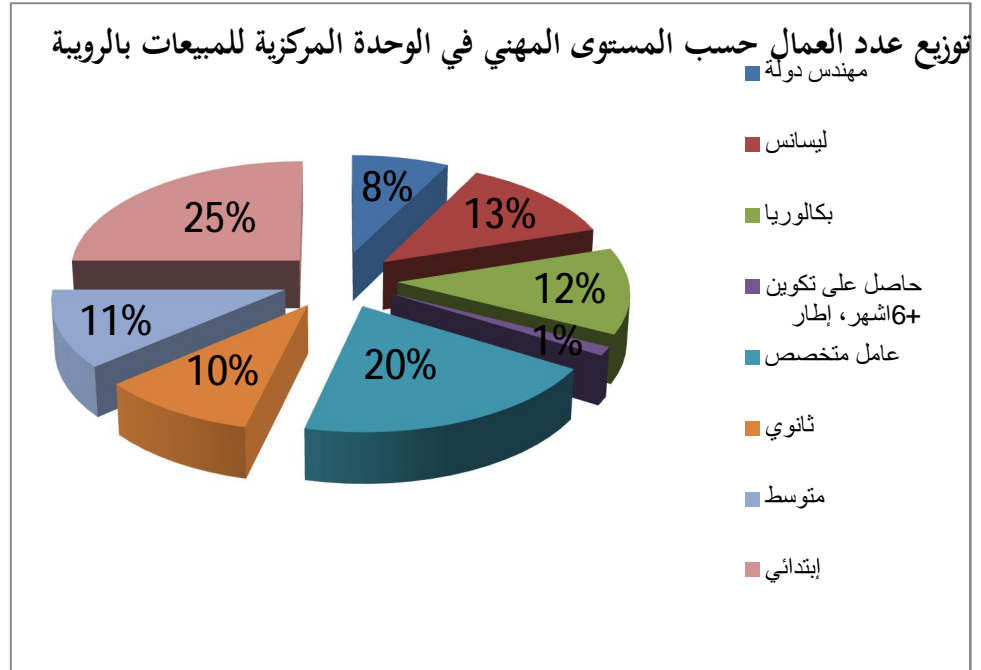
عدد العمال					مستوى التأهيل
النسبة %	المجموع	منفذ	متحكم	إطار	
7,5	06	00	00	06	مهندس دولة
12,5	10	00	00	10	ليسانس
12,5	10	01	06	03	بكالوريا
1,3	01	00	00	01	حاصل على تكوين +6 أشهر، إطار
20	16	10	05	01	عامل متخصص
10	08	04	04	00	ثانوي
11,2	09	03	06	00	متوسط
25	20	16	04	00	إبتدائي
100	80	34	25	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

التمثيل البياني رقم 30: توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي في الوحدة المركزية للمبيعات بالروبية سنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق:

الإطارات: نلاحظ أن نسبة هذه الفئة من إجمالي عدد العمال لا يتجاوز 26%، وذلك ما يتوافق مع نشاط الوحدة المركزية للمبيعات حيث تتواجد هذه الفئة غالباً في الإدارات ومصالح البحث واتخاذ القرار، كما نلاحظ أن 97% من الإطارات يملكون مستوى تأهيل بين تكوين إطار ومهندس دولة، مقابل 3% منهم فقط عامل متخصص، وهو ما يؤكد أن إختيار القادة مقتصر بدرجة كبيرة على معيار الكفاءة.

المتحكمين: تقدر نسبة هذه الفئة بـ 31% وهي تقارب النسبة السابقة نظراً لتواجدهم على رأس المجموعات العمالية داخل الورشات وهو ما يتطلب تكويناً متخصصاً يسمح بالتقويم والتسيير الجيد لفرق العمال، كما أن 8% من المتحكمين حاصل على بكالوريا، مقابل 92% منهم يملك مستوى بين عامل متخصص وإبتدائي، وهو ما يترجم ضرورة سهر القادة المسيرة لهذه الفئة من أجل تحسين أدائها وضمان ترقيتها.

المنفذين: تمثل هذه الفئة 43% من إجمالي عدد العمال وهو ما تتطلبه الوحدة المركزية للمبيعات، حيث أن 2% من فئة المنفذين يمتلكون مستوى بكالوريا مقابل 98% يملكون مستوى بدون تأهيل وثانوي وإبتدائي، وهذا يتوافق مع الوظيفة المؤدات والدور الذي يقوم به هؤلاء العمال.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل المعطيات التي تم جمعها من أفراد العينة المدروسة والمتعلقة بالأنماط القيادية وكذا أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالوحدة المركزية للمبيعات بالروية وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية للإجابات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة.

أولاً: تحليل نتائج النمط القيادة الأتوقراطي: يمكن توضيح نتائج الاستبيان المتعلقة بالنمط القيادة الأتوقراطي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 20: إجابات أفراد العينة لنمط القيادة الأتوقراطية

م	العبرة	إجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الأهمية النسبية
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تهتم المؤسسة إهتماما كبيرا بالإنتاج حتى ولو على حساب العاملين أنفسهم	23	21	12	20	04	2,51	1,28	متوسطة
		28,8 %	26,2 %	15%	25%	5%			
02	يتميز القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين	07	16	12	33	12	3,55	1,03	متوسطة
		8,8 %	20%	15%	41,2 %	15%			
03	يصعب على العاملين الوصول إلى القادة وقت الحاجة	11	30	10	24	05	2,51	1,07	متوسطة
		13,8 %	37,5 %	12,5 %	30%	6,2 %			
04	يتابع القائد العاملين عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم عنه	07	12	05	38	18	3,45	1,05	متوسطة
		8,8 %	15%	6,2 %	47,5 %	22,5 %			
05	إن العلاقة بين العاملين يسودها التوتر وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقبل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة	16	18	16	19	11	2,54	1,05	متوسطة
		20%	22,5 %	20%	23,7 %	13,8 %			

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

متوسطة	1,21	3,34	/	16	25	11	19	09	يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم لأراء العاملين	06
			/	20%	31,2	13,8	23,8	11,3		
متوسطة	1,01	3,29	/	07	18	18	27	10	يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات	07
			/	8,7	22,5	22,5	33,8	12,5		
متوسطة	1,1	3,02	المتوسط الكلي للنمط							

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه والتي تبين نتائجه أن النمط المطبق من طرف القائد هو النمط الأتوقراطي وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,02 وإنحراف معياري قدره 1,1 الذي يبرهن تجانس العينة ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة المؤسسة ذات الملكية الحكومية (القطاع الحكومي)، وهذا ما يفرض على القائد تطبيق جميع الإجراءات والقوانين المفروضة عليه من السلطات العليا وبالتالي يخرج من نطاق سيطرته لأنه مخير في تطبيق مختلف هذه اللوائح والتنظيمات وليس مسير فيها.

ثانيا: تحليل نمط القيادة الديمقراطية: يمكن توضيح إجابات العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 21: إجابات أفراد العينة لنمط القيادة الديمقراطية

م	العبارة	إجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الإنحراف الحسابي	الأهمية النسبية
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	هناك إنفتاح تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي بين الرؤساء والمرؤوسين	4	8	6	4	58	/	1,26	مرتفعة
		5%	10%	7,5	5%	72,5	/		
02	يشجع القائد العاملين على التعبير عن مشاكلهم	48	16	10	3	3	/	1,07	منخفضة
		60%	20%	12,5	3,8	3,8	/		
03	يهتم القائد بردود الفعل لدى العمال إزاء قراراته	13	51	6	3	7	/	1,07	منخفضة
		16,3	63,8	7,5	3,8	8,8	/		

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

منخفضة	1,13	1,60	/	5	3	2	15	55	04 يأخذ القائد بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات
			/	6,3	3,8	2,5	18,8	68,8	
منخفضة	1,24	1,7	/	04	06	10	2	58	05 يراعي القائد ظروف العاملين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات
			/	%5	7,5	12,5	2,5	72,5	
مرتفعة	0,98	4,55	/	62	9	1	7	1	06 يشارك القائد العاملين في المناسبات الخاصة بهم
			/	77,5	11,3	1,3	8,8	1,3	
مرتفعة	1,14	4,13	/	39	26	5	6	4	07 أفخر دوماً بالعمل تحت خدمة قائدي
			/	48,8	32,5	6,3	7,5	%5	
متوسطة	1,13	2,89	المتوسط الكلي للنمط						

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSS .

