جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

اثر ممارسة الانماط القيادية على اداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من تقديم الطالبين :

- بربوشة سفيان
- بوشنافة محمد عبد الحكيم

تحت إشراف:

- أ. ميسوم بوشنافة

السنة الجامعية : 2021/2020

كلمة شكر

سبحان الله الذي خلق الإنسان وعلّمه البيان

الحمد و الشكر لله الذي هدانا وسدد خطانا ووفقنا لبلوغ الدرجة من العلم

وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، الذي نأمل أن يلقى كل الاستحسان والتجاوب.

ولا يسعنا في هذا المقام إلاّ أن نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف

"بوشنافة ميسوم"

إلى كل أسرة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية من أساتذة وعمال

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.

اهداء

إلى التي تعجز الكلمات بالوفاء بفضلها والإشادة بحقها، إلى التي علمتني أن الحياة كفاح وأن ثمارها بعد ذلك النجاح، إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وبارك فيك.

إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى من منحني الثقة والأمان، إلى من علمني أصول الحياة ورمز الشجاعة والأخلاق أبي العزيز حفظه الله

إلى كافة أفراد عائلتي

إلى صديقي ورفيقي في هذا العمل بوشنافة محمد عبد الحكيم

كما أهدي هذا العمل إلى كافة أصدقائي الذين رافقوني طيلة حياتي الدراسية

وإلى كل من يعرفني ووقف بجنبي في السراء والضراء

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولو تسعهم مذكرتي



بربوشة سفيان

اهداء

إلى التي تعجز الكلمات بالوفاء بفضلها والإشادة بحقها، إلى التي علمتني أن الحياة كفاح وأن ثمارها بعد ذلك النجاح، إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وبارك فيك.

إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى من منحني الثقة والأمان، إلى من علمني أصول الحياة ورمز الشجاعة والأخلاق أبي العزيز حفظه الله

إلى كافة أفراد عائلتي

إلى صديقي ورفيقي في هذا العمل بربوشة سفيان

كما أهدي هذا العمل إلى كافة أصدقائي الذين رافقوني طيلة حياتي الدراسية

وإلى كل من يعرفني ووقف بجنبي في السراء والضراء

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي



بوشنافة محمد عبد الحكيم

هدف البحث للتعرف الى الانماط القيادية انواع. (الاوتوقراطي، الديمقراطي،الحر) و علاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الكهرباء و الغاز –سونلغاز مديرية المدية، و لتحقيق اهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، و قد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مؤسسة الكهرباء و الغاز لولاية المدية و البالغين عددهم(42)عاملا، حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول مشكلة محل البحث لقد بينت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.931) بين الانماط القيادية بجميع ابعاده و بين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، كما اتضح ان لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)في استجابات افراد عينة البحث حول الانماط القيادية و مستوى الاداء الوظيفي تعزو للمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة،المؤهل العلمي).و التوصيات التي خرج بها البحث العمل على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء و الغاز –سونلغاز مديرية المدية، من خلال توفير متطلبات العمل المادية و المعنوية.

الكلمات المفتاحية: الانماط القيادية، الاداء الوظيفي.

Résumé de la recherche :

L'objectif de la recherche est d'identifier les types de styles de leadership. (autocratique, démocratique, libre) et son rapport au niveau de performance au travail du point de vue des salariés de la Société d'Electricité et de Gaz - Sonelgaz, Direction de Médéa, et pour atteindre les objectifs de la recherche, le chercheur a suivi le descriptif approche analytique pour son adéquation au sujet de la recherche, et la communauté de recherche peut être constituée de

tous les employés de la Société d'électricité et de gaz pour l'état de Médéa, et le nombre d'adultes est de (42) travailleurs

Où nous nous sommes appuyés sur le questionnaire comme outil principal de collecte de données sur le problème en question. Les résultats de la recherche ont montré l'existence d'une relation statistiquement significative au niveau de significativité (0,931) entre les styles de leadership dans toutes ses dimensions et le niveau de la performance au travail du point de vue des travailleurs, car il s'est avéré qu'il n'y a pas de différences significatives Les statistiques au niveau de signification (0,05) dans les réponses des membres de l'échantillon de recherche sur les styles de leadership et le niveau de performance au travail sont attribuées à les variables (âge, nombre d'années d'expérience, diplôme).

الفهرس

قائمة المحتويات

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الاهداء	
مستخلص	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	أ-ح
الفصل الأول : الاطار النظري للانماط القيادية	
تمهيد للفصل	02
المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية	03
المطلب الاول : مفهوم القيادة الادارية و وظائفها.	03
المطلب الثاني: صفات القائد الاداري و القيادة و اهميتها	06
المطلب الثالث : تمييز القيادة عن بعض المفاهيم	12
المبحث الثاني : اسس القيادة الادارية.	14
المطلب الاول : :نظريات القيادة	14
المطلب الثاني: مكونات القيادة	19
المطلب الثالث : مقومات القيادة.	21
المبحث الثالث : انماط القيادة الادارية.	24
المطلب الاول : النمط القيادي الاوتوقراطي	24
المطلب الثاني : القيادة الديمقراطية	26

المطلب الثالث : القيادة الحرة.	27
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني : فعالية الانماط القيادية في تحسين أداء العاملين	
تمهيد	32
المبحث الاول : اساسيات حول اداء العاملين	33
المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين وأهميته.	33
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الاداء البشري	36
المطلب الثالث : عناصر ومستويات أداء العاملين	39
المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين	43
المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين	43
المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين	49
المطلب الثالث : اخطاء و اسباب فشل عملية تقييم الاداء	55
المبحث الثالث: وسائل القيادة الادارية المؤثرة على اداء العاملين	58
لمطلب الاول : تأثير النمط القيادي على اداء العاملين	58
المطلب الثاني : بناء فريق عمل وسيلة للتأثير على مستوى اداء العاملين	60
المطلب الثالث:فوائد و استخدامات تقييم الاداء بالنسبة للقيادة الادارية.	61
خلاصة الفصل	63

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية	
تمهيد	65
المبحث الأول: :تقديم مؤسسة سونلغاز " مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	66
المطلب الأول : نشأة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.	66
المطلب الثاني : :مهامها وأهدافها	68
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	69
المبحث الثاني: طريقة الدراسة	73
المطلب الأول :منهج الدراسة	73
المطلب الثاني : :خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة	75
المطلب الثالث الشكل النهائي لأداة الدراسة (الاستبيان)	76
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	78
المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان	78
المطلب الثاني:تحليل البيانات الشخصية ومعرفة نتائج فرضية محوري الدراسة	83
المطلب الثالث :اختبار نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات افراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية و الاداء	96

خلاصة الفصل	103
خاتمة عامة	105
قائمة المراجع	112
الملاحق	119

قائمة الإشكال

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
	الفصل الثاني	
(01-02)	**أهداف تقييم أداء العاملين**	64
	الفصل الثالث	
(1-3)	**الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية**	69
(2-3)	نموذج الدراسة (الأنماط القيادية وأثرها على اداء العاملين	74
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	84
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي	85
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	86

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الثاني	
(1-2)	يمثل بطاقة لتقييم الاداء	94
(2-2)	**المقارنات الزوجية**	52
	الفصل الثالث	
(1-3)	يوضح الاستبيانات الموزعة و المستردة	75
(2-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	78
(3-3)	معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور	79
(4-3)	ثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور و للأستبانة ككل .	78
(5-3)	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للإستبانة	81
(6-3)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	83
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	84
(8-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	85
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	86
(10-3)	المتوسطات و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الأنماط القيادية	87

قائمة الجداول

(3-11)	المتوسطات و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور اداء العاملين	92
(3-12)	نتائج تحقق من تجانس البينات لمحاور الدراسة	96
(3-13)	تحليل التباين الثنائي لمحور الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية	97
(3-14)	نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور الاداء تبعا للمتغيرات الشخصية	98
(3-15)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين الأنماط القيادية و اداء العاملين في المؤسسة محل الد ا رسة.	100
(3-16)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط و اداء العاملين في المؤسسة محل الد ا رسة.	101
(3-17)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط و اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	101
(3-18)	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين النمط الحر و اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	102


مقدمة عامة

مقدمة عامة

ادى التطور السريع الذي تعيشه الادارة الحديثة و اتساع دورها، الى ازدياد حاجتها الى ادارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات و الى نوع من الافراد لديهم الفن في ادارة الجهاز الاداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة و دراية و كفاءة و اخلاص، فازداد الطلب بالتالي على الكفاءات القادرة على قيادة عملية التنمية،ودفع التنظيم الاداري الى اعلى درجة ممكنة من الكفاءات الانتاجية.

و من هنا اصبحت حاجة الادارة ملحة الى ان يكون اولئك الذين يتولون ادرة التنظيمات الادارية اكثر من مجرد ممارسين للسلطة، و اصبحت التنظيمات الادارية احوج الى ما هو اكثر من ان تدار فهي تحتاج الى ان تقاد، لان العلاقات الانسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه اصبحت الزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الاوامر، و اقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

القيادة تتضمن قيام القادة بحث و تحميس العاملين لانجاز اعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم و حتى يمكن اداء ذلك بفاعلية، يجب ان يكون القائد مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، و من ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف، فعندما نتحدث عن انماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الاخرين.

تستمد القيادة الادارية اهميتها من قدرتها على الاستغلال الامثل لمقومات المنظمة و مواردها في رفع الاداء وذلك من خلال استخدام الانماط القيادية تتسم بالفعالية و تتلائم مع ظروف الفعلية للعمل و الانتاج داخل المنظمة.

1-الاشكالية:

من خلال ما سبق تبرز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير اثر الانماط القيادية على اداء العاملين ؟

و منها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالقيادة، و فيما تتمثل انماطها؟
- ما المقصود بالأداء وما هي اهم والعوامل المؤثرة فيه ؟
- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى اداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا و محددا و لتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل اختيار مدى ثبوتها و تطابقها مع الواقع وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تساهم القيادة في توجيه سلوك العاملين.
- الاداء هو درجة انجاز المهام .
- النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الاوتوقراطي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة حول الانماط القيادية و الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($a> 0,05$)

وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيتين جزئيتين:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول الانماط القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة حول اداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

3-اهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على الانماط القيادية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة و اعتمادها عليها في تحسين اداء الموظفين.
- معرفة محددات رفع الاداء في المؤسسة الواجب على القادة الاداريون استخدامها، و هذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات و ضمان استمراريتها.
- اكتشاف النمط القيادي الاكثر تأثيرا على الاداء.
- التعرف على الانماط القيادية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة لان ذلك يمنح المديرين ترشيدا اكثر لقراراتهم و سلوكياتهم ما يؤدي الى معرفة اتجاهات اعمال المنظمة.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الاداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية و كفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في اداء العاملين.
- اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

4-اهمية الدراسة:

اهمية هذه الدراسة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تلعب القيادة الادارية دورا اساسيا و حساسا في كل مراحل العملية الادارية، و هي بذلك تضمن لها الفعالية و الديناميكية المستمرة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.
- كشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات و هما القيادة و تحسين اداء العاملين.
- التعرف على اداء مستخدمي في المؤسسة محل الدراسة .
- تحديد مواطن القصور و الضعف في النمط القيادي السائد لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين اداء العاملين.
- معرفة مدى تأثير الانماط القيادية في رفع اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

5-اسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

أ-اسباب ذاتية:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات ومحاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.
- الرغبة في معرفة اثر الانماط القيادية في رفع و تحسين و ترقية اداء الموظف.
- طبيعة اختصاصي و المتمثل في علوم التسيير، و خاصة ان الانماط القيادية تعتبر من بين اهم موضوعات هذا التخصص.

ب. الاسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على النمط القيادي الاداري السائد في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية مسايرة للتغيرات و التطورات في المجال الاداري.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

- محاولة التعرف على دور القيادة في تحسين اداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة.
- ان القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون الى رفع المردود و تحقيق الارباح و ذلك من خلال رفع الاداء الوظيفي للعاملين، و عليه وجب تحديد العوامل المؤثرة فيه و اهم السبل المتبعة لتحسينه.
- اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة التي يفرض نفسه على الساحة العلمية و العملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

6-منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على منهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم القيادة و الانماط القيادية و الاداء ومعالجة مختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهم، ونحاول إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق (مؤسسة سونلغاز لولاية المدية) لاختبار الفرضيات المطروحة وتقييم الجوانب الإيجابية والسلبية بالإضافة الى دراسة العلاقة بين الانماط القيادية و اداء العاملين.

7-الدراسات السابقة:

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة الادارية و اخرى اهتمت بالأداء الوظيفي و منها ما جمعت بين المتغيرين، و فيما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

1-دراسة الصالح جيلح بعنوان اثر القيادة الادارية على اداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير في ادارة اعمال في جامعة الجزائر سنة 2004-2006، حيث حاول الباحث ابراز اهمية الارتباط بين القيادة الادارية و اداء العاملين في المؤسسة، و خلصت الدراسة الى نتائج اهمها: ان القيادة الادارية تتطلب في

ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة.

2-دراسة الشريف طلال، انماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة اعمال لسنة2004، و من اهم نتائجها: تبين ان هناك توافر الانماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و الاوتقراطي بدرجة اقل.كما تبين هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا و موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الاداء الوظيفي.

3-دراسة باللغة الانجليزية للباحث امير النجا، مقالة في ادارة الاعمال-مجلة الادارة و الاعمال رقم 04،سنة 2013 يعنوان the effect of treining on employee performanceحيث هدفت هذه الدراسة الى التحقق من اهمية التدريب و اكتشاف العلاقة بين التدريب و اداء العاملين ، و توصل الدراسة الى ان التدريب اهمية كبيرة في تحسين اداء الموظفين و توجد علاقة طردية بين التدريب و الاداء.

8-حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز لولاية المدية.

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة 2021.

الحد البشري: يتكون المجمع المستهدف على موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية المدية و قد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لا فراد عينة البحث.

9-ضبط للمفاهيم و المصطلحات :

محاولة منا لتجنب الالتباس الذي قد يقع فيه القارئ ارتأينا إلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المستخدمة في بحثنا وهي كما يلي:

القيادة: نشاطات و فعاليات ينتج عنها انماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

القيادة الاوتوقراطية: هو نمط من القيادة و هو اخضاع امور كافية في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتجاه القرار.

الاداء : يعرف أداء العاملين بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حي يعبر الأداء عن السلوك اذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة

تقييم الاداء :إن تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا وهي في أي مجالات –هذا الأداء– قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهده أو سلوكه.

10-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحتوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

-**الفصل الأول الاطار النظري للأنماط القيادية:** يضم ثلاثة مباحث، فخصص المبحث الاول ماهية القيادة الادارية ، اما المبحث الثاني خصص اسس القيادة الادارية، أما المبحث الثالث والأخير خصص انماط القيادة الادارية .

-**الفصل الثاني : فعالية الانماط القيادية في تحسين أداء العاملين:** يضم ثلاثة مباحث و هي كالآتي: المبحث الأول: اساسيات حول اداء العاملين. اما المبحث الثاني فيتحدث عن تقييم أداء العاملين، و اخيرا المبحث الثالث:وسائل القيادة الادارية المؤثرة على اداء العاملين.

-**لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و أخير:** يتضمن دراسة تطبيقية لمديرية سونلغاز لولاية المدية.-من خلال ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسسة حمل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لمنهجية الدراسة، أما المبحث الأخير فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من الفرضيات.

11-صعوبات الدراسة .من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي :

- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال .
- غياب ثقافة القيادة و اهميتها بالنسبة لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة.
- عدم التجاوب في ملء استبيان الدراسة من طرف بعض عمال المؤسسة محل الدراسة وهذا ما قلل من إمكانية تعميم النتائج الخاصة بهم.
- صعوبة في استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

الفصل الاول: الاطار النظري للانماط القيادية

تمهيد

في ظل تنامي المنظمات و كبر حجمها و تشعب اعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية، لها امور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير و التطوير، و هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

و نقصد بالقيادة الفعالية و البراعة للقائد بمساعدة نخبة على تحديد الاهداف و ترتيبها تصاعديا حسب اولوياتها، و اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الاهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، و ادراك الابعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه و تشخيص المشاكل التي تصاحبها و اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات و الازمات التي تفرزها هذه المواقف.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية.

المبحث الثاني: اسس القيادة الادارية.

المبحث الثالث : انماط القيادة الادارية.

المبحث الاول: ماهية القيادة الادارية

ان العملية الادارية هي اساس عملية تنسيق و توجيه جهود الافراد و الجماعات نحو تحقيق اهداف معينة، فردية او جماعية، فان القيادة الادارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية لذلك فجذورها تمتد الى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي و توزيع العمل بين الافراد و الجماعات في التنظيمات الاجتماعية. و سنعرض في هذا المبحث اهم المفاهيم للقيادة الادارية، يليها خصائص القيادة و اهميتها و اخيرا نشير بالذكر اهم المصطلحات ذات الصلة بالقيادة.

المطلب الاول : مفهوم القيادة الادارية و وظائفها

اولا– مفهوم القيادة الادارية

اذا رجعنا الى الفكر اليوناني و اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا ان كلمة قيادة(leadership) مشتقة من الفعل يفعل او يقوم بمهمة ما. لان الفعل اليوناني (archein) بمعنى يبدأ او يقود او يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (agere) و معناه يحرك او يقود.

لقد حظي مفهوم القيادة بالكثير من التعريفات التي تباينت بين الباحثين و المهتمين بالعلوم الادارية، فلم يتفقوا على تعريف محدد و شامل لمفهوم القيادة، الا ان هناك تشابها ملحوظا بينها، و سوف نستعرض بعض التعريفات لمفهوم القيادة.

مفهوم القيادة لغة: القيادة في اللغة (نقيض السوق) و يقال يقود الدابة من امامها و يسوقها من خلفها، و جمع قائد هو قادة و قواد. و القود من الخيل التي تقود بمقاودها

و لا تركب، و تكون مودعة معدة لوقت الحاجة و القائد هو احد القواد و القادة و رجل قائد من قوم قود و قواد و قادة.[1]

اما القيادة اصطلاحا : فهي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه.

و يعرفها (نيومان) هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا و اقتناع لتحقيق الاهداف.[2]

كما يعرفها (باس) بانها عملية يتم عن طريقها اثارة اهتمام الآخرين و اطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب.[3]

اما (kontz and odonnel) فقد اعتبرها بانها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.[4]

كما اورد اخرون تعريف القيادة على انها توحيد لسلوك الاخرين نحو غرض معين. و معنى ذلك ان القائد مسؤول عن تنسيق جهود و نشاطات اعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك، فالقائد اذن مدير موجه و منسق بين افراد التنظيم من اجل تحقيق اهداف المنظمة التي يقودها.[5]

---

[1] محمد عبد اشتيوي، المهارات القيادية و علاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث–جامعة الاستقلال،مج3–العدد 1، 2018 ،ص70.

[2] محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعية الجديدة، القاهرة–مصر، 2005 ،ص227.

[3] Bernard bass,leadership,pasychology and organizational behavior, harper and pow publishers,new york,1960,p60.

[4] Konntz,O.donnell,principles of management,hill Book CO,New york,1964,P80.

[5] سليمان اللوزي و اخرون، اساسيات في الادارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان–الارن، 1998 ،ص98.

و يعرفها "بشير علاق" على انها نشاطات و فعاليات ينتج عنها انماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.[1]

في ضوء ما سبق من تعاريف يمكن تعريف القيادة بانها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة، و هده العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي و العقائدي.[2]

ثانيا–وظائف القيادة

يمكن النظر الى القيادة كجهود مؤثرة يبذلها المديرون لمساعدة مرؤوسيهم على انجاز الاعمال، و تحقيق حاجاتهم و توقعاتهم، و يتم ذلك بالقيام بنوعين من الوظائف هما وظيفة الاهتمام بالعمل و وظيفة الاهتمام بالناس. كما هناك يعض الوظائف الاساسية هي : [3]

1–تفسير و اعلان المواقف التي تواجهها الجماعة و بصفة خاصة اذا كانت تلك المواقف التي يواجهها الجماعة مجهولة لكل اعضائها او غامضة لا يسهل ادراكها و فهمها.

2–تحديد الجوانب الجيدة و السيئة في كل موقف استنادا الى ما يتمتع به القائد من حكمة و ادراك.

3–توجيه الجماعة نحو العمل الطيب و تحذيرها من الوقوع في الاخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة و الاحترام.

---

[1] بشير علاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان–الاردن،2010،ص14.

[2] ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن،2012،ص19.

[3] عمراني ليلى، استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية و دورها في تحسين الاداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة المدية،2018،ص05

4- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات.

5-وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنشدها الجماعة.

6-العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا.

7-تمثل الجماعة رسميا و التعبير عنها امام الغير و امام غيرها من الجماعة.

ثالثا-مصادر القيادة

يستمد القائد سلطته من مصدرين رئيسين :[1]

1-السلطة الرسمية: اي من خلال موقعه الوظيفي كقائد.

2-قوة التأثير: اي من خلال حب الافراد له و اعجابهم به و من هنا فان المدير الناجح هو القائد الذي يعتمد على السلطة الرسمية اي من خلال موقعه في الهرم الادارة، و من خلال قوة التأثير على الافراد اي من خلال اعجابهم به و حبهم له.

المطلب الثاني : صفات القائد الاداري و القيادة و اهميتها.

اولا- صفات القائد الاداري

قام " داني كوكس" و "جون هوفر" بدراسة على مجموعة من القادة الاداريين و تلخيص اهم صفات القائد الاداري الى عشر صفات و هي:[2]

[1] هاشم حمدي رضا، ادارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية للنشر و التوزيع،الاردن-عمان،2009، ص23

[2] وداد بلكرمي، اثر الانماط القيادية على الاداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مجلة العلوم الانسانية، العدد40،جامعة قسنطينة 01-الجزائر،ديسمبر2013،ص.ص495-496

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: تطابق الشخصية العامة مع الاخلاقيات المهنية.
- النشاط العالي: الترفع عن تفاهة الامور و الانغماس في القضايا الجليلة و الهامة.
- الانجاز: القدرة على انجاز الاولويات.
- امتلاك الشجاعة: الجرأة و الشجاعة و الاقدام مع تحمل النتائج المترتبة و المسؤولية الكاملة.
- العمل بدافع الابداع: القائد المبدع الخلاق.
- العمل الجاد بتفان و التزام: التفاني و العطاء الكبير و الالتزام اتجاه كل الاعمال.
- تحديد الاهداف: اهداف المنظمة و اهداف المرؤوسين الخاصة.
- استمرار الحماس: امتلاك الحماس ملهم و على الدوام.
- امتلاك الحنكة: امتلاك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن تنظيم المواقف الفوضوية مع المشاكل و يستجيب لها.
- مساعدة الاخرين على النمو: القادة الحقيقيون لا يسعون للتطور و التطور الذاتي فقط بل خلق التعاون و تبادل الافكار بحرية.

عندما تظهر ادارة التحول فإنها تبحث عن القائد الفعال و بالتالي هناك صفات للقياد الفعالة، هذه الصفات هي:[1]

- لابد للقائد الفعال ضمن القيادة الفعالة ان يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيلتمس مشاعرهم و يرد الامور من حيث هي و كما يرونها و يشعرون بها.
- لابد للقائد ان يبتعد عن الوم و التجريح، لان ذلك من شانه ان يجرح مشاعر الكرامة و احترام الذات و النفس و الهوية امام زملاء العمل.

[1] هاشم حمدي رضا، ادارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية للنشر و التوزيع،الاردن-عمان،2009،ص.ص95-96

- على القائد الفعال في القيادة الفعالة ان لا يوهم المرؤوسين بقدراته او لا يدعي بما هو ليس عليه اذ سرعان ما يكشف المرؤوسين كفاءة رؤسائهم و مهاراتهم.
- لابد للقائد الفعال في القيادة الفعالة ضمن ادارة التحول ان يكون قريب المنال من مرؤوسيه، بحيث يستطيعون الوصول اليه مثلما هم قريبون اليه. و بالتالي يستطيع القائد معرفة ما يجري داخل نفوس العاملين فلا يترددون في وضعه بالصورة الكاملة لما يجري.
- على القائد الفعال ان يتقبل مخاوف مرؤوسيه دون ازدراء و ان يحاول التغلب على تلك المخاوف.
- يجب ازالة التوتر و القلق في القيادة الفعالة لأنها حالات لا يتصف بها القائد الفعال.
- معرفة كيفية مواجهة الازمات و ادارة الازمات.
- معرفة متى يلزم التغيير و ادارة التحول و التغيير.
- التمييز بين مزايا الديمقراطية و البيروقراطية و الأوتوقراطية في العمل.
- التمييز بين الحالات التي تستوجب المركزية في القرار و الحالات التي تستوجب اللامركزية.

ثانيا-صفات القيادة

تتميز القيادة بعدة صفات نذكرها على النحو التالي:[1]

- المعرفة: لكونها هي المعلومة المكتسبة و التي تشمل المعرفة المهنية و معرفة المرؤوسين التي يحصل عليها القائد من الدراسة النظرية و من ثقافته العامة.

[1] بابا خديجة، القيادة الادارية و علاقتها بالإبداع الاداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2014،ص34.

- القرار : اي ان خطة مهما كان حجمها إداريا، توضح بعد قرار، و القرار يوضح في النهاية من القائد نفسه، و هو يتحمل مسؤولية نجاحه او فشله و عليه اختيار العناصر ذات المسؤولية التي يليه في القيادة من الذين يتحملون شر هذه المسؤولية.
- الحسم: و هو صفة مهمة يجب ان يتجلى بها القائد لأنه هو الذي صدر القرار و يتحمل مسؤولية تنفيذه.
- انتزاع الفرصة : يتطلب الاهتمام بالفرصة التي ننتزعها لا التي تمنح، لان انتزاع الفرصة هي من صفات القيادة.
- الاختيار: اي للقائد نظرة ثاقبة في اختيار المرؤوسين و ممن يشرح لتنبؤ مواقع متقدمة في السلم الاداري.
- العدل: يجب على القائد ان يكون عادلا و ان يطبق هذا العدل على نفسه قبل غيره.
- الحصافة: و هي القدرة على معاملة الناس بالحسنى، و هي القدرة على القول و العمل الصحيحين في الوقت المناسب بطريقة يمكن التأثير فيها على الاشخاص.
- التأثير: و هي مهمة لشخصية القائد، اي قدرته على التأثير في سلوكيات و حركات الآخرين من خلال التأثير بسلوك و تصرف القائد نفسه.

ثالثا-اهمية القيادة

القيادة من بين العناصر الاساسية التي يتحقق على ضوئها نجاح اي تنظيم إداري، فهي ايضا تعمل كأداة محركة لتحقيق اهداف المنظمة، و نذكر اهمية القيادة كالتالي :[1]

1-اهمية القيادة في الجانب التنظيمي: ادن دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد اصدار المدير القائد للأوامر و للتأكد من ان النشاطات الادارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، و لكن الدور الاساسي و الهام للقائد هو امداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون و الولاء و الانتماء للجماعة.

كما ان دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين و جهودهم و توجيهها من خلال الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، و تحديد المسؤوليات للأقسام و التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع الجوانب التنظيم تتألف من خلال التنسيق و الاعمال التي تنسق بين الوحدات تعمل في توافق و تناغم.

2-اهمية القيادة الادارية في الجانب الانساني

يعتبر العنصر الانساني الاساس لتكوين اي منظمة و المحرك الرئيسي للعوامل الاخرى التي تساهم في تحقيق الاهداف التي وجدت المنظمة لأجلها، لذا كان لابد من العمل على الاهتمام بهذا العنصر من اجل زيادة كفاءته و فعاليته، و يتضح لنا دور القيادة الادارية في هذا الجانب الانساني للإدارة اكثر منه الجوانب الأخرى فالوظائف الاساسية

[1] سعاد ميدون، دور القيادة الادارية في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2013،ص.ص17-19.

للإدارة و ما يتبع في ادائها من قواعد و لوائح و اجراءات ليست إلا من وسائل لانجاز اهداف التنظيم، و تتضح اهمية الجانب الانساني للإدارة اذا ما ادركنا ان انجاز اهداف انما يتم عن طريق الافراد الذين تتولى قيادة التنظيم و توجيههم لتحقيق اهدافه.

3-اهمية القيادة الادارية في الاجتماعي

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه-قادة و مرؤوسين- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات او نقابات او جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية و الترفيهية لأعضائها و يبرز دور القيادة الادارية هنا من خلال قدراتها على توجيه هذه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون و التماسك بين العاملين في التنظيم. واذا كان للقيادة دور هام و مؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية اخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل المنظمة نابعة من العاملين فيه و تتمثل في عاداتهم و تقاليدهم و اتجاهاتهم، و كما تتأثر بعوامل اجتماعية خارج المنظمة، و تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل و التي تفرض على القائد ان يأخذها في اعتباره لكي لا تفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل اهداف المنظمة.[1]

4-اهمية القيادة في الجانب الخاص بالأهداف

ان الغاية من انشاء اية منظمة هو تحقي هدف معين، حيث تتعدد الاهداف داخلها فهناك اهداف المنظمة ككل، اهداف العمال، اهداف المدير...الخ، و هذه الاهداف التي قد تتعارض فيما بينها و تتشابك و ذلك لتشابك العلاقات بين كل عنصر و آخر . فدور القائد الاداري في تحقيق الاهداف يمكن في العمل على تحديدها بدقة و توضيحها و شرحها لمرؤوسيه و ذلك من دون وجود اي تعارض بين اهداف المنظمة.

[1] محمد عمر الزغبي، القيادة الادارية، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2014،ص05.

المطلب الثالث : تمييز القيادة عن بعض المفاهيم

اولا-الفرق بين القيادة و الادارة

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الادارة لم يبدا الا في العقود الاخيرة، و مع ذلك فالقيادة فرع من علم الادارة حيث: [1]

تركز الادارة على اربع عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه و الاشراف، الرقابة.

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

1-تحديد الاتجاه و الرؤية

2-حشد القوى تحت هذه الرؤية.

-3التحفيز و شحد الهمم.

تهتم القيادة بالكليات اختيار العمل الصحيح، بينما تهتم الادارة بالجزئيات و التفاصيل اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.

و يشتركان في تحديد الهدف و خلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من انجاز المطلوب رفقا لمعايير و اسس معينة.

[1] زياد حمد القطارنة، اساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية،2017،ص.27

ثانيا–الفرق بين القائد و الرئيس

تختلف القيادة عن الرئاسة، لان الرئيس قد يجمع بين صفتي القائد و الرئيس اذا توفرت فيه شروط القيادة، و قد لا تتوفر فيه الا صفة الرئيس لفقدانه لشروط القائد.فكلا من القائد و الرئيس يتفقان في انهما يحتلان مركزا رئيسيا في المنظمة و يتمتعان بسلطة تقديرية كبيرة . بيد ان الرئيس عادة ما يأتي بالتعيين اي انه مفروض رسميا على اعضاء المنظمة . فاذا لجأ الى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة اساسية فهو رئيس فقط. اما اذا اتجه الى بسط نفوذه بالإقناع و الرضا و استمالة افراد التنظيم اليه، و جعل السلطة الرسمية اخر الوسائل التي يلجا اليها فقط اصبح قائدا اداريا بالإضافة كونه رئيسا. و هكذا ليس كل رئيس قائد، في حين ان العكس صحيح اي ان كل قائد هو بالضرورة رئيس.[1]

ثالثا–الفرق بين المدير و القائد

تختلف مفاهيم القيادة من باحث الى اخر باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها القائد من جهة و من جهة اخرى باختلاف العوامل المؤثرة بالقيادة، و يمكن توضيح الفرق بين القائد و المدير على النحو التالي:[2]

يرى (زالزنيك) ان المديرين يختلفون عن القادة، فالمديرون معنيون دائما بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف و العمليات، و هم ميالون الى تجنب المخاطرة و الابقاء على الوضع الراهن، اما القادة فإنهم يتسمون دائما بالإبداع و تبني الاساليب الحديثة في اداراتهم.

[1] Hollander,Edwin,The essential interdep-ependence of leadership and followrship current direction inpsychological science ,1992,p148.

[2] رداح محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان–الاردن،2013،ص21

و يرى "ليوسر" ان مصطلح الادارة اوسع في مضمونه من القيادة حيث ان القيادة لا تمثل الا وظيفة واحدة من وظائف الادارة التي تشمل التخطيط و التنظيم و التوظيف و القيادة و الرقابة. و عليه فانه يمكن القول بان المدير و القائد يمثلان خطا متصلا يبدا بالمدير و ينتهي بالقائد، و ان من الممكن لأي مدير ان يكون قائدا اذا توافرت فيه المهارات المطلوبة و احسن تطويرها و استغلالها.

اما "كوزيس وبوزنر" فيعتقدان ان الفرق بين القيادة و الادارة يمكن في ان القيادة هي جعل الآخرين يريدون ان يعملوا طواعية دون الزام، اما الادارة فهي جعل الاخرين يعملون عن طرق اصدار الاوامر و التعليمات الواجب عليهم الامتثال لها.

المبحث الثاني : اسس القيادة الادارية.

لقد اصبح مفهوم القيادة من اكثر المفاهيم شيوعا في المؤسسات الحديثة، و التحدي الذي يواجه المؤسسات الادارية يمكن في ضرورة بروز اجيال جديدة من القادة الذين يتبنون المفاهيم الادارية الحديثة، ويمتلكون الكفايات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم لكفاية و اقتدار .لذلك فمن المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من الشخص قائدا. و مهما تعددت الاجتهادات حول القيادة و مفهومها فسنحاول معرفة ذلك باستقراء بعض الاسس و النظريات المتعلقة بالقيادة.

المطلب الاول :نظريات القيادة.

لقد توصل العلم الى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة، و ذلك لان فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد و خصائص الافراد و الموقف الذي يوجد فيه القائد، كما افرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي المدخل الذاتي (نظرية السمات)، المدخل السلوكي(النظريات السلوكية) و المدخل الموقفي (النظريات الموقفية).

و سنتناول هذا المطلب بشيء من الشرح نظرية واحدة لكل مدخل من المداخل الثلاثة، كما يلي:

اولا-المدخل الذاتي.

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات، حيث يعتبر العلماء "ستو جديل "و "تيد وبرنارد" من المتحمسين لهذه النظرية، و قد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين، و قاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، و اعبروها صفات لازمة للقيادة، و قد نشر "تيد" قائمة بعشر صفات للقائد، و هي:[1]

1-الذكاء

2-الود و الحب

3-القدرة العصبية و الجسدية.

4-الحماسة

5-الادراك الفني

6-الاستقامة و النزاهة

7-الحزم

8-الايمان

9-مهارة التعميم.

[1]زياد حمد القطارنة، اساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية،2017،ص09.