التعليق: تبين نتائج الجدول أعلاه بعدم سيادة النمط الديمقراطي في المؤسسة والذي يعبر عنه بمتوسط حسابي قدره 2,85 وإنحراف معياري قدره 1,13 والذي يؤكد تجانس العينة ما عدا الفقرات 01-06 والتي تبين أن العلاقة بين العاملين تسودها الروابط الإنسانية وتحكمها العلاقات الطيبة والتي تنصب في مجملها في أواصل التعاون والمحبة والصدقة وغيرها من العلاقات الجيدة كما أن القائد لا يستطيع التخلي عن عماله في مناسباتهم الخاصة. وعليه يرجع السبب الرئيسي لبعده المؤسسة على النمط الديمقراطي إلى كونها بالدرجة الأولى مؤسسة حكومية محصورة فقط على تطبيق الإجراءات القانونية والتي يكون نتائجها تأطير مسؤوليات كل فرد داخل هذا التنظيم.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

ثالثا: تحليل نمط القيادة الحرة: يمكن توضيح إجابات العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 22: إجابات أفراد العينة لنمط القيادة الحرة

م	العبارة	إجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الأهمية النسبية
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	لا يحاسب القائد أعضاء العاملين المقصرين في أداء عملهم، إيماننا منه بأن نضحهم كفيل بمراجعة قصورهم	59	10	1	5	5	1,59	1,19	منخفضة
		73,8 %	12,5 %	1,3 %	6,3 %	6,3 %			
02	التركيز السلطة المطلق بيد العاملين	70	7	1	1	1	1,20	0,64	منخفضة
		87,5 %	8,8 %	1,3 %	1,3 %	1,3 %			
03	لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها	57	13	1	4	5	1,59	1,15	منخفضة
		71,3 %	16,3 %	1,3 %	5 %	6,3 %			
04	يتجنب القائد إستغلال نفوذه لفرض آراءه وقراراته	13	49	12	2	4	2,19	0,92	منخفضة
		16,3 %	61,3 %	15 %	2,5 %	5 %			
05	يترك القائد للعاملين حرية إختيار الأعمال التي يرغبون بالقيام بها	45	22	3	5	5	1,79	1,18	منخفضة
		56,3 %	27,5 %	3,8 %	6,3 %	6,3 %			
06	غياب القائد لا يعتبر مصدر إزعاج بالنسبة للعاملين	6	7	3	63	1	3,58	0,95	متوسطة
		7,5 %	8,8 %	3,8 %	78,8 %	1,3 %			

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

منخفضة	1,13	1,60	5	3	2	15	55	يصدر القائد القرارات التي يراها مرؤوسه أنها ملائمة لإنجاز العمل	07
			6,3 %	3,8 %	2,5 %	18,8 %	68,8 %		
منخفضة	1,02	1,96	المتوسط الكلي للنمط						

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSS .

التعليق: إن الجدول أعلاه والذي تبين نتائجه عدم وجود النمط الحر في المؤسسة والذي يظهر بمتوسط حسابي قدره 1,96 وإنحراف معياري قدره 1,02، والذي تؤكد جميع الفقرات السابقة، لأنه بحكم الثقافة والسياس الذي تتواجد فيه المؤسسة لا يسمح بإعتماده والعمل بمجرباته، ويمكن إرجاع ذلك لأن النمط الحر يساهم بدرجة كبيرة في ضياع المسؤوليات وتدني المهارات والكفاءات والمعارف وخبرات العاملين وكذا نشاطات المؤسسة لهذا لا تعتمد المؤسسات الجزائرية عامة و SNVI خاصة إلى تطبيقه.

رابعا: تحليل نمط القيادة المشاركة: يمكن توضيح إجابات العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 23: إجابات أفراد العينة لنمط القيادة المشاركة

م	العبرة	إجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الإنحراف الحسابي	الأهمية النسبية
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق			
01	أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين في العمل	2	17	1	40	20	3,74	1,13	مرتفعة
		%2,5	21,3 %	1,3 %	%50	%25			
02	يستخدم القائد الإتصال ذو الإتجاهين بينه وبين المرؤوسين	4	8	6	5	57	4,29	1,25	مرتفعة
		%5	%10	7,5 %	6,3 %	71,3 %			
03	تسعى المؤسسة إلى جعل العاملين كفريق واحد يشاركون في إيجاد الحلول الممكنة لمشاكلهم	16	42	6	12	4	2,33	1,11	منخفضة
		%20	52,5 %	7,5 %	%15	%5			

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

مرتفعة	1,17	4,35	56	8	9	2	5	04	يقوم القائد بتفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين
			%70	%10	11,3	2,5	%63		
منخفضة	1,10	1,54	5	2	2	13	58	05	يشارك العمال في عملية إتخاذ القرارات
			6,3	2,5	2,5	16,3	72,5		
متوسطة	1,09	2,35	4	12	6	44	14	06	غياب أحد العاملين يشكل فجوة في مصير المنظمة
			%5	%15	7,5	%55	17,5		
منخفضة	1,11	2,33	4	12	6	42	16	07	إلتفاف العمال حول بعضهم عندما يتعلق الأمر بالمشاكل التي تواجه المنظمة
			%5	%15	7,5	52,5	%20		
متوسطة	1,14	2,98	المتوسط الكلي للنمط						

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSS .

التعليق: تبين نتائج الجدول السابق وجود توجه ضعيف لسيادة النمط المشاركة بين العاملين تحت متوسط حسابي قدره 2,98 وإنحراف معياري قدره 1,14، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كانت متجانسة ما عدا الفقرات 01 و 02 و 04 حيث الفقرة الأولى تؤيد سابقتها (الفقرة 01 من النمط الديمقراطي) والتي تنص على التعاون المتبادل بين العاملين والذي يولد بدوره إتصال جد فعال بين مختلف المستويات، إضافة إلى أن الفقرة 04 التي تبين سابقتها (الفقرة 07 من النمط الأتوقراطي) حيث تفسر أنه في حالة غياب القائد لا بد ومن الضروري ترك نائب يحل مكان القائد للقيام بمختلف العمليات الإدارية حيث يفوض له جانب قليل من المسؤوليات وليس تحويل الصلاحيات كلها. وعليه يمكن القول أن هذا النمط غير شائع وسط المؤسسات الجزائرية لكنها تطمح لتطبيقه من أجل مسايرة التطورات التكنولوجية ومواكبة العصرنة.

خامسا: تحليل نمط القيادة المشاورة: يمكن توضيح إجابات العينة من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

الجدول رقم 24: إجابات أفراد العينة لنمط القيادة المشاورة

م	العبارة	إجابات أفراد العينة						المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الأهمية النسبية
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	القيم المفقودة			
01	القائد يصغي فقط إلى توجهات وإقتراحات العاملين ولايعمد إلى تطبيقها	13	32	14	21	/	/	2,54	1,05	متوسطة
		16,3%	40%	17,5%	26,3%	/	/			
02	يعتبر العامل مصدرا للمعلومات بالنسبة للقائد فقط	04	25	12	32	07		3,16	1,12	متوسطة
		5%	31,3%	15%	40%	8,8%				
03	يعتبر القائد قدوة في العمل ويحظى بإحترام جميع العمال	11	06	11	39	13		3,46	1,25	مرتفعة
		13,8%	7,5%	13,8%	48,8%	16,3%				
04	يقدم القائد دوما الحلول لل صعوبات التي تواجه المنظمة	04	19	13	34	10		3,34	1,12	متوسطة
		5%	238%	163%	425%	125%				
05	يلجأ القائد إلى إستشارة العمال أثناء إتخاذ القرار لكن الحكم راجع إليه	05	13	06	39	16	1	3,99	1,59	مرتفعة
		6,3%	16,3%	7,5%	48,8%	20%	1,3%			
06	شعور العامل بالتهميش لأنه يعتبر نفسه مورد للمعلومة فقط	15	22	19	20	04		2,7	1,18	متوسطة
		18,8%	27,5%	23,8%	25%	5%				
07	إستشارة العمال وعدم الأخذ برأيهم يجعلهم يسعون لكبح طاقاتهم وإبداعاتهم	05	18	13	31	13		3,26	1,18	متوسطة
		6,3%	22,5%	16,3%	38,8%	16,3%				
		المتوسط الكلي للنمط						3,22	1,21	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSS .

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

التعليق: من خلال الجدول السابق يتضح وجود النمط المشاورة بدرجة متوسطة في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3,22 وانحراف معياري قدره 1,21 وهذا ما تأكده جميع الفقرات سابقة الذكر ما عدا الفقرة 06 فالعامل لا يعتبر نفسه شخص مهمش لأنه يعرف فور إلتحاقه بالمؤسسة بأنه فرد عامل مطبق للقوانين المنوط بها داخل تنظيم محدد مسبقاً، والذي يندرج تحت قيام القائد بالإستماع لمقترحات العاملين مع عدم الأخذ بها أثناء عملية إتخاذ القرار وبالتالي هذا الأمر لايعتبر مصدر إزعاج للعامل بل يسعون من أول وهلة بالتأقل مع الوضع وتقبله.