10-المعرفة بالهدف و السير نحو تحقيقه.

ان القائد المثالي حسب "تيد" هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

و اذا كانت هذه النظرية تريد ان تقول: ان الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية"، فذلك يحسب ضدها، و هذا القوائم من السمات لا توضح اي السمات اهم من غيرها بجانب ان المواقف غير متشابهة، و القائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الاخرى، و قد اكتشف الباحثون انه لا توجد صفات محددة يمكن ان تميز القائد عن التابع، و من ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، و قد يكون القائد فيها ناجحا او فاشلا و قد وجه لهذه النظرية مقدارا كبيرا من النقد، حيث انها تركزت على القدرات و السمات الجسمية للقائد و قدراته الشخية، و تتجاهل الجماعة التي يقودها.

ثانيا-المدخل السلوكي

نظرا لعدم الاقتناع بنظرية السمات، و مع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك و خلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على انتاجية العاملين، فبدلا من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد اي ما يفعله القائد و الكيفية التي يتصرف بها.

ان نظريات المدخل السلوكي نظرية(ردن)، و الذي ذكر (الطويل) بان ردن(REDDIN) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك، و تشمل على ثلاثة ابعاد سميت بنظرية الابعاد الثلاثة للقيادة، و هي العناية بالإنتاج و العناية بالعاملين و بعد الفاعلية.

كما ان الاسلوب القيادي حلل الى ابعاد ثلاثة هي:[1]

[1] Peter G ,Northouse,leadership-theory and practice,sage publication,Inc,2001,p15

1-بعد المهمة، او التوجيه نحو المهمة: اي المدى الذي يمكن ان يتخذه الاداري لتوجيه جهوده و جهود العاملين معه لتحصيل الهدف.

2-بعد العلاقات او التوجه نحو العلاقة: اي المدى الذي يمكن ان يتخذه الاداري، لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة و احترام آراء التابعين و افكارهم و مشاعرهم.

3-بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الاداري الاهداف المتعلقة بدوره، و التي يعتبر مسؤولا عنها، و قد بين (ردن)انه اضافة الى اسلوب القائد فان للموقف معامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل العلاقات مع الرؤساء، المناخ النفسي في النظام، التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل،ا لعلاقات مع التابعين، العلاقات مع الزملاء.

و قد طور (ردن) تقتيات تدريب تمكن القائد من اختيار الاسلوب القيادي المناسب من اجل استخداماته في المواقف التي قد يواجهها، و يشمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

1-القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة او ما يسمى بحاسية الموقف.

2-المهارات المطلوبة للتأثير على ابعاد الموقف السلبية.

3-القابلية لتنويع اسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة و فاعليتها.

ثالثا-المدخل الموقفي

نظرا لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون و الكتاب في البحث عن تطوير نظريات و نماذج جديدة في القيادة، تأخذ في الاعتبار المتغيران الموقفية على افتراض ان فاعلية

القائد في نتائج تفاعل متغيرات من اهمها نمط القيادة و شخصية القائد و المرؤوسين و المتغيرات الموقفية و البيئية و نتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

كما حدد ثلاثة اوجه لظاهرة القيادة:[1]

1-الصفات الشخصية و النفسية للقائد: تشمل القيم-الاستعداد للمشاركة-الشعور الداخلي بالأمن-القدرة على التوقع.

2-الموقف الذي يربط القادة و الاتباع: تعني طبيعة العمل و المواقف المؤثرة، كما ان هذه النظرية تتطلب من القائد ان يكون على قدر كبير من الفهم و الادراك لطبيعة دوافعه الخاصة، و يقدر على التأثير في الغير و في المواقف المختلفة، و يسيطر على مشاعره و اعصابه و مهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، و على القائد ان يحدد دوافعه الحسية و يتعرف عليها جيدا، حيث انها تختلف من شخص لآخر فيكون التابعون وراء القائد و يكون القائد وراء رغبات التابعين الا ان تبعية الاخرين لن تكون الا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

3-الجماعة ومواقفهم و احتياجاتهم: تشمل الاتجاهات، الحاجات، فهم و ادراك الاهداف، الاستعداد للمشاركة، العلاقات بين الأفراد، التقاليد.

و قدرة القائد على ادارة الغير تنطلق من قاعدة اساسية و هي الاتجاهات التي تحكم نظريته اليهم حيث يجب ان تكون انسانية، و تضع في الاعتبار حاجات الغير و ادارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل و التكيف مع المواقف الصعبة و الحرجة، و عندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل و متجاوبة بشكل ايجابي و مشتركة فعلا في التنفيذ، و يكون دور القائد هو التنظيم و المتابعة و التدريب

[1] زياد حمد القطارنة، مرجع سابق الذكر،ص13.

و العمل معها، و مع ان القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، و كذلك المهارة اللازمة لانجاز العمل الذي يقوم به.

المطلب الثاني: مكونات القيادة

يمكن ان نوضح مكونات القيادة في النقاط التالية، و التي تتمثل في:[1]

1-القائد الاداري

يعتبر القائد الاداري اهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك اكبر تأثير على الجماعة، بما ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا في جماعة منظمة يتباين اعضاؤها في مسؤولياتهم و حاجاتهم و دوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين اعضاء الجماعة و الفرد الذي يمتلك اكبر تأثير يصبح قائدا، و للجماعة اهمية كبيرة في القيادة اذ على القائد ان يراعي اهتماماتها اذا اراد ان يكسب طاعتها كما انها احيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق اهدافها.

2-قوة التأثير

يعتبر التأثير لب القيادة، و هو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك او مواقف او مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها،و يختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على احداث الاذعان لدى اللاخرين، و قد يكون الاذعان قسريا كذلك يختلف التاثير عن السلطة، حيث ان السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الاداري بهدف احداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، و هذا يتم بقرارات او تعليمات رسمية، اما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل اهمها و اكثرها فعالية

[1] نصرون اسماء، اثر القيادة الاخلاقية في تحسين اداء العاملين بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2015-2016،ص.ص18-19

هي الاستمالة و الاقناع و الحث على التعاون و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه و نشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، و تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته،

3-تحقيق اهداف الجماعة او المنظمة

ان المهمة الاساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات و المسؤوليات من رف افراد لتحقيق الاهداف، هذه الاخيرة تتنوع كثيرا، فهناك اهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و اخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في ايجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي لتحقيق اهداف المنظمة ككل، لذا ترى "ماري فوليت" انه عند التعارض بين اهداف المرؤوسين الفردية و الجماعية يلجأ القائد الى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الاهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، و هذا طبعا يعتمد على مهارات القائد و خصائص جماعة المرؤوسين و المنظمة.

4-الموقف او الظرف

يعتبر الموقف عنصرا اساسيا في القيادة، و هو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة او في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة و العطف و في مواقف اخرى مثل حالات الازمات و الخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب الجماعة في قائد حازم و حاسم حتى و لو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول ان الموقف هو الذي يوجد او يظهر القائد في كثير من الاحيان، الا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر ان يتكيف مع المواقف و الظروف او حتى يكيفها، و هذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار او التصرف المناسب في الوقت المناسب.[1]

[1] نصرون اسماء، مرجع سابق الذكر،ص19.

المطلب الثالث : مقومات القيادة.

تعرف القيادة على انهت عملية التأثير في الآخرين لتحقيق اهداف معينة، و من خلال ذلك يمكن ان نستنتج ثلاثة مقومات اساسية لابد من توفرها حتى يكون للقيادة وجود و هي:[1]

1-وجود جماعة من مرؤوسين: لقد بذل علماء النفس و الاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة، و يرى" كرش و كرتشيفيلد" ان يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى ان يعملوا و يستجيبوا لجماعة، و ان يتفاعل هؤلاء الافراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا و نشيطا تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية و الجاذبية و تفسر ذلك ان الافراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، نتيجة سلوكهم الى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة و يبذلون كافة جهدهم لإبقاء على المجموعات و المحافظة على فاعليتها.

2-عملية التأثير الذي يمارسها القائد على مرؤوسيه : تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الادارية، على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه و استمالتهم و حثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة، و تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الاسس التي يقوم عليها قوة التأثير و التي هي اصلا قوة نفسية و اجتماعية تهدف سلوك الافراد. و من اهم هذه الوسائل ما يلي :

- قوة التأثير القائمة على الاثابة : حيث تعتبر المكافاة عاملا مهما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.

[1] غربي امال، انماط القيادة و دورها في التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاري و علوم التسيير-جامعة المدية،2017/2016،ص.ص19-20

- قوة التأثير القائمة على الاكراه: و هذه الوسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطة لدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريق استشارة الخوف و التهديد و توضيع الجزاء و العقاب.
- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد : فتزداد قدرة القائد على التاثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة و كان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3-تحقيق الاهداف المرغوبة

تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الاهداف المشتركة و المرغوبة لدى المرؤوسين و لكن هده الاهداف متعددة، فهناك اهداف خاصة بالقائد و اهداف خاصة بالمرؤوسين ككل و تقدم لنا "ماري فوليت" من خلال ما اسمته "مبدا التعارض البناء" ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين اهدافه و اهداف الجماعة التي قودها و هذه الطرق الثلاث هي:

- ان تطفي اهداف جانب على اهداف الجانب الآخر، و هذا لا تعتبره حلا للمشكلة لان الجانب الضعيف يبقى غير راض.
- تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الاهداف.
- تقوم على تحليل القائد للخلافات و مظاهر التعرض في كل جانب، و ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرق ما يرضيه، و تضيف "فوليت" ان العارض الذي يحل الطريقة الاخيرة يعتبر عملا بناء اكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين، لان كل طرف يحمل من خلاله ما يرضيه. و بذلك يتمنكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض و يضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون المرؤوسين معه و فيما بينها و تتحقق بالتالي الاهداف المرغوبة.

و تذكر (شريفة) في دراستها اهم متطلبات القيادة و تتمثل في:[1]

أ-**التأثير**: القدرة على احداث تغيير ما او ايجاد قناعة ما.

ب-النفوذ: القدرة على احداث امر او منعه، و هو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز.

ج-**السلطة القانونية**: و هي الحق المعطى للقائد في ان يتصرف و يطاع.

و عيله فان عناصر القيادة هي:[2]

- وجود مجموعة من الافراد
- الاتفاق على اهداف للمجموعة تسعف للوصول اليها.
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير و فكر اداري و قرار صائب و قادر على التأثير الايجابي في سلوك المجموعة.

[1]شريفة بنت عبد الله المالكي، الانماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منظمة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر،الرياض،2018،ص123

[2]شريفة بنت عبد الله المالكي،مرجع سابق الذكر،ص123

المبحث الثالث : انماط القيادة الادارية.

تعرف القيادة الادارية بانها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ و اصدار الاوامر و الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، و للوصول الى الهدف تتخذ القيادة عدة اشكال على حسب الظروف و المواقف الموجودة في المؤسسة، و هذا ما سوف نتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الاول: النمط القيادي الاوتوقراطي

اولا–مفهوم القيادة الاوتوقراطية

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلف كالقيادة العسكرية او القيادة الديكتاتورية. و يعود تاريخ هذه القيادة الى العصور الاولى من تكوين الانسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ضربا من ضروب الحياة، و يتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.ويعتمد هذا القائد على السلطة المخولة له بموجب القوانين و الانظمة، و يميل القادة الذي يستخدمونه الى حصر السلطة فيهم و الانفراد في عملية اتخاذ القرار، و وضع الخطط و السياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، و يتم عمل الجماعة بمشاركة القائد و توجيهه المباشر، و غالبا ما يكون سبب ذلك عدم ثقة القائد بإمكانات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب.[1]

ثانيا–مميزات القيادة الأوتوقراطية

اهم مميزات هذه القيادة تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية اداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.

[1]اسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، دار الراية للنشر و التوزيع، المملكة العربية الهاشمية،2012،ص123

و القادة الأوتوقراطيين مختلفين من حيث درجة و الشدة فمنهم:[1]

1-القائد الأوتوقراطي المتسلط او المتحكم ، و من خصائصه:

- لا يسمح لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة الا بقدر يسير من الحرية.
- يعتبر نفسه امرا لمرؤوسيه و ليس وكيلا يعمل باسمهم.

2-**القائد الأوتوقراطي الخير او الصالح**، و اهم خصائصه:

- يثق بنفسه و في طريقة ادائه للعمل.
- يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده الى اقصى حد ممكن.
- رقيق في تعامله مع مرؤوسيه و يرضى عنهم حين يقومون بواجبهم في العمل و لكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه.
- يدرك كسب رضا موظفيه عن طريق اقناعهم و التعاون معهم هو افضل من تهديدهم .

3-القائد الأوتوقراطي اللبق، و من خصائصه:

- يترك العامل الانسيابي للعاملين حرية كبيرة اثناء العمل.
- يوصل المعلومات الى العاملين و يترك لهم مطلق الحرية في التصرف.
- لا يبعث هذا النمط القيادي على احترام القائد.
- يحاول تركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بكل.

[1] محمد عمر الزعبي، القيادة الادارية،ط01،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2014، ص.ص60-61

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية.

اولا-تعريف القيادة الديمقراطية.

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدا المشاركة و تفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع افراد الجماعة و يشركهم في عملية اتخاذ القرارات، و يتوسع في تفويض السلطات و الصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم . فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق و المناقشة الجماعية لاعضاء التنظيم،و تلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء و افكار الى قرارات و سياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير و مبادرة الجماعة، و من زوايا هذا الاسلوب رفع معنويات المرؤوسين و ايجاد الثقة في نفوسهم و زيادة التعاون و مضاعفة الانتاج. و في هذا الاسلوب يشعر افراد التنظيم بان القرار قرارهم فيتمسكون به و يعملون على تنفيذه السليم لارتباطهم العضوي به.[1]

ثانيا-مزايا القيادة الديمقراطية

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال . و هي في الغالب ايجابية بالنسبة للمرؤوسين. و اهم هذه المزايا ما يلي:[2]

1. ان المشاركة تؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في التنظيم و بين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية اخرى، اي انها تؤدي الى اقامة علاقات انسانية جيدة مع العاملين و علاقات حسنة مع الجمهور.

[1] صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية-مصر،2014،ص25

[2] ماهر محمد حسن، القيادة اساليب و نظريات و مفاهيم،ط01،دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الاردن،2014،ص76

2. ان المشاركة تخلق مناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير و تقبله في اطار مصلحة المرؤوسين و التنظيم و تعمل على تيسير و تحسين سبل الاتصال بين القيادة و المرؤوسين مما يسهل على القادة اداء مهامهم على احسن وجه.
3. ان المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، و ذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمية التي يقدمها اصحاب العقول الناضجة و التجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف. فضلا عن ان المشاركة في صنع القرار، تساعد على قبول المرؤوسين للقرار و ولائهم له و عدم معارضتهم له بعد اصداره.
4. ان اشراك المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات و الاهداف و في عملية صنع القرارات، يتيه لهم المجل للتعبير عن آرائهم و الاسهام في اقتراحاتهم لكل المسائل التي تهمهم او تمس نشاطاتهم او تؤثر في ظروف عملهم.

و بشكل عام فإننا نرى ان القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات و عمليات التخطيط و التنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام اتجاه العمل و تشجيعهم على تحمل المسؤولية، و هي تبعث روح التعاون و تضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون لولائهم له.

المطلب الثالث: القيادة الحرة.

اولا–تعريف القيادة الحرة.

يرجع استخدام اسلوب القيادة الحرة الى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر اسلوبا لتتوجيه جهود و نشاطات الافراد . الا ان استخدام هذا الاسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.و في مجال الادارة لم يطبق هذا الاسلوب الا بعد الثلاثينيات،

حيث تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "ايوا" الأمريكية، و جرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي اجريت في التنظيمات الادارية المختلفة.[1]

ثانيا-خصائص القيادة الحرة

اذا كان القائد الذي يتبع اسلوب القيادة الحرة يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوط به، الا ان نوعية النشاط الذي يمارسه و طريقة ادائه لا حجمه هي التي تميز نشاط طاقته عن النشاطات التي يمارسها القائدان الأوتوقراطي و الديمقراطي، من اهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة و التي كشف عنها الدراسات التطبيقية، الخصائص التالية:[2]

- اتجاه القائد الى اعطاء اكبر قدر ممكن من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و اصدار القرارات و اتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل. و يتقد القائد من هذا الطراز ان تنمية قدرات موظفيه و زيادة امكانيات العمل لديهم يتحقق بإعطاء الحرية في ممارسة السلطة و استقلالهم في انجاز المهام التي تسند اليهم، و لذلك يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة و الادلاء بالملاحظات العامة و تحديد السياسة العامة للتنظيم و ما تحتاج اليه خطة العمل لانجازها .
- اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على اوسع نطاق و ميله الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة و غير محددة. فتفويض السلطة يتم على اوسع نطاق، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية و الاستقلال في ممارسة اعمالهم . و من جهة اخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمرؤوسيه حرية اصدار القرارات و اتخاذ الاجراءات و وضع الحلول لانجاز العمل و حل مشاكله

[1] ALLEN LOUIS ,The management proffession,Mc Graw-hill book,New york,1998,P57.

[2] نواف كنعان،القيادة الادارية،دار الثقافة للنشر و التوزيع،المملكة الاردنية الهاشمية،2009،ص.ص253-255

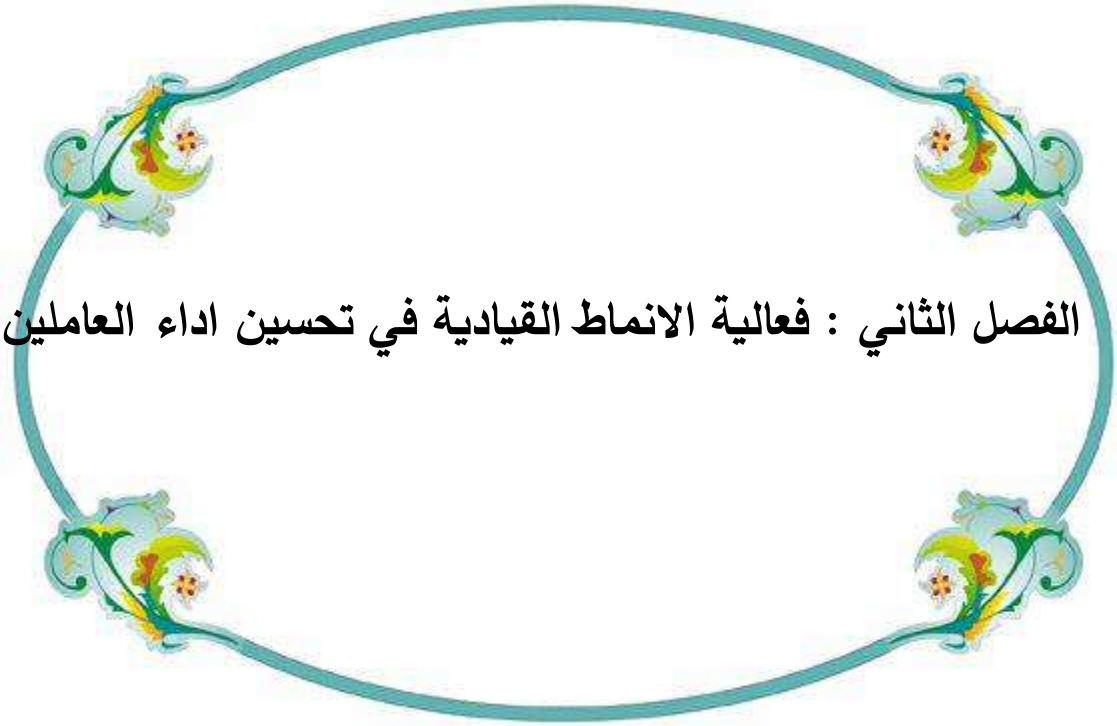
و يعتقد القائد الذي يتبع الاسلوب الحر ان التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله و كيف يصدر قرارات ادنى الى الصواب من خلال تحليله و تقييمه و مراجعته للعوامل و الظروف التي احاطت اتخاذ القرار و في الراي الذي انتهى اليه.

- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع اسلوب القيادة الحرة يرى ان اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا الا اذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه و سهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الافكار التي يلتبس عليهم امرها، الا نه يعتقد في نفس الوقت انه ليس من المفيد ان يشرح لهم تفصيلا امور العمل و كيفية ادائه و حل مشاكله، لاه فلو فعل ذلك لعفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم و صيغ بذلك الفائدة المرجوة من اسلوب الحرية. فسياسة الباب المفتوح في الاتصالات لا تعني استعداد القائد من هذا الطراز للاستماع الى مشاكل مرؤوسيه و تفهمها و معالجتها، و انما اعطاء التوجيهات و التعليمات العامة بشأنها تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.

خلاصة

مما سبق يمكننا اعطاء ملخص شامل، و ذلك من خلال معرفة المقصود بالقيادة، و التي هي قيادة مجموعة من الافراد بما يواجه و ينمي العمل الفردي و العمل المشترك بينهم و تنمية روح الجماعة و روح التعاون لديهم و بينهم و بين المنشأة و ايجاد درجة كافية من التحمس و العطاء لديهم و الارتباط بالمنظمة و بناء علاقات طيبة و جو عمل تسوده الاستجابة و الثقة و الاحترام المتبادل، و لتمكين القادة من صقل مهاراتهم القيادية و استكمالها بحيث يصبحون قادرين على قيادة مؤسساتهم من خلال التأثير الايجابي المباشر و غير المباشر على العاملين مع بعضهم بعضا و مع قيادتهم، المحور الرئيسي في انجاح العمل و تطويره و زيادة الانتاج فيه.

و من ثم و هذا هو رد فعل التأثير في معلومات و اتجاهات و سلوك الجماعة بما يحقق رضائهم و اهدافهم و رضاء اهداف المنشأة.



الفصل الثاني : فعالية الانماط القيادية في تحسين اداء العاملين

تمهيد:

تشاد فعاليات وحدة الموارد البشرية في المنظمة–اي المنظمة–على فرض رئيسي مفاده ان هناك علاقة ايجابية بين الفرد المختار و الاداء المطلوب و من ثم تنطوي هذه الفعاليات على تنبؤ ضمني بالفعالية. و يثبت الواقع الفعلي مدى صدق هذا الفرض و درجات هذا الصدق(مدى الفعالية) و من الممكن ظهور فرض العدم، بمعنى عدم وجود هذه العلاقة اصلا، و بالتالي القصور الادائي و العجز عن بلوغ الاهداف.

و لأمر كذلك، فالمنظمات بحاجة الى معايير، ثم مقاييس تحدد مدى الفعالية او انعدامها حتى تستطيع ان تصنع و تتخذ الكثير من القرارات المتعلقة بالأداء البشري ، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: اساسيات حول اداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث:وسائل القيادة الادارية المؤثرة على اداء العاملين.

المبحث الأول: اساسيات حول اداء العاملين

إن التفكير في أداء المنظمة وأدائها بشكل ضمني يتم بشكل منفصل لأن هاتين العمليتين لا يمكن أن تتما بشكل متصل، حتى يمكن أن يكون الموظف كفؤا بدرجة كبيرة في عمله وأدائه لمهمته لكنه يمكن أن يكون المستوى بالنسبة للأداء الضمني، و يعتبر الاداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام الاوفر في المفاهيم الادارية الحديثة و ذلك نظرا لأهمية الموضوع على المستوى الفرد و المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته.

اولا- تعريف أداء العاملين

إن موضوع الأداء هو موضوع مثير للجدل، وغير متفق عليه للأسباب التالية: عدم وجود تعريف شامل لتعريف مصطلح الأداء، عدم توافر المعرفة الكافية، لماهية العوامل المحددة للأداء، فلذلك اختلف العلماء على تعريفه، فنجد عدّة تعاريف التي تناولت تقديمه،نذكر منها :

يعرف أداء العاملين هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء، حيث ان عناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و مستوى الاداء، فالأداء هو العمل و الجهد الذي يؤديه الافراد و الجماعات لتحقيق اهداف المنظمة.[1]

ان اصل كلمة الاداء هي انجليزية to performe و تعني انجاز، تادية او اتمام شئ ما عمل او نشاط او جهد[2]

[1] بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية و دورها في الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع-جامعة قسنطينة،2009-2010،ص129.

[2] Dictionnaire larousse bordas,1999,p32.

ومن الناحية الإدارية فأداء العاملين يعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت اذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.[1]

كذلك يعرف Miller et Bromily الاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.[2]

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الاداء بانه: سلوك و نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح و تحقيق اهداف المنظمة بفعالية وفقا للموارد المتاحة.

ثانيا- أهمية أداء العاملين

يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، ذلك ان المنظمة تكون اكثر استقرارا و اطول بقاء حين يكون اداء العاملين مميزا، و من ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة و قياديها بمستوى الاداء عادة ما يفوت اهتمام العاملين بها. و عل ذلك فانه يمكن القول بان الاداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة ايضا.

[1] أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310

[2] Joseph moone,article propos de la performance humaine en entreprise,Paris,1999,p03.

و ترجع اهمية مفهوم الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة و هي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية و مرحلة الاستقرار و مرحلة السمعة و الفخر و مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة . و من ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة اكثر تقدم انما يتوقف على مستويات الاداء بها.

و تظهر اهمية ثلاث عوامل تؤثر في الاداء على وجه الخصوص و هي :[1]

- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.
- الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.
- البيئة التنظيمة : و ما تتضمنه من مناخ للعمل و الاشراف و وفرة الموارد و الانظمة الادارية و الهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها و ضمن هذه العوامل.

و تكمن اهمية الاداء التنظيمي ايضا كونه يعكس قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة و تحقيق رغبات جميع الاطراف ذات العلاقة، و يمكن القول بانه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصل اليها، و عليه فان الاداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، و اي خلل في اي منها لابد و ان يؤشره الاداء الذي يعد مرآة المنظمة.[2]

و بسبب التحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات اليوم، اصبح من الاهمية بمكان معرفة موقع المنظمة و امكاناتها بالمقارنة مع الآخرين مما يتطلب ذلك الوقوف على الاداء

[1] بوخلوة باديس، اثار الانماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015،ص215

[2] Daft,R.J,Management, the dryden ,chicago- press,1988,p45

المظمي، بغية ان تخرج المنظمة بنتيجة واضحة عن موقعها في السوق العالمي وموقف الآخرين منها، و من ثم تبدأ بالتركيز على وضع اهداف تمكنها من دعم قدراتها التنافسية.[1]

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الاداء البشري .

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل، يمكن حصر أهم العوامل المتحكمة في أداء العاملين في:[2]

1. التغيب عن العمل:

إن ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله يهدد التغيب إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

معدل التغيب الكلي = (عدد الأيام المفقودة× 100) / عدد الأيام الكلي

وللتغيب عدة أسباب منها:

- عدم توفر الشروط الفيزيقية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب؛
- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب؛

[1] بشر عربيات، انماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة البلقاء، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد العشرون، العددالثاني،يونيو2012،ص711

[2] بلال قماز، اثر التدريب على اداء لعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2019،ص.ص40-44

- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال الأسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله ٍ وإذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب.
- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل؛
- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء؛
- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءاته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

2. دوران العمل:

وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب و الاختيار و التدريب.[1]

ويمكن القول بأن دوران العمل هو" :عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوا رن العمل تأخذ أشكالا متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائيا يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها.

[1] صالح عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا.،1999، ص312

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

3. **الشكاوي:** هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشتركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4. **حوادث العمل:** لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.[1]

5. **الإضرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين و الإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل.

6. **مقاييس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي مؤسسة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7. **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

[1] Anglo S.Denisi and Ricky W. Human Resource management,Boston-Houghton Mifflin Co,2001,P398.

8. مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدي الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال: العادات و التقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، عوامل مادي كال ا رتب والحوافز المادية وغيرها.

9. التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من الظواهر التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. [1]

المطلب الثالث: عناصر ومستويات أداء العاملين.

اولا- عناصر الأداء

للاداء عناصر و مكونات اساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الاداء للعاملين في المنظمات، و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر او مكونات الاداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين، و من هذه العناصر نذكر:[2]

أ- كفايات الموظف: و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل خصائصه الاساسية التي تنتج اداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

[1] راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية-مصر، 2000، ص 309-

[2] شريفة بنت عبد الله المالكي، الانماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، 2018،ص125

ب- متطلبات العمل (الوظيفية) : و تشمل المهام و المسؤوليات او الادوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.

ت- بيئة التنظيم : و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال- التنظيم و هيكله و اهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الاجراءات المستخدمة و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية.

ث- محددات و معايير الاداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الاداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، و نظرا لتعدد هذه العوامل و صعوبة معرفة درجة التأثير كل منها على الاداء و اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الاداء و مدى التفاعل بينها.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها. ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:[1]

1. القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانات اموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هنا المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف

[1] الهاني عاشور ،أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016،، ص 586

في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها...الخ.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والاتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

2. الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

الفرع الثاني: خطوات تحسين اداء العاملين

تتمثل خطوات تحسين اداء العاملين في اللآتي:[1]

1-تحليل الاداء: و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

- الوضع المرغوب: و يصف الامكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية و اهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي: يصف مستوى اداء العمل و الامكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

[1] بلقاسم امحمد، اثر التدريب على اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا، قسم المناجمنت- جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2017،ص10

2-البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الاداء المرغوب و الواقعي ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الاداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الاغراض الخارجية فقط لا مسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج افضل، لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الاداء و الاجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الاداء.

3-اختيار وسيلة التدخل او المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الاداء و يمكن ان تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق اكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها مع الاخذ في الحسبان الاولية و الاهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة.

4-تطبيقة وسيلة او طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ

5-مراقبة و تقييم الاداء: يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الاساليب و الحلول لها اثار مباشرة في تحسين و تطوير الاداء و يجب ان تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة نتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الاداء و يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الاداء الفعلي و المرغوب و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة اخرى.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

يعد تقيم الاداء احد المهام الرئيسية لإدارة المؤسسة، و هو عملية ضرورية تقوم بها الادارة للوقوف على ايجابيات الاداء و اوجه العنصرية و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في الاعمال و انشطة المؤسسة و اداء العاملين بها لتحقيق اهدافها، و مقياس جودة تحقيق هذه الاهداف بناء على معايير محددة سلفا و مؤشرات الاداء. و لذلك يعكس تقويم الأداء كل من الاهداف و الاجراءات و الوسائل اللازمة لتحقيقها، و يربط مجالات النشاط بالمؤسسة بالأهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعريفات لعملية تقييم الاداء منها انها "تقرير دوري بين مستوى اداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات المنوطة به. كما عرف تقييم الاداء بانه "ذلك الاجراء الذي هدف الى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه و بطريقة موضوعية، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته اثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي طرأ على اسلوبه في اداء العمل.[1]

عرف على أنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا، وبيان الانحرافات والأسباب وطرق معالجتها علميا

[1] اسماء سعد الله شعبان عمرو، ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل،2018،ص21

وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين.[1]

و يعرف "سيد محمد" تقييم الاداء بانه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته و ما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الاداء.[2]

يعرف التقييم على أنه النشاط الذي يهدف لقياس أو الحكم على قيمة المساهمة النسبية للعامل في المؤسسة.[3]

تقييم الاداء هو جزء من عملية الرقابة، فاذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الانشطة داخل التنظيم لكي يصل الى الهدف المحدد فان تقييم الاداء هو استقرار دلالات و مؤشرات الملومات الرقابية.و تعرف تقييم الاداء على انها عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات لاعادة توجيه مسارات الانشطة بالمؤسسة بما يحقق اهدافها.و في الحقيقية لا يمكن اعتبار تقييم الاداء في حد ذاته عملية اتخاذ القرار و انما هو بما يتضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط.[4]

و مما سبق من تعاريف نستخلص التعريف الاجرائي التالي: تقيم الاداء هو عملية منظمة و دورية، تقوم على معايير و اسس موضوعية هدفها تقييم سلوك و اداء العاملين، و تصحيح الانحراف في الاداء الناتج عن مقارنة الاداء الفعلي بمعايير الاداء

---

[1] يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 199

[2] سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء–الاطر المنهجية و التطبيقات العلمية، مصر،2009 ،ص50.

[3] Benoit Ndi zambo.L'Evaluation performance :Aspects conceptuels ;Sèminairesur ;L'Evaluation de la performance le Développement de secteur puplic ; Banjul (Gambie)26-30MOI,2003 P2.

[4] عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضربسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001،ص.ص95–96.

الموضوعية، و ضع برامج تحسين الاداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها حاليا و مستقبلا.

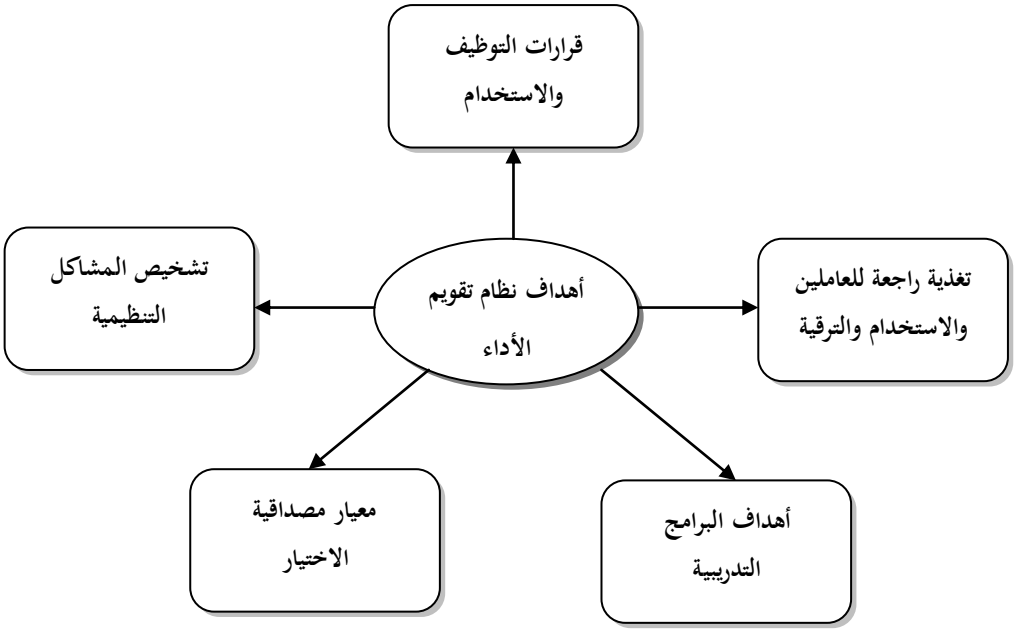
ثانيا- اهداف تقييم أداء العاملين

يركز تقييم الاداء على تحديد و تعريف الفرد بكيفية اداء وظيفته، و وضع خطة لتحسين و تطوير ادائه مما يؤثر في جهوده و في تحسين الاعمال الادارية، فقد ذكر "الشريف" في دراسته الى ان:[1]

- **التقييم:** يتم تقييم اداء العاملين و استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في اصدار القرارات مثل نقل الموظفين او منحهم العلاوات سنوية، و يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف و تطلعات الادارة، و بالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة و الضعف.
- **التطوير:**حيث ان عملية تقييم اداء العاملين تساعد على وضع برامج و سياسات تتلائم مع احتياجاتهم لتطويرها، مما يؤدي الى تنمية و تطوير اداء الافراد و التطوير الإداري و المؤسساتي.