سادساً: تحليل بعد أداء العاملين: يمكن توضيح إجابات العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 25: إجابات أفراد العينة لبعء أداء العاملين

م	العبرة	إجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الأهمية النسبية
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	إستحداث العمال لمنتجات جديدة بأقل تكلفة وأكثر عصريّة	05	22	03	38	12	/	3,38	متوسط
		%6,3	27,5 %	3,8 %	%35	%15	/		
02	قدرة العاملين على تنظيم أعمالهم بشكل جيد	04	09	11	41	15	/	3,68	مرتفعة
		%5	11,3 %	13,8 %	51,3 %	18,8 %	/		
03	الدورات التدريبية زادت من مهارات العاملين في أداء مهامهم	05	03	12	32	28	/	3,94	مرتفعة
		%6,3	16,3 %	%15	%40	%25	/		
04	إنضباط العمال بأوقات الدوام الرسمي	09	11	10	28	22	/	3,55	متوسطة
		11,3 %	13,8 %	12,5 %	%35	27,5 %	/		
05	يسخر العمال طاقتهم وإبداعاتهم لخدمة مصالح المؤسسة	26	27	04	19	04	/	2,35	متوسطة
		32,5 %	33,8 %	%5	23,8 %	%5	/		

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

متوسطة	1,03	3,44	/	08	39	15	15	03	يقوم العاملین بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبين	06
			/	%10	48,8	18,8	18,8	%3,8		
متوسطة	1,2	2,36	/	02	18	11	25	24	جودة المنتوجات في تحسن مستمر	07
			/	2,5	22,5	13,8	31,3	%30		
متوسطة	1,11	3,21	/	05	38	12	19	06	تقييم المردود الفردي من قبل القائد كفيل بمعرفة أداء العامل	08
			/	6,3	47,5	15	23,8	7,5		
منخفضة	1,17	2,04	/	02	13	05	26	34	إستخدام العمال للموارد المتاحة في المؤسسة إستخداما أمثل	09
			/	2,5	16,3	6,3	32,5	42,5		
متوسطة	1,09	3,49	/	13	33	18	12	04	يقوم العمال بتقديم منتوجات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب	10
			/	16,3	41,3	22,5	15	%5		
مرتفعة	1,16	3,98	المتوسط الكلي للنمط							

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه والذي تبين نتائجه بأن أداء العاملين داخل المؤسسة جد مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,98 وإنحراف معياري قدره 1,16 والذي تؤيده جميع الفقرات ما عدا الفقرات 05-07-09 حيث يعود السبب في إرتفاع عدد الأشخاص المعارضين إلى عدم رقي العمال في المؤسسة إلى مستويات الإبداع وكذا عدم مواكبة التطورات التكنولوجية التي تحمل بين طياتها الجودة والتكلفة المنخفضة.

سابعاً: مناقشة نتائج السؤال 46:

بالإضافة إلى الأسئلة السابقة تم طرح سؤال إضافي إلى أفراد العينة " حسب رأيك الوضعية التي تعبر عنها الأسئلة

من 35 إلى 45 يعود السبب فيها إلى مايلي:

- القائد نفسه /- العامل نفسه /- كلاهما

- أسباب أخرى.....

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

ومن خلال دراسة إجابات أفراد العينة كانت محصورة في مجملها إلى كلاهما (القائد - العاملين) والذي يبين بأنه رغم الإلتزام المتواصل للإجراءات القانونية لا يستطيع كل من العمال والقائد الإستغناء عن بعضهما. وعليه يمكن القول بأن الإرتفاع المستمر في أداء العاملين يعود السبب فيه إلى سياسة المؤسسة ذات الطابع الحكومي والذي تسيره الإجراءات والقوانين المطبقة، أضف إلى ذلك لا يمكن للمؤسسة البعد عن الديمقراطية في التعامل مع عمالها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بإختبار الفرضيات الجزئية مع الفرضية الرئيسية المتعلقة بالجانب التطبيقي حيث يتضح من خلال معامل الإرتباط لسبيرمان مدى قبول أو رفض هذه الفرضيات والمتمثلة فيمايلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأتوقراطية, الديمقراطية, الحرة, المشاركة, المشاورة) وأداء العاملين، وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

ويمكن توضيح نتائج إختبار الإرتباط والتحديد من خلال مايلي:

أولاً: العلاقة 01: ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 26: مصفوفة الإرتباط بين القيادة الأتوقراطية وأداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الإرتباط	القيادة الأتوقراطية
0,667**	0,445	0,667	أداء العاملين

*مستوى الدلالة المعنوية 0,05

**مستوى الدلالة المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 07 و 12).

التعليق: يتبين من خلال المصفوفة السابقة وجود علاقة ترابط بين القيادة الأتوقراطية وأداء العاملين، وهي علاقة موجبة دالة عند مستوى معنوية 0,01 أي أن لها دلالة إحصائية.

كما يوضح أن معامل التحديد المقدر بـ 0,445 وهذا ما يشرح أن 44,5% من القيادة الأتوقراطية يفسرها أداء العاملين بينما 55,5% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ثانياً: العلاقة 02: ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 27: مصفوفة الإرتباط بين القيادة الديمقراطية وأداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الإرتباط	القيادة الديمقراطية
0,461**	0,213	0,461	أداء العاملين

*مستوى الدلالة المعنوية 0,05

**مستوى الدلالة المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 08 و 12).

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

التعليق: تظهر المصفوفة السابقة وجود علاقة ترابط بين القيادة الديمقراطية وأداء العاملين، وهي علاقة موجبة دالة عند مستوى معنوية 0,01 أي أن لها دلالة إحصائية.

كما أن أداء العاملين يفسر 21,3% من القيادة الديمقراطية و78,7% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ثالثا: العلاقة 03: ويمكن إظهارها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 28: مصفوفة الارتباط بين القيادة الحرة وأداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	أداء العاملين
0,301**	0,091	0,301	القيادة الحرة

* مستوى الدلالة المعنوية 0,05

** مستوى الدلالة المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 09 و12).

التعليق: يتبين من خلال المصفوفة السابقة وجود علاقة ترابط بين القيادة الحرة وأداء العاملين، وهي علاقة موجبة دالة عند مستوى معنوية 0,01 أي أن لها دلالة إحصائية.

أما فيما يخص معامل التحديد فقد قدر ب 0,091 وهذا يبين أن أداء العاملين يفسر 9,1% من القيادة الحرة أما 98,9% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

رابعا: العلاقة 04: ويمكن تجسيدها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 29: مصفوفة الارتباط بين القيادة المشاركة وأداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	القيادة المشاركة
0,337**	0,113	0,337	أداء العاملين

* مستوى الدلالة المعنوية 0,05

** مستوى الدلالة المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10 و12).

التعليق: يتبين من خلال المصفوفة السابقة وجود علاقة ترابط بين القيادة المشاركة وأداء العاملين، وهي علاقة موجبة دالة عند مستوى معنوية 0,01 أي أن لها دلالة إحصائية.

كما أن معامل التحديد قدر 0,113 والذي يبين أن أداء العاملين يفسر 11,3% من القيادة المشاركة أما 88,7%

تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

خامسا: العلاقة 05: ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 30: مصفوفة الارتباط بين القيادة بالمشاورة وأداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	القيادة بالمشاورة
0,501**	0,242	0,501	أداء العاملين

*مستوى الدلالة المعنوية 0,05

**مستوى الدلالة المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 11 و 12).

التعليق: تمثل المصفوفة السابقة وجود علاقة ترابط بين القيادة بالمشاورة وأداء العاملين، وهي علاقة موجبة دالة عند

مستوى معنوية 0,01 أي أن لها دلالة إحصائية.

كما قدر معامل التحديد 0,242 والذي يوضح أن 24,2% من أداء العاملين يفسره القيادة بالمشاورة بينما 75,8%

تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

وعليه يمكن توضيح العلاقة الإجمالية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 31: مصفوفة الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	القيادة الإدارية
0,600**	0,400	0,600	أداء العاملين

*مستوى الدلالة المعنوية 0,05

**مستوى الدلالة المعنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 13).

التعليق: تجسد المصفوفة السابقة وجود خمسة علاقات ترابط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وهي علاقة موجبة دالة

عند مستوى معنوية 0,01 أي أن لها دلالة إحصائية.