[1] الشريف ريم، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية،2013،ص56.

الشكل رقم (02-01): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: الدوري زكريا ونجم العزاوي وبلال الشكارنة واخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010، ص 191

المطلب الثاني: فعالية تقييم أداء العاملين

تتعدد مرتكزات برامج تقويم الاداء الفعالة، اي التي تحقق هدفها و يستفيد من نتائجها وحدة الموارد البشرية في ممارسة فعالياتها، و يمكن ايراد هذه المرتكزات على النحو التالي:[1]

1-فيما يتعلق بالمعايير و المقاييس

[1] محمد حافظ الحجازي، ادارة الموارد البشرية، دار لوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية-مصر،بدون سنة نشر، ص.ص276-277

1-1-الموضوعية

اي تبنى برامج تقويم الاداء على الحقائق فقط و ان تأخذ عن الانطباعات و الاجتهادات الشخصية، و تستقى من الاهداف، و ان تمثل الاداء المعياري، و ان تأخذ اوزانا كمية بقدر الاماكن.

1-2-البساطة و المرونة:

يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس البساطة، بمعنى عدم التعقيد في الصياغة او في القياس و ان يتوفر لها القابلية للتعديل وفقا لظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل، الافراد او الظروف المحيطة بهم.

1-3-تصميم معدلات الاداء:

ينبغي ان تكون نابعة من اهداف التنظيم و اهداف الفرد ايضا، لضمان الفعالية عندما يسعى الفرد لتحقيق مصالحة، وعموما تشمل المعدلات على كمية النتائج و جودته و اسلوب الاداء بما ينطوي عليه من صفات و امكانات و مهارات المؤدى.

2-فيما يتعلق بالمنظمة و المديرين

2-1-الاهتمام

تضع الادارة العليا الممثل الرسمي للمنظمة برامج تقويم الاداء في بؤرة اهتمامها و توليها عنايتها و تنقب عن افضل السبل لنجاحها.

2-2-الاقتناع

يطبق المديرون الذين يحتكون مباشرة بالعاملين برامج تقويم الاداء، و عليه لا بد من الفهم الجيد لهذه البرامج و من ثم الاقتناع بمفادها لوحداتهم و للعاملين ذاتهم، تسريب ذلك

للعاملين ثم التدريب الجيد على كيفية التعامل مع المقاييس و من ثم تقارير تقويمية تحقق النجاح.

3-فيما يتعلق بالعاملين

3-1-تحديد الفئات

تحديد نوعية العاملين الخاضعين للتقويم، حيث لا يمكن لتقويم كافة العاملين ببرنامج واحد، كما ان العوامل التقويمية تختلف باختلاف نوعية الافراد و فئاتهم.

3-2-المقابلة الاخبارية

يجب ان تكون التقارير علانية و يفضل ان تتم عبر مقابلة اخبارية بين الرئيس و المرؤوسين، تتسم بالود و الصراحة و الديمقراطية. ومن سمات المقابلة الاخبارية الجيدة نجد انها تكون في حدود عشرين دقيقة، صراحة و شفافية، التركيز على سلوكات الاداء وليس على الشخص، تلخيص كل ما قيل في شكل خطة مستقبلية تحقق احسن النتائج.

3-3-التظلم

الظلم هو ضياع الحق و انتفاء العدل . فيجب افساح المجال للعاملين بحق التظلم الذين وقع عليم الضرر من وجهة نظرهم بسبب تقويم الاداء.

4-فيما يتعلق بالنتائج

تستخدم النتائج في كافة الفعاليات في الموارد البشرية، و خاصة في عمليات الحوافز و المكافآت لتوفير الشرطية و التلازم.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

لعملية تقييم الأداء عدّة طرق تستخدمها المؤسسة في تقييم أداء العاملين وذلك حسب طبيعة عملها ومقتضيات ظروفها وإمكانياتها المتاحة وسنتعرض للطرق الأكثر شيوعا وهي كما يلي:

1-طريقة تقييم الاداء في ضوء الصفات و الخصائص:[1]

و تعتمد على اعطاء الفرد تقديرا معينا على صفة او خاصية من الخواص المتوفرة لدى الفرد العامل، بحث يحدد لكل صفة(5) درجات، و هي تمثل الى مستوى و درجة صفر ادنى درجة، ثم تحسب الكفاية لكل عامل وفقا لهذا المقياس.

جدول رقم (2-1) يمثل بطاقة لتقييم الاداء

م	الاداء	العامل أ	العامل -ب	العامل- ج	العامل -د	العامل -هـ
1	الحضور في الوقت المحدد للعمل					
2	الالتزام بمواعيد الانصراف اليومي					
3	التعاون مع الوملاء لانجاز العمل					
4	انجاز الاعمال التي يكلف بها					
5	يؤدي التكليفات في الوقت					

[1] عقيل محمود رفاعي، ادارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الازاريطة-مصر،2009،ص152

	المحدد					
6	التعاون مع رؤساء في العمل					
7	الحرص على التنمية المهنية					
المجموع						

المصدر: عقيل محمود الرفاعي، مرجع سابق الذكر،ص153

و بعد التقييم يمكن ان تصف مستويات الاداء العاملين بالمؤسسة الى ثلاثة مستويات هم:

الممتاز 20% -المتوسط 60% -المقبول 20%

2- طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم يتكون وفقا لذلك ثنائيتان أو زوجيتان من المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

مثلا إذا كان هناك أربع أفراد في القسم هم :

عمر سمير محمد خالد

فإن المقارنات تكون كالآتي:

عمر/سمير عمر/ محمد عمر/خالد

سمير/محمد سمير/خالد

محمد/خالد

وعند إجراء المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وسيبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): المقارنات الزوجية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
عمر	2	2
سمير	1	3
محم	3	1
خالد	—	4

المصدر: محمد عثمان، مرجع سابق، ص 318

من خلال الجدول يتبين أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات التفضيل وبالتالي فهو يعتبر ذو المرتبة الأولى وعمر الثانية وسمير الثالث وخالد الرابعة ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

عدد المقارنات = ن(ن-1)/2

حيث ن هو عدد الأفراد

ففي المثال السابق كان هناك أربع أفراد وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

عدد المقارنات- 4(3)/2= 6 مقارنات

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الأفراد حي سيكون عدد المقارنات كبير جدا فمثلا يوجد في القسم 25 فرد فإن عدد المقارنات سيصل إلى 300 مقارنة وهو أمر يجعل عملية المقارنة

صعبة، وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من العمال.[1]

إن هذه الطريقة تعطي تقديرا أكثر إثباتا عن طريق الترتيب البسيط إلا أنها تستغرق وقتا يعتمد على عدد من الأفراد المراد تقييمهم، أي فاعليتها محددة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أداءهم، كما أنها لا تصلح لأغراض النقل والترقية والتدريب أو الفصل، والغرض الوحيد الذي تصلح له هذه الطريقة هو اختيار مدى نجاح المؤسسة في اختيار الأفراد وتعيينهم.

3- طريقة التدرج البياني السلوكي

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني و لكن بإدخال العامل السلوكي في التقويم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم ادائه.

و عليه فان هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل مثلا مدى تعرف الفرد لطبيعة واجباته الوظيفية. و يتم التقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير الى (5) او (7) او (10) كحد اقصى.

و تتمثل الاجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقويم فيما يلي:[2]

أ- تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ القرار حول جانبين هما:

- تحديد اعمدة الوظيفة المختلفة BRAS مثل تحديد الاهداف و انجازها، تطوير قدرات المرؤوسين.

[1] خالد الهيثمي، مرجع سابق، ص 279

[2] عادل حرحوش عادل، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،ط02،عالم للكتب الحديث للنشر و التوزيع،عمان-الاردن، 2002،ص.ص114-115

- توضيح و تحديد نماذج السلوك الفعال و غير الفعال لكل بعد من الابعاد و المسؤوليات السابقة.

ب- تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقويم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:

- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد و مسؤوليات الوظيفة المراد تقويمها-كل مسؤولية على حدة.
- اعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته او عدم فعاليته في انجاز المسؤولية المقررة.

ت- تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء و استنادا على اعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير ما اذا كانت مرتبطة فعلا بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة. و على ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها و التجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها.

و تتميز طريقة التدرج السلوكي البياني بانها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق في تقويم اداء الموظف و ان مقاييس التقويم واضحة و متعددة و كذلك نماذج سلوكيات الاداء اعدت بدقة و بالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جدا، و لغاية ضعيف)، غير ان لهذه الطريقة بعض العيوب لعل ابرزها اما ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة اخرى، فضلا عن انها طريقة معقدة و تحتاج الى جهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ، الى جانب انها تتطلب عدة نماذج للتصميم و وفقا لكل وظيفة او كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.[1]

4-طريقة الإدارة بالأهداف

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الاهداف القابلة القياس لكل موظف و مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها. و تتطلب من المدير ان يحدد اهدافا معينة لكل

[1] عادل حرحوش عادل، مرجع سابق الذكر،ص115.

موظف ثم يناقشها و يناقش سيره و تقدمه في العمل نحو هذه الاهداف، و يشير هذا المصطلح ايضا لبرامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع اهدافا شاملة لها و هو نظام او برنامج تقييمي ايضا يتكون من ست خطوات اساسية هي:[1]

- وضع اهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
- وضع اهداف الاقسام من قبل الرؤساء و رؤسائهم.
- مناقشة اهداف كل قسم و مناقشة تحقيقها.
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع اهداف اداء قصيرة الاجل.
- مراجعة لأداء بقياس النتائج.
- تقديم التغذية العكسية.

تم عقد لقاءات دورية لمراجعة الاداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.

هنالك ثلاث مشكلات اساسية تعترض تطبيق الادارة بالأهداف في تقييم اداء الموظفين، و تتمثل فيما يلي :

- وضع اهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلا هدف القيام بأفضل وظيفة للتدريب يكون عديم الفائدة، اما هدف ترقية اربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.
- ان هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت و الجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الاهداف و مناقشتها مع المرؤوسين و تقديم مدى تقدمهم نحو تلك

[1] جاري ديسلر –ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض–السعودية، 2002، ص335

الاهداف، بالإضافة الى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات اداء المرؤوسين.

احيانا ما تتحول عملية وضع الاهداف الى صراع بين الرئيس و المرؤوسين فالرئيس يرغب في تحديد اهداف طموحة، اما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الاداء . و من هنا فان معرفة واجبات و مهام الوظيفة و القدرات المتوافرة لدى شاغلها تلعب دورا هاما في حسم هذا الصراع.

المطلب الثالث : اخطاء و اسباب فشل عملية تقييم الاداء

اولا-الاخطاء الشائعة في عملية التقييم

كما هو معلوم مسبقا ان اي عملية ادارية و على اي مستوى كانت فإنها لا تصف بالكمال، فلا بد ان تشوبها نقائص و عيوب تؤدي في حال حدوثها الى فشل هذه العملية برمتها، و هناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن ان تؤثر على نتائج تقييم الاداء، و من بين الاخطاء المألوفة التي غالبا ما يقع فيها المقيمون خاصة الرؤساء المباشرون نذكر ما يلي :[1]

- نقص الموضوعة: يثير نقص الموضوعية الى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم اداءه او سلبي في غير مصلحته، و يحدث التحيز الاول نتيجة الاول نتيجة اسباب عدة منها وجود رابطة قوية او صداقة او نفاق او رشوة، اي شيء من هذا القبيل بين المقيم و المقيم، و في المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم لأسباب متعددة ايضا منها على سبيل المثال وجود خلاف بين الاثنين او خوف

[1] كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة البويرة،2014-2015، ص.ص78-80

المقيم من الذي يقيم اداءه انه ذو كفاءة عالية و يشكل خطرا على منصبه الاداري، او ان لديه غيرة او حسد منه او اي شيء اخر، لذلك يجب على المقيم ابعاد كل الجوانب و المشاعر الشخصية عنه عند التقييم و ينسى كل شيء موجود بينه و بين من يقيم اداءه.

- خطا التأثر بالسلوك ايجابي: يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات ايجابية تصدر عن الاشخاص الذين يقيمون ادائهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة ادائهم، مثل المجيء قبل الدوام الرسمي او عدم حصولهم على ايجازات او ما شابه ذلك فيأتي تقييم ايجابيا عنهم. هذه الجوانب جيدة و تؤخذ في الاعتبار عند التقييم لكن يجب الا تكون هي الاساس فيه، فهي امور ثانوية تؤخذ بالاعتبار، اما الامور الهامة فهي معايير الاداء المحددة للمقيمين و التي يجب ان يلزموا بها.
- خطأ التماثل: يشير هذا الخطأ الى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم اداءه، كان يكون الاثنان من البلد، او يحملان نفس المؤهل العلمي و التخصص. الخ، بهذا التوجه يأتي التقييم ايجابيا متأثرا بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب و لا من بعيد.يتضح اذا ان هذا الخطأ يقود دائما لوقوع المقيم في التحيز الايجابي.
- خطأ الاسقاط: يقع هذا الخطأ في دائرة او نطاق الخطأ السابق، و مفاده ان بعض المقيمين يقيمون اداء الاخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص و صفات ايجابية عالية المستوى فقط، فاذا كان المقيم متميزا بمستوى عالي الدقة مثلا، اذا سيقيم هذه الخاصية لدى الاخرين بدرجة عالية، و اذا لم يكونوا كذلك فأدائهم يشويه ثغرة.
- خطا التباين :يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما، و يحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الاداء عندما يقارن المقيم اداء الضعيف بالجيد او العكس، بدلا من اعتماده على معايير الاداء المحددة له للمقارنة بها،

فمن المتمثل ان يكون اداء جيد ليس بممتاز و النتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة و غير مطلوبة متجاهلا معايير التقييم المحددة له.

- خطأ التأثير بالسلوك الاخير: ان معظم عمليات قياس الاداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل سنة ،شهور او سنة، و لذلك يجب ان يمثل هذا التقييم متوسط او حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو ان يتم التقييم لما يمكن ات يتم تذكره بسهولة اي تقييم السلوك الجديد للفرد لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة اذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.[1]

ثانيا-اسباب فشل تقييم الاداء

تقول التطبيقات و الدراسات العملية لبرامج تقيم الاداء ان هناك اسباب تساهم في فشل هذه البرامج و عدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها، و فيما يلي بعض هذه الاسباب:[2]

- عدم وضوح معايير تقييم الاداء.
- قصور المعلومات لدى المديرين و المرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- عدم الجدية من قبل المديرين فيما يخص عملية تقييم الاداء.
- عدم استعداد المدرين لمراجعة الاداء مع العاملين.
- الافتقار الى الصدق و الامانة في عملية التقييم.
- القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الاداء الذين يقومون به باستمرار.
- شعور المديرين بالإحباط نظرا لانهم يحصلون على مزايا محدودة او لا يحصلون على اي مزايا بالمرة نظيرة ما ينفقونه من وقت و جهد مقابل تقييم الاداء.
- قد لا يرغب المديرون في مواجهة العاملين وجها لوجه من خلال مقابلات التقييم.

[1] شاويش مصطفى، ادارة الموارد البشرية،ط03،دار الشروق،عمان-الاردن،2005،ص109.

[2] سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء،مصر ،2009،ص78.

المبحث الثالث : وسائل القيادة الادارية المؤثرة على اداء العاملين.

مما لاشك فيه ان نمط القيادة المطبق في المنظمة و المتبع مع الافراد له تأثير مباشر على مستوى ادائهم للعمل و انجازهم للأهداف المطلوبة تحقيقها، فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة و الاداء تشير الى ان سر نجاح اي مشروع يعود لدور القيادة و التزامها و حماسها في انجاز ذلك المشروع.

المطلب الاول: تأثير النمط القيادي على اداء العاملين

يعد اسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهم عامل مهم من حيث التأثير على رضا المرؤوسين و مستوى ادائهم، فاثر الاسلوب الديكتاتوري يختلف عن اثر الاسلوب الحر، و كلاهما يختلفان في الاثر مع الاسلوب الديمقراطي، و فيما يلي تحديد لأثر كل نمط على الافراد كالتالي :[1]

1-اثار نمط القيادي الديكتاتوري على الافراد: ان اهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الافراد و الذي بدوره يؤثر على الاداء الوظيفي لديهم نذكر ما يأتي:

- محاولة بعض الافراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد و التقرب اليه بطريقة ماكرة مستترة و التسلق على اكتاف الآخرين.
- كثرة الدس و الوشاية و التكتلات و المشاحنات.
- قتل الاقتراحات البناءة.
- انتشار الكراهية بين افراد الجماعة و النقد اللاذع للزملاء.
- عدم القدرة على معارضة اي قائد و قبوله دون مناقشة.
- تفكك افراد الجماعة و العمل في جو يسوده الخوف و القلق.