كما نلاحظ أن معامل التحديد قدر ب 0,400 وهذا مايبين أن 40% من أداء العاملين تفسرها القيادة الإدارية بينما

60% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

وفي إطار ما تم تقدمه من نتائج معاملات الارتباط والتحديد يمكن تأكيد الفرضية الرئيسة الأولى القائمة على وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، والتي تبرهن وجود ارتباط بينهما.

الفصل الثالث: دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الوحدة المركزية

للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

خلاصة:

تأسيسا على ما سبق نستنتج أن الوحدة قيد الدراسة تعمل في مجال خدمات البيع وما بعد البيع والتي تسعى دوما إلى المضي قدما للتعايش والتكيف مع عالم متغير ومتقلب وهذا ما أودى بها إلى إمضاء إتفاقية مع الشركة الألمانية مارسيدس التي تنتظر منها فتح الأفاق لها وتسهيل الدرب من أمامها.

أما فيما يتعلق بنتائج الإستبيان والتي تم دراستها تبعا لبرنامج SPSS والتحليل الإحصائي لنتائجها التي توصلت بأن الوحدة المركزية للمبيعات تعتمد على تشكيلة من الأنماط القيادية التي يتم المفاضلة بينها حسب المتغيرات الثلاث: الموقف وشخصية القائد وطبيعة المرؤوسين، غير أن توجه قادة المؤسسة كان مقتصر بالدرجة الأولى على النمط الأتوقراطي المرتبط بالنمط المشاور

والذي يدعمه النمط الديمقراطي ويرجع السبب في ذلك إلى التنظيم المحكم والمحدد مسبقا من طرف الإدارات العليا التي كان نتائجها الإرتفاع الدائم في أداء العاملين.

خاتمة

عامّة

في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الإقتصاديون أن إكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لعمليات التجارية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير القادة لهم لأن القيادة الإدارية لم تصبح في العصر الحالي مجرد خدمة إجتماعية بل أصبحت إستثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة خلاقة قادرة على مواجهة التحديات، كما أن القيادة الإدارية الجيدة تساعد كثيرا في رفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة التي يكون نتاجها دوما الأداء العالي للعاملين.

وضمن هذا السياق لا بد أن ندرك إلزامية القادة الإداريون في المنظمة للرفع من أداء العاملين بغية البقاء والإستمرارية، وذلك من خلال إتباع نمط قيادي معين، وفي إثر هذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة من خلال المعالجة النظرية لأنماط القيادة وعلاقتها بأداء العاملين، ليتم بذلك إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي الفعلي لمتغيرات الدراسة بالوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات بالروبية، ليتم التوصل إلى نتائج على كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها:

❖ نتائج الدراسة النظرية: ويمكن إجازها فيمايلي:

✓ تعتبر القيادة الإدارية نمط من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين الأفراد العاملين الذي يحركه تأثيرات مختلفة والتي من بين مصادرها السياق الذي تتواجد بداخله المنظمة، وهذا مايدل على أن أي منظمة تنطوي على مجموعة من الأنماط تتأثر بكل من القائد والمرؤوسين والموقف "وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى".

✓ يعد أداء العاملين عنصر مهم في تحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة كما يشير إلى مدى قدرته على المضي قدما، بالإضافة إلى ذلك فأداء العاملين يتأثر بمجموعة من العوامل والتي تندرج تحتها القيادة الإدارية دون أن ننسى أن هناك متغيرات أخرى كالإلتزام الوظيفي والتحفيز والترقيات... إلخ التي لم تدخل في الدراسة "وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية".

✓ إن القيادة الإدارية الناجحة في وسط يسوده الصراع وتعدد الثقافات وتحده العقبات وتحكمه العوامة وتحركه الرؤوس المالية البشرية تقوم بتنسيق مواردها الإنسانية وكذا إثارة دوافعها نحو إنجاز الأهداف المسطرة وحل مشاكلها بغية الرقي إلى الأداء العالي للعاملين.

❖ نتائج الدراسة التطبيقية: ويمكن توضيحها فيمايلي:

✓ إن الوحدة المركزية للمبيعات هي فرع من المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI التي تعد مؤسسة وطنية غير مستقلة عن القطاع الحكومي والتي تخضع للقوانين المسطرة من طرف الدولة الجزائرية وهي مؤسسة ذات السيطر العالي داخل القطاع الإقتصادي المحلي ولقيت القبول وتأييد من طرف العديد من التجار وأصحاب المصلحة وفي هذا المسعى تطمح هذه المؤسسة إلى الرقي وإدراك أحسن المراتب وذلك من خلال عقدتها للشراكة مع الشركة العالمية للسيارات مارسيدس.

✓ بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى أن النمط المتبع بالوحدة المركزية للمبيعات بالروبية هو النمط الأتوقراطي القائم على المشاورة بالإضافة إلى الديمقراطية بين العاملين وذلك بدرجات متفاوتة حسب درجة الأهمية لكل نمط،

خاتمة عامة

وهذا مايفسر بأن إنتهاج النمط القيادي مرهون بالموافق التي تعيشها وكذا طبيعة المرؤوسين العاملين بها ولطبيعة الأنظمة المطبقة داخلها.

✓ أما فيما يخص أداء العاملين فتبين الدراسة بأنه متوفر بالدرجة كبيرة داخل المؤسسة لأنهم يرون أداءهم هو ذلك القدرة المحسدة للأهداف المسطرة من خلال الإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. أما فيما يتعلق بالنمط القيادي وأداء العاملين فقد أظهرت النتائج:

- **نمط القيادة الأتوقراطية:** توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطية بعد وأداء العاملين؛
 - **نمط القيادة الديمقراطية:** توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية بعد وأداء العاملين؛
 - **نمط القيادة الحرة:** توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة بعد وأداء العاملين؛
 - **نمط القيادة المشاركة:** توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المشاركة بعد وأداء العاملين؛
 - **نمط القيادة بالمشاورة:** توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة بالمشاورة بعد وأداء العاملين؛
- وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن هناك تأثير إيجابي بين القيادة الإدارية على أداء العاملين بالوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية لأنه حسب نتائج الدراسة العلاقة بينهما ذات تأثير مرتفع.

الإقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها والإستنتاجات التي تم الخروج بها من مناقشة يمكن طرح عدد من الإقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين بالوحدة المركزية للمبيعات بالروبية، وذلك من خلال تجاوز أهم المعوقات التي تقف أمام التطوير والتحديث حتى تتمكن من تحقيق تطلعات المستفيدين وتحقيق أهدافها، وقد جاءت أهمها فيما يلي:

- ✓ **زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين** حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم للرفع من أداءهم وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل؛
- ✓ **دعم الأجهزة الحكومية والوزارات للجان** تعنى بنشر ثقافة تنظيمية لكافة دوائر الدولة تبين أهمية إدارة العنصر البشري والأدوار التي يمكن أن يلعبها العامل من خلال حركة ديناميكية علمية في تفعيل وتداخل عوامل الإنتاج وكيف يمكن أن تساهم في تطوير وتقديم المجتمعات؛
- ✓ **إعطاء مساحات أوسع للعنصر البشري** وقيادتها في أداء وظائفها من خلال إدراجهم في إعداد الخطط والإستراتيجيات العامة والخاصة أي إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة وتحديد الكفاء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة... بمعنى الإبتعاد عن النمط الروتين المعمول به؛