[1] كيرد عمار، مرجع سابق الذكر، ص.ص106-107

2-**اثار نمط القيادة الديمقراطي على الافراد:** تظهر اثار هذا النمط من القيادة على الافراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

- يتعاون افراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم و يقبل بعضهم بعضا.
- لا يحاول احد افراد الجماعة التقرب من القائد و التسلق على اكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الافراد.
- يقل النقد السلبي بين افراد الجماعة.
- يناقش افراد الجماعة راي القائد في جو من الحرية و الشعور بالأمن و الطمأنينة و الثقة بالنفس.
- يقبل افراد الجماعة آراء زملائهم.

كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الابتكار و الابداع و التفكير لصالح المؤسسة.

3- اثار نمط القيادة الحر على الافراد: تظهر اثار هذا النمط من القيادة على الافراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

- ازدواجية الجهود و اضاعة الكثير من الوقت.
- اهمال بعض الجوانب المهمة في اوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين و الاخفاق في تعبئة طاقاتهم و اهمالهم لعملهم.

كل هذا يؤدي الى شعور بعد الرضا لدى العاملين و ذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة و يشجع على العمل مما يؤثر سلبا على ادائهم الوظيفي.

المطلب الثاني : بناء فريق عمل وسيلة للتأثير على مستوى اداء العاملين

ان لفرق العمل و خاصة المتماسكة منها اهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على اداء الافراد داخل التنظيم، و تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب اعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض، و الجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على اعضائها و الزامهم بما تفرضه من قيود، هذا التماسك يعتمد على مدى اشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الاعضاء . و تأثير هذه الجماعات على الاداء يظهر من خلال النقاط التالية:[1]

- الفرق و الجماعات الاكثر تماسكا غالبا ما يكون اعضاؤها اكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع و التوتر يكون في ادنى مستوياته و هذا ما يعكس بالطبع ايجابيا على مستوى الاداء.
- نسبة الغيابات و ترك العمل من اعضاء الجماعة المتماسكة منخفض و السبب في ذلك هو ان انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين اعضاء الجماعات المتماسكة.
- اتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة و يؤثر ايجابيا على اداء تلك الجماعة.
- تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لابد ان يكون اكثر ايجابية بمعنى لابد ان توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم اهداف المنظمة، فالجماعات الاكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الانتاج كما تستطيع و بنفس المستوى خفضه.
- اذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين اعضائها في هذه الحالة تماسكها قد يكون اقل تأثيرا على انتاجيتها و ادائها. لكن

[1] عبد الله بن عبد الغني و اخرون، السلوك التنظيمي،ط04، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية،2003،ص172

اذا كان التماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الانتاجية و الاداء قد تتأثر ايجابيا.

المطلب الثالث:فوائد و استخدامات تقييم الاداء بالنسبة للقيادة الادارية.

تنقسم الفوائد و الاستخدامات التي تحققها عملية تقيم الاداء وفق مستويات و هي[1]:

1-على مستوى المديرين:

- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء اذا تبين قصور في فهم المرؤوسين للأهداف و مفهوم معايير التقييم و التوجهات بشان الطرق و الاساليب المخططة للأداء و التعامل.
- تعريف المديرين بطرق تدعيم و تشجيع الافراد سلوكا و اداءا و مساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة و دعم ثقتهم بأنفسهم و مرؤوسيهم.

2-على مستوى المرؤوسين

- يساعد تقييم الاداء المرؤوسين على التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم، و نواحي السلوك غير المقبول و التي يقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الادارة، و بالتالي فان التقييم يشكل فرصة للعاملين لتدارك اخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون اليه من ترقية و نمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت و تعويضات مرضية.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من ان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل.

[1]بوخلوة باديس، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي،-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن ولاية تقرت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الاول، جامعة ورقلة،2015،ص-ص216-217

- تحسين ادراك الفرد و تطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الاداء (اساليب التقييم، الاداء الماضي و التوقع) بالإضافة الى توضيح الفرص المتاحة لتحسين و تطوير اداء الفرد.

خلاصة

مما سبق نستخلص ان مفهوم الأداء يعد من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة. فهو عبارة عن ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات ويتم قياس هذا المتغير من خلال جودة العمل، كمية العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة،

و تعد وظيفة تقييم اداء العاملين من اهم وظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية، و على من الرغم من هذه الاهمية الا انها اقل الوظائف جاذبية لجميع الادارات لأسباب عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لان العملية تخضع للحكم الشخصي و لان الذين يمارسونها غلى الاغلب غير مدربين جيدا على كيفية اتقانها بفاعلية عالية. و لكن رغم هذه الاسباب فان التقويم و تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد و مدى التزامه بضوابط و تعليمات المنظمة، و مدى امكانية الاعتماد عليه، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة اساسية في نجاح منظمات الاعمال بغض النظر عن حجمها او نوعها.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع،من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز" مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية "وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل دور الأنماط القيادية وأثرها على اداء العاملين.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول:تقديم عام لمديرية الكهرباء والغاز وسط المدية.

المبحث الثاني:منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات.)

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول :تقديم مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة، منهج ونموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

المطلب الأول :نشأة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

أولا –مؤسسة سونلغاز :

إن مؤسسة سونلغاز تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تمتلك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأكثر من % 50منذ يوم تأسيسها عام1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، إضافة إلى أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد المؤسسات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماليا أكثر من 43 بليون دينار جزائري(حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999بالنسبة لقطاع الكهرباء ،أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه إلى أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

إضافة إلى كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال المؤسسة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

1- نشأتها:

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، حيث كانت مؤسسة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A)و كان ذلك في 1947/06/05 ، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر **59-69** تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(I.C.E.P))

ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

2- تعريفها:

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" سونلغاز "هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعيا، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانيا: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية:

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه، وقد تم إنشائها عام 1985 بعدما كانت ولاية المدية تتدرج ضمن مديرية البليدة SDC، ويقع مق رها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 779 عامل.

المطلب الثاني :مهامها وأهدافها:

اولا:مهامها :تمارس مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية المهام التالية:

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

ثانيا:أهدافها :تسعى المديرية لتحقيق الأهداف الآتية:

- نقل الكهرباء وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.

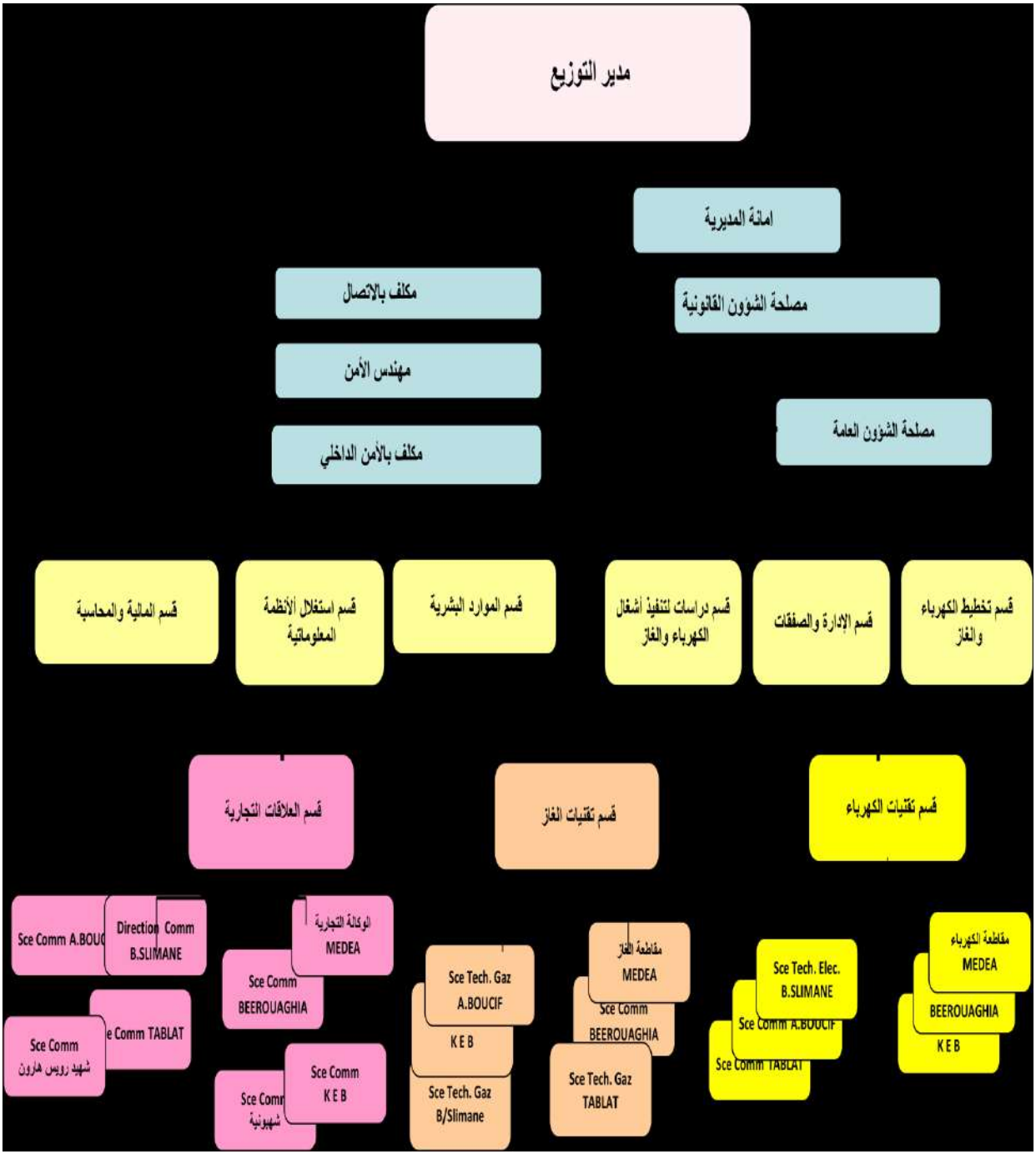
تطوير كل نشاط لو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية

- لطاقوية بكل أنواعها .تطوير وتقديم الخدمات
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل.
- المسايرة مع الوضع.
- تحسين مستوى العمال.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1):الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء



المصدر: وثائق المديرية

تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية :

تضم المديرية 9 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح نذكرها فيما يلي[1]:

- **مدير التوزيع** :يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية.
- **أمانة المديرية** :تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.
- **.مصلحة الشؤون القانونية** :تتابع الأمور القانونية للمؤسسة وتمثلها أمام الهيئات القانونية.
- **مصلحة الشؤون العامة** :تقوم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة لها فهي توفر:

سيا ارت تستعمل لمختلف التنقلات التي يتطلبها العمل .المكاتب،. أجهزة الإعلام، معدات العمل ،تجهيزات البناء والترميمات...الخ

- **مكلف بالاتصال** :مكلف بوضع مجموع وسائل الاتصالات الضرو رية تحت تصرف الوحدات لتبادل المعلومات فيها بين المواقع البعيدة.
- **مهندس الأمن** :مكلف بالأمن الوظيفي أي أمن العمال أثناء أداء وظائفهم.
- **مكلف بالأمن الداخلي** :يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.
- **قسم تخطيط الكهرباء والغاز** :يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

-تحديد مخطط شبكة الكهرباء والغاز.

-تحديد احتياجات الكهرباء والغاز بناء على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- **قسم الإدارة والصفقات** :من بين المهام المكلف بها هذا القسم ما يلي:

-التعاقد مع المقاولات.

[1] اعتمادا على وثائق المؤسسة

-تسجيل الفواتير.

-المناقصات.

- **قسم دارسات لتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز** :يتكفل هذا القسم بالد ارسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.
- **قسم الموارد البشرية** :يتم بتسيير شؤون العمال وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف..)الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.
- **قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية** :يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة، وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من اجل حفظها وسهولة الاطلاع عليها.
- **قسم المالية والمحاسبة** :تم استحداث هذا القسم حديثا حيث يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف.
- **قسم تقنيات الكهرباء** :هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الكهرباء وعن صيانتها، ويسير على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر: مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس، إصلاح أي عطب في عدادات الكهرباء.

ويشمل هذا القسم عدة مقاطعات:

✓مقاطعة الكهرباء للمدية.

✓مقاطعة الكهرباء للبرواقية.

✓مقاطعة الكهرباء لقصر البخاري.

✓مقاطعة الكهرباء لبني سليمان.

✓مقاطعة الكهرباء لعين بوسيف.

✓مقاطعة الكهرباء لتابلاط.

- **قسم تقنيات الغاز** :هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الغاز وعن صيانته، ويسير على مدى استمراره في التوزيع كما ونوعا مع اح ترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

-اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز.

-إصلاح أي عطب في عدادات الغاز.

-رسم الخرائط الهيكلية الغازية.

وهو يشمل عدة مقاطعات:

✓مقاطعة الغاز للمدية.

✓مقاطعة الغاز للبرواقية.

✓مقاطعة الغاز لتابلاط.

✓مقاطعة الغاز لعين بوسيف.

✓مقاطعة الغاز لقصر البخاري.

✓مقاطعة الغاز لبني سليمان.

قسم العلاقات التجارية :يتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة ،ويضم 8 وكالات موزعة عبر تراب الولاية وهي:

✓الوكالة التجارية للمدية.

- ✓الوكالة التجارية للبرواقية.
- ✓الوكالة التجارية لقصر البخاري.
- ✓الوكالة التجارية للشهيبونية.
- ✓الوكالة التجارية لبني سليمان.
- ✓الوكالة التجارية لعين بوسيف.
- ✓الوكالة التجارية لتبلاط.
- ✓الوكالة التجارية لروس هارون.

المبحث الثاني:طريقة الدراسة.

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على ارض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بالمديرية العامة

لتوزيع الكهرباء والغاز، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع البحث.

المطلب الأول:منهج الدراسة.

للقيام بأي دراسة لابد من الاعتماد على قواعد وأسس تمثل المنهج الذي يعرف على انه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

فالمنهج ضروري للبحث وهو ينير الطريق، ويساعد الطالب في ضبط الأبعاد.

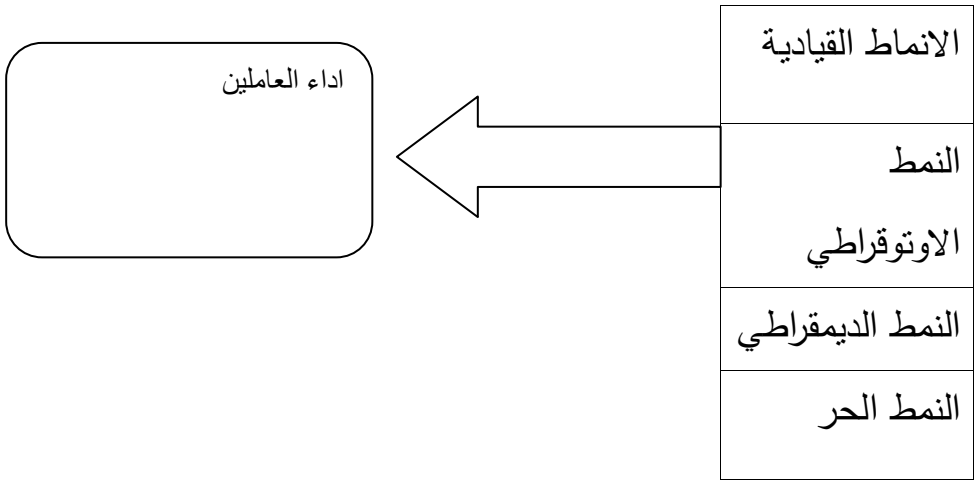
وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنباطات منها، ويعبر عنها تعبيرا كميا او كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

أولا: نموذج الدراسة.

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل، والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو الأنماط القيادية، أما المتغير التابع فهو الاداء، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، والمركز الوظيفي.)

ومن اجل قياس متغيرات الدراسة كان لابد علينا تحديد الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، أو بصورة أخرى كل متغير يظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بابعاده.

الشكل رقم(3-2) :نموذج الدراسة(الأنماط القيادية وأثرها على اداء العاملين.)



المصدر: من اعداد الطالبين.

ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية والبالغ عددهم 779 موظف، وهم يتوزعون على جميع أقسام ووحدات مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية، إذ بلغ حجم العينة 42 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة. ، و تمكنا من استرجاع 42 استبيان أي ما يعادل 100.% الجدول رقم (3- 1) يوضح الاستبيانات الموزعة و المستردة

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات القابلة للتحليل
العدد	42	42	42
النسبة	%100	100%	100%

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة.

المطلب الثاني:خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،....الخ .وقد مر تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفي مايلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

أ ولا: بناء أداة الدراسة.

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وانطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد ، قمنا بتصميم استبان خاص نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة ، معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال مراجعة الكتب والمقالات ذات العلاقة، وكان الهدف الأساسي من الاستبيان أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وان يكون ذو دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل أثناء بناء الاستبيان، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانيا:صدق أداة الدراسة.

من المهم أن نتأكد من جودة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، واهم شئ أن تكون صادقة ، ويقصد بالصدق هنا التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما اعدت من اجله. ويعرف كذلك بأنه شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة .

المطلب الثالث:الشكل النهائي لأداة الدراسة(الاستبيان.)

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل الأساتذة ، قمنا بالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول:البيانات الشخصية والوظيفية.

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية، وتشمل كل من(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، المركز الوظيفي.)

الجزء الثاني : اثر الانماط القيادية على اداء العاملين بمؤسسة الكهرباء و الغاز بالمدية.تضمن محورين رئيسين وكل محور تضمن مجموعة من الأسئلة كالآتي:

المحور الأول:الأنماط القيادية.