خاتمة عامة

- ✓ إعطاء حرية للعنصر البشري بين مختلف المنظمات لمناقلة الأفراد العاملين وخصوصا في الوظائف المتشابهة للمساهمة في منح فرصه لكل منظمة لإختيار الكفاء وإعطاء فرصة للفرد العامل في تحديد أماكن إبداعه، ولتناقل الخبرات بين الأفراد والواحدة كذلك؛
- ✓ وجود نظام التعيين المركزي ليعطي حرية للإدارة لإختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة أي منحها فرصة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو صلب عمل الإدارة؛
- ✓ إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل إنسيابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية؛
- ✓ إعطاء المرونة الكافية لقيادة العنصر البشري في جذب الكفاءات وإستبعاد العناصر غير الكفأة أو تطويرها؛
- ✓ تدعيم الإتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها؛
- ✓ تعدد الفروع الخدمية وعدم حصرها في مكان واحد لإتاحة نوع من المنافسة وقتل الروتين وللتمييز بين الكفاءات الموجودة كما يساهم في القضاء على الفساد الإداري والمالي؛
- ✓ إختيار القادة وفق دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال؛
- ✓ الإستعداد للقاء المرؤوسين متى رغبوا والإستماع الجيد لهم؛
- ✓ معاملة المرؤوسون معاملة حسنة، وهذا يتطلب الإتصاف بالذكاء الإجتماعي، الإلتزان الإنفعالي، ضبط النفس، الشعور بمشاعر الغير والإتصاف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.
- ✓ أن يعمل القادة على كسب إحترام العاملين معهم داخل إداراتهم وأقسامهم؛
- ✓ وجوب إعتداد الترقية للمناصب القيادية على أساس أداء العاملين بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة، بالإضافة إلى فتح باب المنافسة بين الإطارات في المؤسسة من خلال الإخلاص في العمل ورفع الأداء كأداة للوصول إلى المناصب القيادية؛
- ✓ يجب على القادة الإداريين السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم عن طريق إستخدام إستبيان يقدم إلى المرؤوسين مثل الذي قدمناه لهم على سبيل المثال، وعن طريق تحليل إجابات المرؤوسين يتمكن القادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشة المرؤوسين بشكل صادق وشفاف لتصحيح هذه العيوب، مما يمكنهم من التحسن في قيادتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيتهم؛
- ✓ إجراء مقاييس إختبارات الشخصية للعاملين في المؤسسة والوقوف على الأنماط الشخصية لهؤلاء العاملين وتأهيلهم للمهارات القيادية المناسبة التي تتناسب مع شخصيتهم.

أفاق مستقبلية

- في أثناء القيام بإنجاز هذا العمل تم الوقوف عند مواضيع عديدة، أثارت عدة تساؤلات وهذا ما أودى إلى إعتبارها مواضيع جدية بالذكر ولم يتم التطرق إليها كفاية، وعليه لإثراء الرصيد بهذا الموضوع سيتم طرح مجموعة من المقترحات:
- ✓ أثر التدريب الإداري في زيادة مستويات أداء العاملين.
 - ✓ دور القيادة الإدارية في تأهيل العاملين للمناصب القيادية.
 - ✓ نمط القيادة النسوية وأثرها في الرفع من أداء العاملين.
 - ✓ دور القيادة الإدارية في الرفع من الثقافة التنظيمية.
 - ✓ أثر القيادة الإدارية على أداء فرق العمل.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

❖ أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، ط3، 2010.
- 3- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار معمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
- 4- إليزابيث أوليري، قيادة الأعمال (خطوة....خطوة)، أكاديميا هي العلامة التجارية لأكاديميا إنترشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2001.
- 5- أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 6- بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 8- حمدي فؤاد على، التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981.
- 9- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 10- حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التفسير في إدارة الموارد البشرية (بعد العولمة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 11- خضير كاظم محمود موسى، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 12- خضير كاظم محمود موسى، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 13- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 14- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط5، 2007.
- 15- خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات - العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 16- زاهد محمد الديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 17- زاهد محمد ديبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.

قائمة المراجع

- 18- زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 19- زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 20- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2009.
- 21- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 22- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، مصر، 2009.
- 24- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 25- طاهر محمود الكلالده، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 26- عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 27- عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 28- علي الضلاعين، أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية، للنشر والتوزيع، ط2، 2005.
- 29- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكرياء أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 30- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 31- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 32- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (إتجاهات وممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008.
- 33- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004.
- 34- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- 35- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
- 36- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 37- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 38- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 39- محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.

قائمة المراجع

- 40- محمد حسن الرسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004.
- 41- محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2008.
- 42- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2009.
- 43- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص270.
- 44- محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصرة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010.
- 45- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك التنظيمي (مدخل النفس الإجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 46- محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 47- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005.
- 48- مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، ط1، 2007.
- 49- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 50- منير لوزي، إدارة العرب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 51- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2010.
- 52- نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010.
- 53- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 54- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2011.
- 55- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع.
- 56- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

قائمة المراجع

ب- رسائل ومذكرات

- 57- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006.
- 58- حجار سمية، مساهمة الأنماط القيادية في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستير جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2012-2013.
- 59- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2008.
- 60- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة عباس، سطيف، 2010.
- 61- طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
- 62- طلعت سالم شربي يتي، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة لندن إنجليترا، 2008.
- 63- عبدالله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، سلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011-2010 .
- 64- فهد رزق الله سالم السلمى، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في قسم العلوم الشرطية، تخصص القيادة الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 65- فيساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي بالمدينة، 2006-2007
- 66- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية.
- 67- مشغلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، 2011.
- ### ج- المجالات
- 68- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة.

قائمة المراجع

د - المؤتمرات والمنشورات

- 69- عبد الكريم الخناق، الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 70- تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.

❖ ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 71-Jean luccarron, sabine separi, organisation et gestion de l'entreprise, dunod, paris, 2001, p55 .
72-Dictionnaire Larousse de la langue francaise, 2001.
73-Paul Pinto,La performance durable, ed Dunod, Paris, 2003.

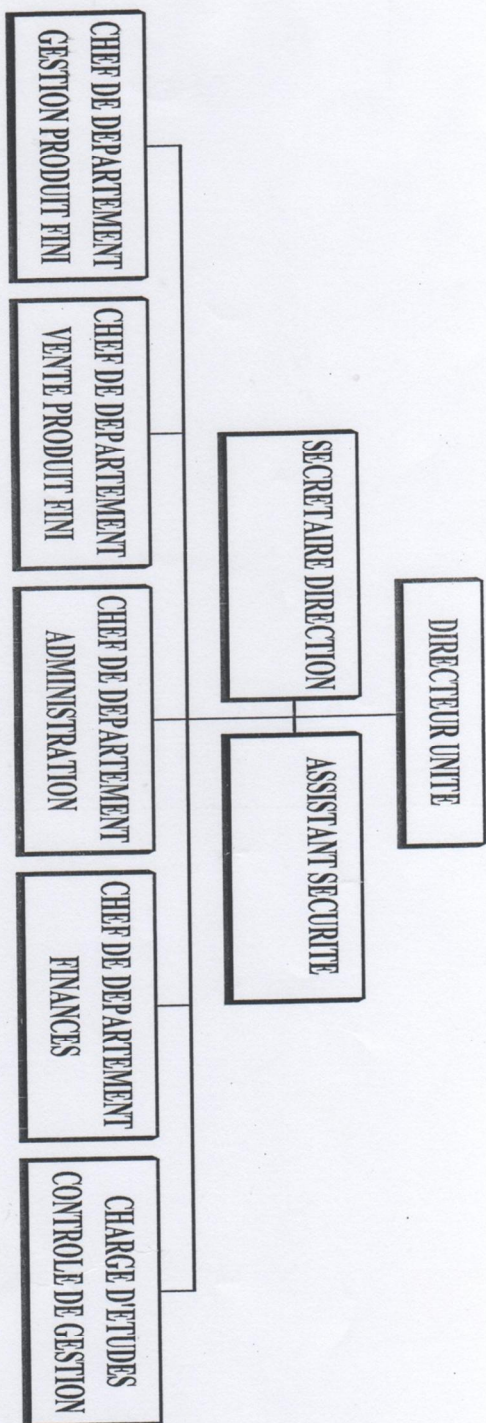
❖ ثالثا: المراجع الإلكترونية

- 74- عساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة، 05-02-2014، 10:10، WWW.IslamWay.com

EPE - S.N.V.I - Spa
ENTREPRISE NATIONALE DES VEHICULES INDUSTRIELS

DIRECTION U.C.V.R

ORGANIGRAMME DU STAFF DE DIRECTION U.C.V.R



الملحق رقم 02: توزيع عدد العمال في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

S.N.V.L
UCV ROUBA

EFFECTIF PAR TRANCHE D'AGE ET PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE
ANNEE 2013

Table: 03

	CADRES				MAITRISE				EXECUTION				TOTAL				TOTAL (1+2+3)	
	CDI		CDD		CDI		CDD		CDI		CDD		CDI		CDD			
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin		
16 - 19																		0
20 - 24			1							0	2			5				8
25 - 29		1	1		2				6	6		3	2	7	2	0	6	19
30 - 34	5	1	1	4	11				3	5			5	7	2	2	5	19
35 - 39	1	1			2	2	1	1	3	3		1	4	6	2	2	1	9
40 - 44	3	1			4		1		1	2			2	5	2			7
45 - 49	3				3	8	2		10	6			6	17	2			19
50 - 54	7				7	14	1		15	10			10	31	1			32
55 - 59	2				2	2	1		3	7			7	11	1			12
60 et +					0				0				0	0	0			0
S/TOTAL	21	4	3	4	32	27	8	2	4	41	41	0	9	2	52	89	12	125
TOTAL	25	7	7	4	32	35	6	4	41	41	11	2	52	101	14	10	24	125