ويشمل هذا الجزء الأبعاد المتعلقة بمحور ممارسة الأنماط القيادية وهو مقسم إلى ثلاثة أبعاد:

-النمط الأوتوقراطي.

-النمط الديمقراطي.

-النمط الحر.

المحور الثاني:اداء العاملين.

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختيار صلاحيتها ، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك عرض وتحليل النتائج، التي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة.

المطلب الأول :صدق وثبات الاستبيان

اولا–اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم : (3–2) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

الرقم	المحاور	اختبار كلمنجروف–سمنروف		
		حجم العينة	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
01	الانماط القيادية	42	0.101	0.200
02	اداء العاملين	42	0.107	0.200
الاستبيان ككل		42	0.900	0.200

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة.

يتبين من نتاج الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا–**صدق الاتساق الداخلي**

هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة.

1 -اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

الجدول رقم:(3-3)معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رمز العبارة	الاتساق مع المحور: الانماط القيادية		رمز العبارة	الاتساق مع المحور: الانماط القيادية	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
S_1	**0.319	0.370	Q_1	**0.695	0.000
S_2	*0.365	0.170	Q_2	**0.681	0.000
S_3	**0.436	40.00	Q_3	**0.789	0.000
S_4	**0.426	50.00	Q_4	**0.693	0.033
S_5	**0.526	0.000	Q_5	**0.740	0.016
M_1	*0.304	0.410	Q_6	**0.778	0.000
M_2	**0.534	0.000	Q_7	**0.623	0.000
M_3	**0.480	10.00	Q_8	**0.442	30.00
M_4	**0.435	40.00	Q_9	**0.679	0.000
M_5	*0.344	0.260	Q_{10}	**0.614	0.000
K_1	**0.412	70.00	Q_{11}	**0.632	0.000
K_2	**0.610	0.000			

K_3	**0.545	0.000			
K_4	**0.551	0.000			

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSpss

(**): اذا كان مستوى الشك(0.01) فان مستوى الثقة (99%)

(*):اذا كان مستوى الشك(0.05) فان مستوى الثقة (95%)

يبين الجدول رقم (3-3)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، و اللذي يبنين أ ن معاملات الارتباط لفقرات مع المحور الأول (الأنماط القيادية)المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وكذلك بالنسبة لارتباط الفقرات مع محور(اداء العاملين)المبينة فهي دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و لان القيمة الإحتمالية اقل من مستوى المعنوية.

وبناءا على ماسبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور(الأنماط القيادية، اداء العاملين)صالحة للتحليل بدون حذف.

رابعا ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الاستبانة اي مدى خلوها من الاخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، ولقد اعتمدنا لتقدير ثبات اداة الدراسة حساب معامل الفا كرونباخ وذلك لدراسة ككل والمحاور المشكلة لها ، ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يشير على مدة ارتباط وتماسك فقرات المقياس ويأخذ قيما تتراوح ما بين الصفر و واحد، ويكون مقبول ابتداءا من (0.06) والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-4) :ثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور و للأستبانة ككل.

الرقم	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (الفا كرو نباخ)
01	الانماط القيادية	14	0.668
02	اداء العاملين	11	0.891
الاستبيان ككل		25	0.875

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول اعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه مابين] 0.891 - 0.668 [،كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.875) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

خامسا :الصدق البنائي

الجدول رقم (3-5):يمثل معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للإستبانة(مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)

محاور الدراسة		الانماط القيادية	اداء العاملين	الدرجة الكلية للاستبيان
الانماط القيادية	ارتباط بيرسون	1	**0.595	**0.843
	مستوى		0.000	

	المعنوية			
	حجم العينة		42	
اداء العاملين	ارتباط بيرسون		1	0.934**
	مستوى المعنوية			0.000
	حجم العينة			42
الدرجة الكلية للاستبيان	ارتباط بيرسون			1
	مستوى المعنوية			
	حجم العينة			42

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

(**): اذا كان مستوى الشك(0.01) فان مستوى الثقة (99%)

(*):اذا كان مستوى الشك(0.05) فان مستوى الثقة (95%)

قيمة (r) الجدولية في طرفين و عند مستوى معنوية (0.01)

و درجة الحرية (2−42) تساوي (0.3044)

يبين الجدول (3−5) معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس(جميع عبارت الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة محصورة مابين القيمتين] 0.934− 0.595 [وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.01)، حيث أن قيم (r) المحسوبة أكبر من قيم (r) الجدولية عند مستوى معنوية(α=0.01) ودرجة حرية (42) والتي تساوي (0.3044) وهذا ما يعكس الصدق البنائي للاستبيان. وعليه كل محاور الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

المطلب الثاني :تحليل البيانات الشخصية ومعرفة نتائج فرضية محوري الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة جميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولا :تحليل البيانات الشخصية للعينة

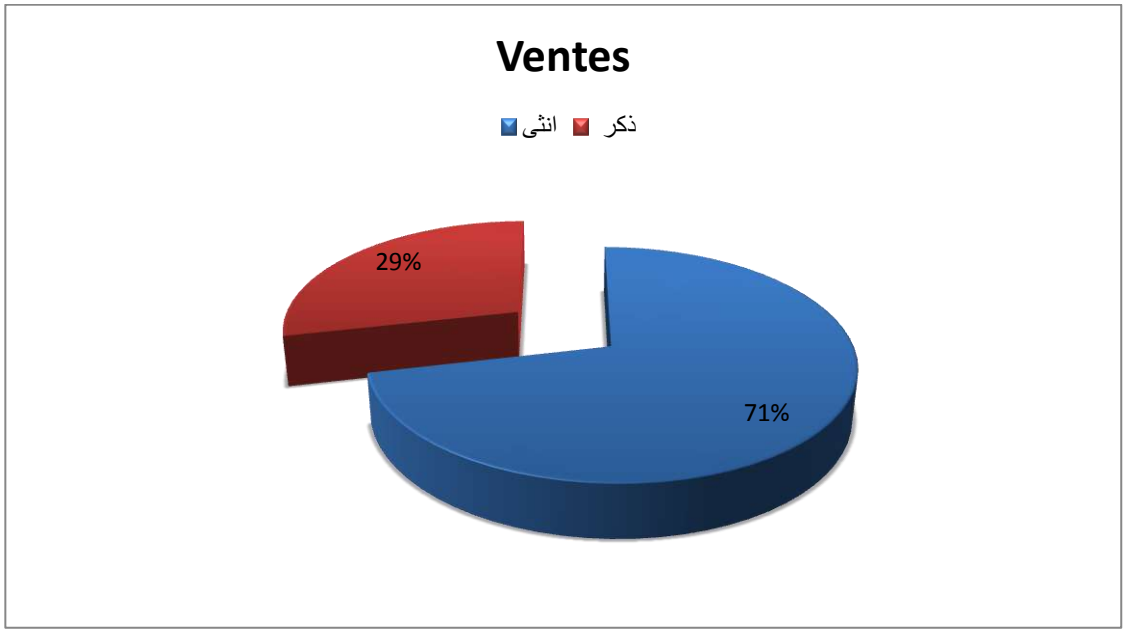
1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-6) :توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	30	%71.4
انثى	12	%28.6
المجموع	42	%100

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSpss

شكل رقم(3-03) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-06) والشكل رقم(03 -03) أن غالبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة تساوي(71.4%) اما نسبة الاناث فهي تقدر ب (28.6%)، حيث نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث،حيث أن 30 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 42 هم ذكور في حين أن 12 منهم اناث من إجمالي عينة الدراسة. و هذا بسبب طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على فئة الرجال خاصة في السياقة و الحراس، يد عاملة مهنية (سلك الاعوان و الرتب).

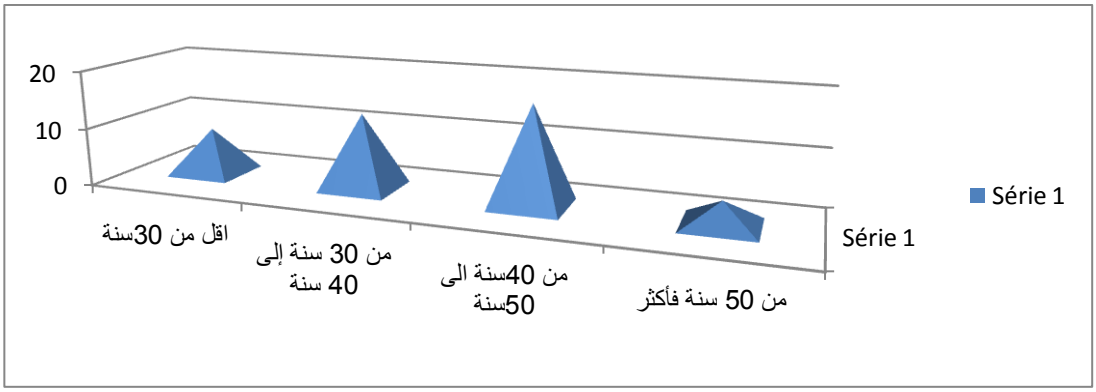
2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(03-7)يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 30سنة	8	%19 .
من 30 سنة إلى 40 سنة	13	%31
من 40سنة الى 50سنة	17	%40.5
من 50 سنة فأكثر	4	%1.9
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(3-4) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن السن متفاوت النسبة من 40إلى 50 سنة ب 40.5% بتكرار 17 فرد وهي أكبر نسبة ثم تليها النسبة من 30سنة الى 40 سنة بنسبة 31%بتكرار 13 فرد، و في الدرجة الثالثة فئة أقل من 30 سنة بنسبة 19%و التي عددها 8 أفراد. وآخر فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 1.9%و التي عددها 4 أفراد.

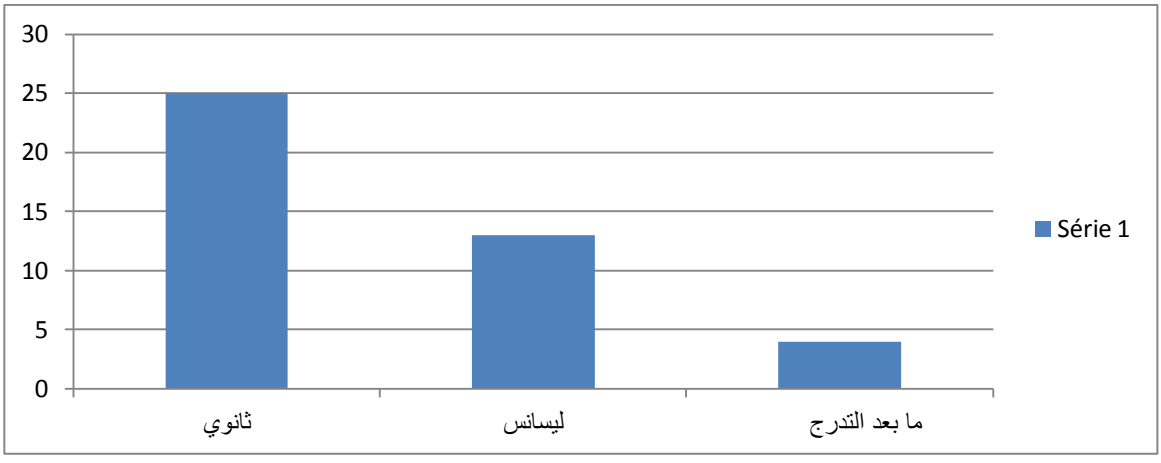
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-8) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة –المستوى العلمي	العدد	النسبة
ثانوي	25	%59.5
ليسانس	13	%31
ما بعد التدرج	4	%9.5
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم (3-5) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

توضح بيانات الجدول رقم (3-8) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم 60 % لفئة الثانوي، وفي الدرجة الثانية

جاءت نسبة تمثيل لأصحاب شهادة ليسانس بنسبة بلغت% 31 ، أما أدنى نسبة فكانت لفئة ما بعد التدرج بنسبة بلغت % 10 ، وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم % 60 من فئة الثانوي وهذا نظرا لطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز الذي يحتاج يد عاملة مهنية.

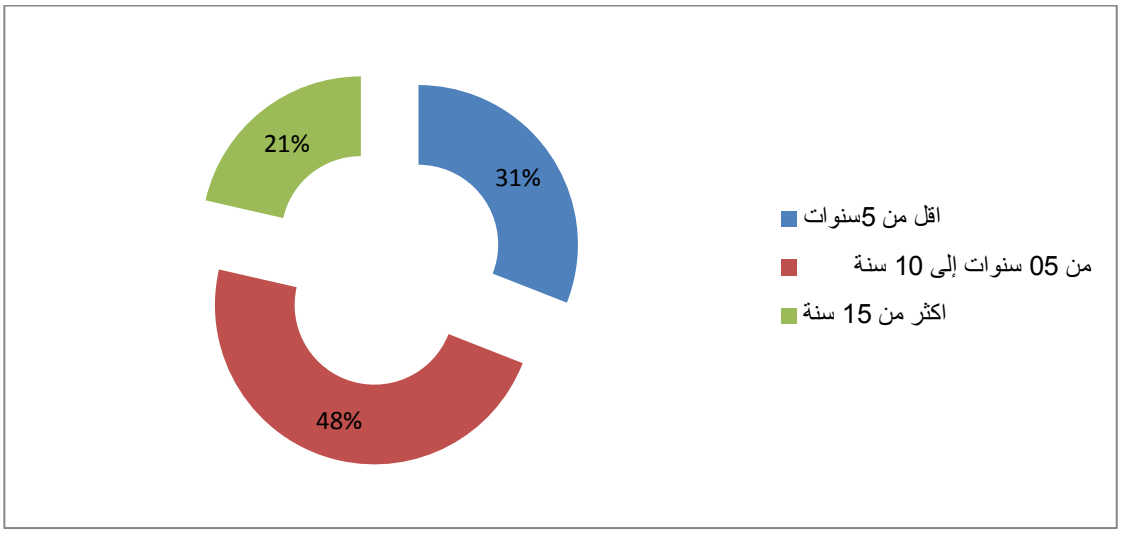
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

الجدول رقم (3-9) يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 5سنوات	13	%31
من 05 سنوات إلى 10 سنة	20	%48.61
اكثر من 15 سنة	9	%21.42
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم (3-6) يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول و الشكل اعلاه نجد ان معظم المستجوبين لديهم الخبرة مهنية من 10 الى 15 سنة بنسبة النسبة الأكبر منهم 48% و هذا ما يدل على ان معظم المستجوبين لديهم اقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصداقية في ملا الاستبيان الموجه اليهم ، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة بلغت31% ، أما أدنى نسبة فكانت للفئة 15 [فأكثر]سنة بنسبة بلغت (21)% ، وبتالي فإن نسبة3 1 % من فئة[من 10 إلى 15 سنة كانوا أكثر إستجابة على للإستبيان.

ثانيا :نتائج الفرضية الاولى المتعلقة بالنمط القيادي السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

1- تحليل عبارات أبعاد الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(03-10) :يمثل المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأنماط القيادية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
S_1	يركز مسؤلي المباشر على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما بطريقة صارمة	2,6905	0.4679	محايد
S_2	مسؤلي المباشر يوجه إلي الأوامر بشكل مستمر	2,5238	0.50549	غير موافق
S_3	لاياخذ مسؤولي بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار	2,8333	0.37720	محايد
S_4	لايسمح لي مسؤلي المباشر بمعارضته	2,5000	0.55216	غير موافق
S_5	مسؤولي المباشر هو الشخص الوحيد الذي له الحق في إصدار	3,1667	1.03398	محايد

	الأوامر وإلزام الآخرين بها			
S_{1-5}	**البعد الأول :النمط الأوتوقراطي**	2,7429	0.36768	محايد
M_1	يفوض مسؤولي المباشر البعض من سلطاته للعاملين	3,9524	0.73093	موافق
M_2	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3,4762	0.94322	موافق
M_3	يحضى العاملون بالتقدير في حالة الأداء الجيد من قبل رؤسائهم	3,4286	0.99125	موافق
M_4	يأخذ مسؤولي المباشر الأمور الأمور الأساسية بعين الإعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين	3,1905	1.22013	محايد
M_5	يستمع مسؤولي المباشر لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات	3,6429	0.87851	موافق
M_{1-5}	**البعد الثاني :النمط الديمقراطي**	3,5381	0.63934	موافق
K_1	يوافق مسؤولي المباشر على الأساليب التي يختارها العاملين في إنجاز أعمالهم	2,45238	0.503761	غير موافق
K_2	يفوض مسؤولي المباشر كل صلاحيات الإدارية للعاملين	2,5476	0.55005	غير موافق
K_3	يشرف مسئولي المباشر على نشاط العاملين بشكل طفيف جدا	3,0238	1.17884	محايد
K_4	لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها	2,4048	0.66478	غير موافق
K_{1-4}	**البعد الثالث :النمط الحر**	2,5971	40,5580	غير موافق
S1_K4	**المحور العام:الأنماط القيادية**	2.9881	0.33685	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

توضح بيانات الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور الأنماط القيادية، حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.9881) وهو ضمن المجال] 3.39 – 2.60] ،كما أن نسبة التشتت منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.336) وهذا مايدل على عدم وجود إنحرافات في إجابات أفراد عينة الدراسة كما نلاحظ أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي اذ بلغ المتوسط الحسابي 3,53 والانحراف المعياري 0,53 وهو يقع في المجال موافق مما يدل على نفي الفرضية الاولى.