الملحق رقم 02: توزيع عدد العمال في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

S.N.V.L.
UCV ROUBA

EFFECTIF PAR TRANCHE D'ANCIENNETE ET PAR SEXE
ANNEE 2013

Tabl : 02

	CADRES				S/TOTAL (1)	MATRISE				S/TOTAL (2)	EXECUTION				S/TOTAL (3)	TOTAL				TOTAL (1+2+3)
	CDI		CDD			CDI		CDD			CDI		CDD			CDI		CDD		
	Masculin	Feminin	Masculin	Feminin		Masculin	Feminin	Masculin	Feminin		Masculin	Feminin	Masculin	Feminin		Masculin	Feminin	Masculin	Feminin	
Moins de 5 ans	2	1	3	4	10	2	2	2	4	10	20	0	9	2	31	24	3	14	10	51
06 à 09 ans	4	1			5	1	2			3	4				4	9	3	0	0	12
10 à 15 ans	2	2			4	1				1	1				1	4	2	0	0	6
16 à 19 ans					0	0				0					0	0	0	0	0	0
20 à 25 ans	5				5	5	2			7	3				3	13	2	0	0	15
26 à 30 ans	7				7	14	1			15	10				10	31	1	0	0	32
31 ans et +	1				1	4	1			5	3				3	8	1	0	0	9
S/TOTAL	21	4	3	4	32	27	8	2	4	41	41	0	9	2	52	89	12	14	10	125
TOTAL	25	7	7	32	35	6	41	11	52	104	24	125								125

S.N.V.I.
UCV ROUIBA

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR NIVEAU DE FORMATION
ANNEE 2013

Tabl : 04

	CADRES				S/TOTAL (1)	MAITRISE				S/TOTAL (2)	EXECUTION				S/TOTAL (3)	TOTAL				TOTAL (1+2+3)	
	CDI		CDD			CDI		CDD			CDI		CDD			CDI		CDD			
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin		
DOCTORAT																					
MAGISTERE																					
INGENIRAT	5		1		6											5		1			6
LICENCE	7	4	2	4	17											7	4	2	4		17
DIPLOME UNIVERSITAIRE CYCLE COURT					0																
BACCALAUREAT	3				3	1	2	2	4	9			1			4	2	3	4		13
FORMATION + DE 06 MOIS CADRE	5				5					0						5					5
FORMATION + DE 06 MOIS NON CADRE					0					0											
C.A.P.- C.F.P.A.	1				1	3	2			5	4		7	2		8	2	7	2		19
SECONDAIRE					0	4	2			6	3		1			7	2	1			10
MOYEN						14	2			16	3					17	2				19
PRIMAIRE						5				5	31					36					36
ANALPHABETE																					
S/TOTAL	21	4	3	4	32	27	8	2	4	41	41	0	9	2	52	89	12	14	10		125
TOTAL	25		7		32	35		6		41	41		11		52	101		24			125

الملحق رقم 03: الإستهبان الموجه للجنة المحكمة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

معهد علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين نضع

بين أيديكم هذا الإستهبان المكون من محورين أساسين هما:

المحور الأول: ويتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية.

المحور الثاني: ويتضمن عدة أسئلة والتي تعبر على الأنماط القيادية وأداء العاملين.

وثقة بإمكانياتكم العلمية وسعيًا للإستفادة من آرائكم وتوجيهاتكم، لذا نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم الإستهبان

والتنبية على التعديلات التي ترونها مناسبة لتكون أداة القياس أكثر مصداقية.

	إسم المحكم
	الدرجة العلمية
	العمل الحالي
	الإمضاء

شاكرين حسن تعاونكم

الملحق رقم 03: الإستمبيان الموجه للجنة المحكمة

الإستمبيان

المحور الأول

الجنس
ذكر
أنثى

السن	24-20	29-25	34-30	39-35	44-40	49-45	54-50	59-55

الأقدمية	أقل من سنة	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 16 إلى 19 سنة	من 20 إلى 25 سنة	من 26 إلى 31 سنة	أكثر من 31 سنة

الفئة	إطار	متحكم	منفذ

مستوى التأهيل	إطار	متحكم	منفذ
مهندس دولة			
ليسانس			
إطار			
عامل متخصص			
ثانوي			
متوسط			
إبتدائي			

الملحق رقم 03: الإستبيان الموجه للجنة المحكمة

ملاحظة المحكمين

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني

ملاحظات أو تعديل	مدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت إليه		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
الأنماط القيادية								
							الإهتمام الكبير بالإنتاج ولو على حساب العاملين أنفسهم	01
							الإنتفاخ تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي	02
							لا يحاسب القائد أعضاء العاملين المقصرين في أداء عملهم، إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم	03
							يناقش القائد العاملين في المقترحات المطروحة لحل المشكلات	04

الملحق رقم 03: الإستبيان الموجه للجنة المحكمة

							05	يستخدم القائد الإتصال ذو الإتجاهين بينه وبين المرؤوسين
							06	الحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين
							07	تشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم
							08	يفوض القائد المهام ويترك للعاملين حرية التصرف في التنفيذ
							09	يرحب القائد بأراء وأفكار العاملين وإستفساراتهم
							10	ييدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة بالمرؤوسين
							11	التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين
							12	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق
							13	لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها
							14	يأخذ القائد بأراء العاملين في عملية إتخاذ القرار
							15	يجد القائد قدرا من التفاعل المتبادل بينه وبين المرؤوسين
							16	لا يقوم القائد بأخذ أراء العاملين عند وضع الخطط
							17	حاجة القائد إلى مهارات العاملين القادرين على تقديمها بشكل أفضل

الملحق رقم 03: الإستبيان الموجه للجنة المحكمة

							18	يهتم القائد كثيرا بسير العمل ويعمنح العاملين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقدراتهم
							19	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين في العمل
							20	تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين
							21	العلاقة بين العاملين يسودها التوتر وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة
							22	أخذ القائد بعين الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات
							23	يترك القائد للعاملين حرية إختيار الأعمال التي يرغبون بالقيام بها
							24	يفوض القائد السلطة للمرؤوسين
							25	بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة
							26	يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردى ولا يهتم لأراء العاملين
							27	مراعاة القائد لظروف العاملين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات
							28	يفوض القائد السلطة الكاملة لمرؤوسيه

الملحق رقم 03: الإستبيان الموجه للجنة المحكمة

							29	يكافئ القائد العاملين على الأداء العالي في العمل بتقديم الحوافز
							30	يخلق القائد روح التعاون بينه وبين الرؤساء
							31	يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات
							32	مشاركة القائد العاملين في المناسبات الخاصة بهم
							33	يصدر القائد القرارات التي يراها مرؤوسوه أنها ملائمة لإنجاز العمل
							34	يسمع القائد إلى آراء العاملين وتوجهاتهم والعمل على تقبلها
							35	إستخدام الإتصال المتبادل بين القائد والرؤساء
أداء العاملين								
							36	تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعمل على الإستجابة بسرعة لإنجاز العمل
							37	يعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا لتحسين طبيعة أداء العمل
							38	تعمل المؤسسة باستمرار على عقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين من أدائهم
							39	ضعف الرغبة في العمل وأعتبر عملي عملا غير مرضي

الملحق رقم 03: الإستبيان الموجه للجنة المحكمة

							40	حجم الشكاوي حول أداء العاملين في المؤسسة قليل جدا
							41	يقوم العاملين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة
							42	يؤدي العاملين المهام المتعلقة بالوظيفة طبقا لمعايير الجودة
							43	تساهم التطورات والإتجاهات الحديثة في تنمية وتطوير أداء العاملين
							44	معاينة العاملين في المؤسسة على الأداء المنخفض
							45	تقدم الحوافز وذلك كمكافئة للعاملين على الأداء المرتفع

الملحق رقم 04: الإستهبيان الموجه للجنة الإستطلاعية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

معهد علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة أزفها لكم أما بعد

في إطار التحضير لمذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، وذلك تحت عنوان: **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، حيث يتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأي سعادتكم فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظرا لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة وعلى إثر هذا أقدم لكم هذا الإستهبيان الذي يتضمن عددا من العبارات وتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع علامة (✓) تحت درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة .

أشكر لكم سلفا حسن تعاونكم معنا في إستكمال بيانات الإستهبيان داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعا من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز .

شاكرين حسن تعاونكم وإهتمامكم

عليه تم تقسيم الإستهبيان إلى محورين:

المحور الأول: ويتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية والتي يمكن التعبير عنها كالتالي:

الجنس
ذكر
أنثى

السن
24-20
29-25
34-30
39-35
44-40
49-45
54-50
59-55

الأقدمية
أقل من سنة
من 1 إلى 5 سنوات
من 6 إلى 9 سنوات
من 10 إلى 15 سنة
من 16 إلى 19 سنة
من 20 إلى 25 سنة
من 26 إلى 31 سنة
أكثر من 31 سنة

الملحق رقم 04: الإستمبيان الموجه للعينة الإستطلاعية

الفئة	إطار	متحكم	منفذ

مستوى التأهيل	إطار	متحكم	منفذ
مهندس دولة			
ليسانس			
إطار			
عامل متخصص			
ثانوي			
متوسط			
إبتدائي			

المحور الثاني: ويتضمن عدة أسئلة والتي تعبر على الأنماط القيادية وأداء العاملين

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة إهتماما كبيرا بالإنتاج حتى ولو على حساب العاملين أنفسهم					
02	هناك إنفتاح تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي بين الرؤساء والمرؤوسين					
03	لا يحاسب القائد أعضاء العاملين المقصرين في أداء عملهم، إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم					
04	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين في العمل					
05	يصغي القائد فقط إلى توجهات وإقتراحات العاملين ولايعمد إلى تطبيقها					
06	يتميز القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين					
07	يشجع القائد العاملين على التعبير عن مشاكلهم					
08	تركيز السلطة المطلقة بيد العاملين					

الملحق رقم 04: الإستهبان الموجه للعينة الإستطلاعية

					يستخدم القائد الإتصال ذو الإتجاهين بينه وبين المرؤوسين	09
					يعتبر العامل مصدرا للمعلومات بالنسبة للقائد	10
					صعوبة الوصول إلى القادة وقت الحاجة	11
					يهتم القائد بردود الفعل لدى العمال إزاء قراراته	12
					لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها	13
					تسعى المؤسسة إلى جعل العاملين كفريق واحد يشاركون في إيجاد الحلول الممكنة لمشاكلهم	14
					يعتبر القائد قدوة في العمل ويحظى باحترام جميع العمال	15
					يتابع القائد العاملين عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم عنه	16
					يأخذ القائد بعين الإعتبار وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات	17
					يتجنب القائد إستغلال نفوذه لفرض آراءه وقراراته	18
					يقوم القائد بتفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين	19
					يقدم القائد دوما للحلول للصعوبات التي تواجه المنظمة	20
					إن العلاقة بين العاملين يسودها التوتر وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة	21
					يراعي القائد ظروف العاملين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات	22
					يترك القائد للعاملين حرية إختيار الأعمال التي يرغبون بالقيام بها	23
					يشارك القائد العمال في عملية إتخاذ القرارات	24
					يلجأ القائد إلى إستشارة العمال أثناء إتخاذ القرار لكن الحكم راجع إليه	25
					يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم لأراء العاملين	26
					يشارك القائد العاملين في المناسبات الخاصة بهم	27
					غياب القائد لايعتبر مصدر إزعاج بالنسبة للعاملين	28
					غياب أحد العاملين يشكل فجوة في مصير المنظمة	29
					شعور العامل بالتهميش لأنه يعتبر نفسه مورد للمعلومة فقط	30

الملحق رقم 04: الإستهبان الموجه للجنة الإستطلاعية

					يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات	31
					أفخر دوما بالعمل تحت خدمة قائدي	32
					يصدر القائد القرارات التي يراها مرؤوسه أنها ملائمة لإنجاز العمل	33
					إلتفاف العمال حول بعضهم عندما يتعلق الأمر بالمشاكل التي تواجه المنظمة	34
					إستشارة العمال وعدم الأخذ برأيهم يجعلهم يسعون لكبح طاقاتهم وإبداعاتهم	35
					إستحداث العمال لمنتجات جديدة بأقل تكلفة وأكثر عصرية	36
					قدرة العاملين على تنظيم أعمالهم بشكل جيد	37
					الدورات التدريبية زادت من مهارات العاملين في أداء مهامهم	38
					إنضباط العمال بأوقات الدوام الرسمي	39
					يسخر العمال طاقاتهم وإبداعاتهم لخدمة مصالح المؤسسة	40
					يقوم العاملين بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبين	41
					جودة المنتوجات في تحسن مستمر	42
					تقييم المردود الفردي من قبل القائد كفيلا بمعرفة أداء العامل	43
					إستخدام العمال للموارد المتاحة في المؤسسة إستخداما أمثل	44
					يقوم العمال بتقديم منتوجات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب	45

46- حسب رأيك الوضعية التي تعبر عنها الأسئلة من 35 إلى 45 يعود السبب فيها إلى مايلي:

- القائد نفسه

- العامل نفسه

- كلاهما

- أسباب أخرى.....

الملحق رقم 05: ألفا كرونباخ للعينه الإستطلاعية

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	139.5375	326.5555	.1338	.8013
Q2	138.5000	321.6456	.3166	.7960
Q3	139.5375	322.2771	.2867	.7967
Q4	138.6000	315.1797	.1565	.8068
Q5	139.5125	333.0884	.0052	.8040
Q6	138.7125	322.1568	.2479	.7977
Q7	138.7625	321.1960	.3421	.7955
Q8	139.6375	332.1074	.0320	.8032
Q9	138.7875	319.8150	.3445	.7951
Q10	138.8875	321.7973	.2828	.7967
Q11	139.2750	332.2525	.0162	.8045
Q12	138.9625	319.0492	.3582	.7947
Q13	139.7375	331.6644	.0244	.8046
Q14	138.5500	321.7190	.2976	.7964
Q15	138.5875	316.3973	.3690	.7939
Q16	138.4500	314.3013	.4228	.7923
Q17	138.5750	316.9816	.4398	.7928
Q18	138.9250	318.2475	.3609	.7944
Q19	138.7375	325.2340	.2226	.7984
Q20	138.7125	317.9543	.3786	.7940
Q21	139.1625	327.5809	.1023	.8025
Q22	138.6875	325.2302	.2205	.7985
Q23	139.4625	321.2644	.3191	.7959
Q24	139.1250	324.6930	.2036	.7989
Q25	138.0625	316.2872	.0408	.8305
Q26	138.8125	323.6479	.1909	.7995
Q27	138.4625	325.0619	.2110	.7987
Q28	138.8500	320.5595	.2966	.7963
Q29	139.6875	312.7745	.4836	.7907
Q30	139.3500	322.9139	.2370	.7980
Q31	139.2375	325.2973	.1810	.7996
Q32	138.7000	315.8835	.4261	.7926
Q33	138.4625	315.0366	.5647	.7906
Q34	138.3375	318.4036	.4415	.7932
Q35	138.6875	316.5467	.3911	.7935
Q36	139.1000	328.0405	.1523	.8001
Q37	138.3750	318.2880	.3943	.7939
Q38	138.4875	321.3163	.2738	.7969
Q39	138.7625	313.0695	.4624	.7911
Q40	138.9500	323.1620	.2888	.7968
Q41	138.6125	317.6581	.4275	.7932

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

Scale	Scale	Corrected
-------	-------	-----------

الملحق رقم 05: ألفا كرونباخ للعينه الإستطلاعية

	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q42	139.1875	314.6606	.4809	.7914
Q43	138.7875	316.6758	.4273	.7929
Q44	139.2875	322.8910	.3354	.7960
Q45	138.5750	315.2348	.4588	.7919

Reliability Coefficients

N of Cases = 80.0

N of Items = 45

Alpha = .9010

الملحق رقم 06: الإستهبان في صورته النهائية

الفترة	إطار	متحكم	منفذ

مستوى التأهيل	إطار	متحكم	منفذ
مهندس دولة			
ليسانس			
إطار			
عامل متخصص			
ثانوي			
متوسط			
إبتدائي			

المحور الثاني: ويتضمن عدة أسئلة والتي تعبر على الأنماط القيادية وأداء العاملين

الرقم	العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة إهتماما كبيرا بالإنتاج حتى ولو على حساب العاملين أنفسهم					
02	هناك إنفتاح تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي بين الرؤساء والمرؤوسين					
03	لا يحاسب القائد أعضاء العاملين المقصرين في أداء عملهم، إيماناً منه بأن نضجهم كفيلاً بمراجعة قصورهم					
04	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين في العمل					
05	يصغي القائد فقط إلى توجهات وإقتراحات العاملين ولا يعتمد إلى تطبيقها					
06	يتميز القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين					
07	يشجع القائد العاملين على التعبير عن مشاكلهم					
08	تركيز السلطة المطلقة بيد العاملين					

الملحق رقم 06: الإستهبان في صورته النهائية

					يستخدم القائد الإتصال ذو الإتجاهين بينه وبين المرؤوسين	09
					يعتبر العامل مصدرا للمعلومات بالنسبة للقائد	10
					صعوبة الوصول إلى القادة وقت الحاجة	11
					يهتم القائد بردود الفعل لدى العمال إزاء قراراته	12
					لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها	13
					تسعى المؤسسة إلى جعل العاملين كفريق واحد يشاركون في إيجاد الحلول الممكنة لمشاكلهم	14
					يعتبر القائد قدوة في العمل ويحظى باحترام جميع العمال	15
					يتابع القائد العاملين عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم عنه	16
					يأخذ القائد بعين الإعتبار وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات	17
					يتجنب القائد إستغلال نفوذه لفرض آراءه وقراراته	18
					يقوم القائد بتفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين	19
					يقدم القائد دوما للحلول للصعوبات التي تواجه المنظمة	20
					إن العلاقة بين العاملين يسودها التوتر وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة	21
					يراعي القائد ظروف العاملين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات	22
					يترك القائد للعاملين حرية إختيار الأعمال التي يرغبون بالقيام بها	23
					يشارك القائد العمال في عملية إتخاذ القرارات	24
					يلجأ القائد إلى إستشارة العمال أثناء إتخاذ القرار لكن الحكم راجع إليه	25
					يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم لأراء العاملين	26
					يشارك القائد العاملين في المناسبات الخاصة بهم	27
					غياب القائد لايعتبر مصدر إزعاج بالنسبة للعاملين	28
					غياب أحد العاملين يشكل فجوة في مصير المنظمة	29
					شعور العامل بالتهميش لأنه يعتبر نفسه مصدر للمعلومة فقط	30

الملحق رقم 06: الإستیبان فی صورته النهائية

					يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات	31
					أفخر دوما بالعمل تحت خدمة قائدي	32
					يصدر القائد القرارات التي يراها مرؤوسوه أنها ملائمة لإنجاز العمل	33
					إلتفاف العمال حول بعضهم عندما يتعلق الأمر بالمشاكل التي تواجه المنظمة	34
					إستشارة العمال وعدم الأخذ برأيهم يجعلهم يسعون لكبح طاقاتهم وإبداعاتهم	35
					إستحداث العمال لمنتجات جديدة بأقل تكلفة وأكثر عصريّة	36
					قدرة العاملين على تنظيم أعمالهم بشكل جيد	37
					الدورات التدريبية زادت من مهارات العاملين في أداء مهامهم	38
					إنضباط العمال بأوقات الدوام الرسمي	39
					يسخر العمال طاقاتهم وإبداعاتهم لخدمة مصالح المؤسسة	40
					يقوم العاملين بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبين	41
					جودة المنتوجات في تحسن مستمر	42
					تقييم المردود الفردي من قبل القائد كفيّل بمعرفة أداء العامل	43
					إستخدام العمال للموارد المتاحة في المؤسسة إستخداما أمثل	44
					يقوم العمال بتقديم منتوجات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب	45

46- حسب رأيك الوضعية التي تعبر عنها الأسئلة من 35 إلى 45 يعود السبب فيها إلى مايلي:

- القائد نفسه

- العامل نفسه

- كلاهما

- أسباب أخرى.....

الملحق رقم 07: معاميل التحديد والإرتباط للعلاقة بين القيادة الأتوقراطية وأداء العاملين

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OTOCR ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PERFERM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.438	.8153

a. Predictors: (Constant), OTOCR

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.508	1	41.508	62.450	.000 ^a
	Residual	51.844	78	.665		
	Total	93.352	79			

a. Predictors: (Constant), OTOCR

b. Dependent Variable: PERFERM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.811	1.136		-5.114	.000
	OTOCR	2.829	.358	.667	7.903	.000

a. Dependent Variable: PERFERM

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DIMOCR ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PERFORM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 ^a	.213	.203	.5174

a. Predictors: (Constant), DIMOCR

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.646	1	5.646	21.092	.000 ^a
	Residual	20.881	78	.268		
	Total	26.527	79			

a. Predictors: (Constant), DIMOCR

b. Dependent Variable: PERFORM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.878	.302		6.223	.000
	DIMOCR	.402	.087	.461	4.593	.000

a. Dependent Variable: PERFORM

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LIBRE ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PERFORM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 ^a	.091	.079	.5561

a. Predictors: (Constant), LIBRE

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.404	1	2.404	7.771	.007 ^a
	Residual	24.124	78	.309		
	Total	26.527	79			

a. Predictors: (Constant), LIBRE

b. Dependent Variable: PERFORM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.393	.309		7.740	.000
	LIBRE	.299	.107	.301	2.788	.007

a. Dependent Variable: PERFORM

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PARTA ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PERFORM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.337 ^a	.113	.102	.5492

a. Predictors: (Constant), PARTA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.005	1	3.005	9.966	.002 ^a
	Residual	23.522	78	.302		
	Total	26.527	79			

a. Predictors: (Constant), PARTA

b. Dependent Variable: PERFORM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.382	.278		8.577	.000
	PARTA	.265	.084	.337	3.157	.002

a. Dependent Variable: PERFORM

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NEGO ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PERFORM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.501 ^a	.251	.242	.5045

a. Predictors: (Constant), NEGO

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.671	1	6.671	26.207	.000 ^a
	Residual	19.856	78	.255		
	Total	26.527	79			

a. Predictors: (Constant), NEGO

b. Dependent Variable: PERFORM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.803	.286		6.305	.000
	NEGO	.446	.087	.501	5.119	.000

a. Dependent Variable: PERFORM

الملحق رقم 12: مستوى المعنوية للعلاقة بين القيادة الأنوقراطية، الديمقراطية، الحرية، المشاركة، بالمساهمة وأداء العاملين

Correlations

Correlations

		NEGO	PERFORM	OTOCR	DIMOCR
NEGO	Pearson Correlation	1,000	,337**	,125	,268*
	Sig. (2-tailed)	,	,002	,270	,016
	N	80	80	80	80
PERFORM	Pearson Correlation	,337**	1,000	,200	,461**
	Sig. (2-tailed)	,002	,	,075	,000
	N	80	80	80	80
OTOCR	Pearson Correlation	,125	,796**	1,000	-,050
	Sig. (2-tailed)	,270	,000	,	,658
	N	80	80	80	80
DIMOCR	Pearson Correlation	,268*	,461**	-,050	1,000
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,658	,
	N	80	80	80	80
LIBRE	Pearson Correlation	,267*	,301**	,268*	,170
	Sig. (2-tailed)	,017	,007	,016	,132
	N	80	80	80	80
PARTA	Pearson Correlation	,283*	,501**	,086	,431**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,446	,000
	N	80	80	80	80

الملحق رقم 12: مستوى المعنوية للعلاقة بين القيادة الأتوقراطية، الديمقراطية، الحرية، المشاركة، بالمساهمة

وأداء العاملين

Correlations

		LIBRE	PARTA
NEGO	Pearson Correlation	,267*	,283*
	Sig. (2-tailed)	,017	,011
	N	80	80
PERFORM	Pearson Correlation	,301**	,501**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000
	N	80	80
OTOOCR	Pearson Correlation	,268*	,086
	Sig. (2-tailed)	,016	,446
	N	80	80
DIMOCR	Pearson Correlation	,170	,431**
	Sig. (2-tailed)	,132	,000
	N	80	80
LIBRE	Pearson Correlation	1,000	,327**
	Sig. (2-tailed)	,	,003
	N	80	80
PARTA	Pearson Correlation	,327**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,003	,
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	COMO ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PERFORM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 ^a	.400	-.009	.5821

a. Predictors: (Constant), COMO

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.471E-02	1	9.471E-02	.279	.599 ^a
	Residual	26.433	78	.339		
	Total	26.527	79			

a. Predictors: (Constant), COMO

b. Dependent Variable: PERFORM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.117	.238		13.114	.000
	COMO	.131	.247	.060	.529	.599

a. Dependent Variable: PERFORM

Correlations

Correlations

		PERFORM	COMO
PERFORM	Pearson Correlation	1.000	.060
	Sig. (2-tailed)	.	.599
	N	80	80
COMO	Pearson Correlation	.675**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	80	80