وقد جاءت إجابات أبعاد هذا المحور على النحو الآتي:

أ- النمط الأوتوقراطي:

أشارت نتائج هذا البعد وسطا حسابيا عام بلغ (2.742) و بانحراف معياري عام قدر ب 0.367 ، وعلى مستوى عبارات هذا البعد:

لقد تحصلت العبارة رقم S1 على متوسط حسابي قدره(2.690) وانحراف معياري قدره(0.467) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة ، ويمكن القول أن أراء العاملين تختلف حول عبارة يركز مسؤلي المباشر على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما بطريقة صارمة.

لقد تحصلت العبارة رقم S2 على متوسط حسابي قدره(2.523) وانحراف معياري قدره(0.505) ومنه العبارة في مجال اتجاه الغير الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فإن أراء أفراد عينة الدراسة وافقت على عبارة مسؤلي المباشر يوجه إلي الأوامر بشكل مستمر.

لقد تحصلت العبارة رقم S3 على متوسط حسابي قدره(2.833) وانحراف معياري قدره (0.377) ، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة ، وهذا يعني أن عبارة لا ياخذ مسؤولي بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار فيها اختلاف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

لقد تحصلت العبارة رقم S4 على متوسط حسابي قدره (2.500) وانحراف معياري قدره(0.552) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة لا توافق على عبارة لا يسمح لي مسؤلي المباشر بمعارضته.

لقد تحصلت العبارة رقم S5 على متوسط حسابي قدره(3.166) وانحراف معياري قدره(1.033) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وبالتالي فإن عبارة مسؤولي المباشر هو الشخص الوحيد الذي له الحق في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها يوافق أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم.

ب- البعد الثاني :النمط الديمقراطي:

أشارت نتائج هذا البعد وسطا حسابيا عام بلغ (3.538) و بانحراف معياري عام قدرب (0.639) ، وعلى مستوى عبارات هذا البعد:

لقد تحصلت العبارة رقم M1 على متوسط حسابي قدره (3.952) وانحراف معياري قدره(0.730) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفظة، وبالتالي فإن عبارة يفوض مسؤولي المباشر البعض من سلطاته للعاملين توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

لقد تحصلت العبارة رقم M2 على متوسط حسابي قدره(3.476) وانحراف معياري قدره (0.943) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن

نسبة التشتت منخفظة، وبالتالي فإن عبارة يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

لقد تحصلت العبارة رقم M3 على متوسط حسابي قدره(3.428) وانحراف معياري قدره (0.991) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفظة، وبالتالي فإن عبارة يحضى العاملون بالتقدير في حالة الأداء الجيد من قبل رؤسائهم توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

لقد تحصلت العبارة رقم) M4 على متوسط حسابي قدره(3.190) وانحراف معياري قدره(1.013) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة اختلفت حول عبارة يأخذ مسؤولي المباشر الأمور الأساسية بعين الإعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين.

لقد تحصلت العبارة رقم M5 على متوسط حسابي قدره(3.642) وانحراف معياري قدره (0.878) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبالتالي فإن عبارة يستمع مسؤولي المباشر لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

ج- البعد الثالث :النمط الحر:

-أشارت نتائج هذا البعد وسطا حسابيا عام بلغ (2.597) و بانحراف معياري عام قدر ب (0.558) وعلى مستوى عبارات هذا البعد:

لقد تحصلت العبارة رقم K1 على متوسط حسابي قدره(2.452)وانحراف معياري قدره(0.503) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة لا توافق على عبارة يوافق مسؤولي المباشر على الأساليب التي يختارها العاملين في إنجاز أعمالهم.

لقد تحصلت العبارة رقم K2 على متوسط حسابي قدره(2.547) وانحراف معياري قدره (0.550 ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة لا توافق على عبارة يفوض مسؤولي المباشر كل صلاحيات الإدارية للعاملين.

لقد تحصلت العبارة رقم K3 على متوسط حسابي قدره(3.023) وانحراف معياري قدره (1.178 ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة اختلفت حول يشرف مسؤولي المباشر على نشاط العاملين بشكل طفيف جدا.

لقد تحصلت العبارة رقم K4 على متوسط حسابي قدره(2.404) وانحراف معياري قدره (0.664) ومنه العبارة في مجال اتجاه غير الموافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبالتالي فإن عبارة لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها لا توافق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.

2- تحليل عبارات المتعلقة بواقع اداء العاملين في المديرية

ولمعرفة واقع اداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وهذا ما يوصفه التالي:

الجدول رقم(03-11) المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور اداء العاملين.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
Q1	تشجيع مديريك يدفعك لانجاز عملك	3.52	0.854	موافق

	بكفاءة			
Q2	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين ادائك الوظيفي	3.55	0.795	موافق
Q3	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى ادائك الوظيفي	3.63	0.882	موافق
Q4	اهتمام المدير باقترحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى ادائهم	3.05	0.983	موافق
Q5	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام و يحسن الاداء	3.69	0.906	موافق
Q6	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الاداء	3.87	1.24	موافق
Q7	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم ادائه في تطويره	3.87	1.09	موافق
Q8	عدالة نظام تقييم الاداء تعد حافزا للعاملين لتطوير ادائهم	3.72	0.899	موافق
Q9	ثمة تركيز على مبدا الجدارة و الاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الاداء	2.91	1.109	غير موافق
Q10	يتبادل افراد فريق العمل الخبرات و المهارات.	3.61	0.748	موافق

Q11	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	3.16	0.912	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.48	0.448	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي العام للمحور الاداء الوظيفي بلغ 3.48 باهمية نسبية مرتفعة و انحراف معياري اجمالي قدر ب 0.448، و هذا يدل على ان استجابات افراد العينة في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالمدية و رؤيتهم باهمية و اقع الاداء الوظيفي المتبع في المؤسسة كانت مرتفعة.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 0.854 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق ، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت قليلة، وهذا يعني أن المدير يدفع العمال لاداء عملهم بكفاءة.

2-قد تحصلت العبارة رقم 2 على متوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 0.795، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يوافق اغلبية العينة على ان عدم تفويض السلطات للمرؤوسين يؤدي الى اعاقة و انخفاض مستوى الاداء.

3-لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 0.882 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه فان العمال يؤكدون على ان ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين تعمل على انخفاض مستوى الاداء الوظيفي

4-قد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري قدره 0.983 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه فان العمال يؤكدون على ان اهتمام المدير باقترحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى ادائهم .

5- قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.906 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، و بناءا على اجابات أفراد العينة يؤكدون على ان العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام و يحسن الاداء.

6-قد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.24 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه تؤكد العينة ان العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الاداء.

7-قد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.09 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما. وهذا ما تؤكده العينة الدراسة على ان اطلاعهم على نتائج تقييم اداء يساهم في تطويره.

8- قد تحصلت العبارة رقم 8 على متوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 0.899 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما. وهذا ما تؤكده العينة الدراسة على ان عدالة نظام تقييم الاداء تعد حافزا للعاملين لتطوير ادائهم.

9- اما العبارة 9 فبلغ المتوسط الحسابي 9.21 باهمية نسبية منخفضة و بانحراف معياري قدره 1.109، تدل على عدم قبول افراد العينة لمحتوى العبارة و يرون ان الترقية في المؤسسة لا تتم وفق مبدأ الجدارة و الاستحقاق بل تتم وفق اعتبارات

اخرى، و انه ففي حال اعتماد معايير الجدارة في الترقية فان ذلك سيعد حافزا للافراد و سيؤدي الى تحسين اداءهم الوظيفي.

10- قد تحصلت العبارة رقم 10 على متوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري قدره 0.748، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يوافق اغلبية العينة على ان افراد فريق العمل يتبادلون الخبرات و المهارات.

11- قد تحصلت العبارة رقم 11 على متوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري قدره 0.912، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يوافق اغلبية العينة على ان تحقيق العدالة في تعامل المدير مع المرؤوسين يدفع الى رفع مستوى ادائي.

المطلب الثالث :اختبار نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية و الاداء.

قبل القيام باختبار الفرضيات لابد من التحقق من صحة التوزيع الطبيعي وهو شرط محقق سابقا بالإضافة إلى الشرط الثاني وهو تجانس البينات باستخدام اختبار (Lvene test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-12) نتائج تحقق من تجانس البينات لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	F	مستوى المعنوية
الأنماط القيادية	0.511	0.931
اداء العاملين	0.915	0.955

المصدر :من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (3-12) نتائج تحقق شرط التجانس لمحور اداء العاملين، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحور الأنماط القيادية و الاداء (0.931)

و(0.599) على التعاقب وهما أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)مما يعني أن تباين المجموعات متساوي ، وبالتالي يمكن استخدام إختبار تحليل التباين الثنائي (ANOVA) .

الفرضية الجزئية الأولى: تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على محور الانماط القيادية.

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول محور الأنماط القيادية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

H1:توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول محور الأنماط القيادية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(3-13) :نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	**الانماط القيادية**	
	قيمة التباين (F)	**مستوى المعنوية**
الجنس	0.063	0.803
السن	2.547	0.075
المستوى التعلمي	0.133	0.876
سنوات الاقدمية	0.763	0.771

المصدر :من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجاتspss

لقد أظهرت النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق با محور الأنماط القيادية حيث أن مستوى المعنوية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة α=0.05 ،

وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور اداء العاملين.

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على أنه :**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الأنماط القيادية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

الفرضية الثانية :اداء العاملين

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)حول محور الاداء تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

H1 :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)حول محور الاداء تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-14) نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور الاداء تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	**الاداء الوظيفي**	
	قيمة التباين (F)	**مستوى المعنوية**
الجنس	0.061	0.691
السن	0.683	0.570
المستوى التعلمي	0.197	0.823
سنوات الاقدمية	0.868	0.464

المصدر :من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجاتspss

لقد أظهرت النتائج في الجدول (3-14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق با محور اداء العاملين حيث أن مستوى المعنوية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة

α=0.05، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور الاداء.

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على أنه :**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الاداء تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

الفرضية الثالثة:

-الفرضية الرئيسية العلاقة بين الأنماط القيادية وأبعادها و اداء العاملين

(H0) :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)بين الأنماط القيادية و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

كما تفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

-**الفرضية الفرعية الأولى**(النمط الأوتوقراطي:)

(H0) :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05)بين النمط الأوتوقراطي و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)بين النمط الأوتوقراطي و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

-**الفرضية الفرعية الثانية(النمط الديمقراطي:)**

(H0):لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05)بين النمط الديمقراطي و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الديمقراطي و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثانية(النمط الحر:)

(H0) :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الحر و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الحر و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم(3-15) :نتائج اختبار(بيرسون) حول العلاقة بين الأنماط القيادية و اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ارتباط بيرسون		الانماط القيادية
اداء العاملين	قيمة معامل الارتباط	0.595**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد الافراد	42

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

من الجدول (3-15) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين الأنماط القيادية و الاداء في المؤسسة يساوي(0.595**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة و اداء العاملين ، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(3-16) :نتائج اختبار(بيرسون) حول العلاقة بين النمط و اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ارتباط بيرسون		النمط الأوتوقراطي
اداء العاملين	قيمة معامل الارتباط	0.002**
	مستوى المعنوية	0.988
	عدد الافراد	42

المصدر :من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات. Spss

من الجدول (3-16) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي و الاداء في المؤسسة يساوي ** 0.002)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.988) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني ان هناك علاقة شبه منعدمة بين النمط الأوتوقراطي في المؤسسة محل الدراسة و الاداء وهي غير دالة إحصائيا ، هذا يعني تحقق الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط الأوتوقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم(3-17) :نتائج اختبار(بيرسون) حول العلاقة بين النمط الديمقراطي و اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		النمط الديمقراطي
اداء العاملين	قيمة معامل الارتباط	0.915**
	مستوى المعنوية	00.00
	عدد الافراد	42

المصدر :من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات. Spss

من الجدول (3-17)يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي و الاداء في المؤسسة يساوي(** 0.915) وهي علاقة موجبة و قوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (00.00) وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة و اداء العاملين ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم(3-18) :نتائج اختبار(بيرسون) حول العلاقة بين النمط الحر و اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		النمط الحر
اداء العاملين	قيمة معامل الارتباط	**-0.656
	مستوى المعنوية	0.724
	عدد الافراد	42

المصدر :من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات. Spss

من الجدول (3-18) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين النمط الحر و اداء العاملين في المؤسسة يساوي(** 0.056-) وهي علاقة سالبة و قوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.724) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة وشبه منعدمة كما أنها غير دالة إحصائيا بين النمط الحرفي المؤسسة محل الدراسة و الاداء ، هذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأنماط القيادية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.**

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية، ثم تم استعراض منهجية الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا عرض وتحليل أفراد العينة (الجنس، السن، الخبرة المهنية) ، بحساب التكرارات والنسب المئوية لهم، كما قمنا أيضا باختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ.

حيث استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول اثر الأنماط القيادية على اداء العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وهذا من خلال معرفة اتجاهات وآراء كافة بعض عمال المؤسسة من رؤساء ومديرين، وأظهرت نتائج الاستبيان انه يوجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية و اداء العاملين، فيجب على المؤسسة أن تقدم الاهتمام للعاملين وتعطيهم الحق في تبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق التطوير والتجديد فعملية عملية الاتصال مهمة جدا بين المستويات.

ففي هذه الدراسة ركزنا أساسا على العامل البشري الذي يقود المؤسسة فهو الذي يحافظ على استمرارية وتطور المؤسسة فبذلك يعتبر القائد الأمثل.


خاتمة عامة

ان التطوير و التقدم و زيادة الانتاج الذي تتطلع اليه المؤسسات المختلفة على ميع الاصعدة و في مختلف المجالات يتطلب في طليعة ما يتطلب توفير قادة اكفاء على مستوى يتناسب و حجم الطموحات و التحديات التي تمثلها و تتضمنها عملية التطوير المنشودة..

الا ان ندرة الموظفين من ذوي الكفاءات القيادية الذين يصلحون لمراكز القيادة او الذين يمكن تأهيلهم لهذه المراكز ليواجهوا المسؤوليات و المهام القيادية الهامة، هي التي ادت الى ظهور ما يسمى بالثورة الادارية، للبحث عن الوسائل التي تستطيع مراكز الادارة عن طريقها الحصول على القادة الاكفاء، و محاولة اكتشاف افضل الطرق لاعداد و تدريب الصفوة من الاداريين القادرين على رفع معنويات المرؤوسين . و من هنا اهتمت اغلب الدول المتقدمة و النهضة بوضع برامج تهدف الى شحذ المهارات الادارية الموظفين الذي ترى ان لديهم قدرات قيادية و محاولة اكمال عدتهم من الخبرة العملية و العلمية، و تزويدهم بالنظرة الشاملة حتى تتسع افاقهم في التفكير للنهوض بأعباء القيادة للأجهزة الادارية المعقدة في الدولة الحديثة.

و للقيادة دور في تصميم الوسائل و الاستعانة بالنظم القيادية التي تهدف الى تحسين اداء العنصر البشري. من خلال التعرف على الانماط القيادية المتبعة قديما و حديثا و اساليبها التي تهدف الى رفع الاداء الوظيفي العاملين. اذ يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا، ومؤشرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات، ابتداءا من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة، وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها.

1-نتاج الدراسة

توصلنا من خلال هذه الدراسة الى جملة من النتائج :

اولا -نتائج الدراسة النظرية

من خلال عرضنا الجانب النظري للدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن ادراج اهمها في ما يلي:

- توفير الاتصال الفعال بين القادة و بين المرؤوسين و تقديم الدعم و المساعدة للمرؤوسين و حل المشكلات و ازالة الصعوبات التي تواجههم في العمل، كما ان القائد يعتبر المحور الذي يبنى عليه العمل الجماعي من خلال بناء التلاحم و التعاون داخل الجماعة و زيادة تفويض بعض المهام و الصلاحيات حيث يعتبر حافز معنوي لتحمل المسؤولية و رفع الاداء .مما يثبت **صحة الفرضية الاولى.**
- وجود الثقة الكاملة بين العمال و تحميلهم المسؤولية العمل من شانه حثهم اكثر على العطاء و تطوير طرق العمل.
- الاداء هو درجة انجاز و تحقيق الاهداف المسطرة و يوجد عدة عوامل تؤثر على اداء العاملين من بينها التغيب عن العمل، دوران العمل، حوادث العمل و غيرها من العوامل المؤثرة على الاداء. و هذا ما يثبت **صحة الفرضية الثانية.**

ثانيا-نتائج الدراسة التطبيقية

قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية، من خلال تحليل استمارات الاستبيان الموجهة اليهم، فاننا توصلنا الى جملة من النتائج اهمها:

- معامل الارتباط بين كلّ فقرة من الفقرات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط للفقرات مع المحور الأول(الأنماط القيادية) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) و (α=0.01)

لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وكذلك بالنسبة لإرتباط الفقرات مع محور (اداء العاملين)المبينة فهي دالة عند مستوى دلالة(α=0.01) و لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ماسبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور الأنماط القيادية، اداء العاملين)صالحة للتّحليل بدون حذف.

- أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه مابين

] 0.891 – 0.668 [،كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل 0.875 وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة. بصفة عامة يتضح ان المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور الأنماط القيادية،كانت كالتالي حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.9881) وهو ضمن المجال] 3.39 – 2.60 [، كما أن نسبة التشتت منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.336) وهذا مايدل على عدم وجود إنحرافات في إجابات أفراد عينة الدراسة كما نلاحظ أن النمط القيادي السائد هو **النمط الديمقراطي** اذ بلغ المتوسط الحسابي 3,53 والانحراف المعياري 0,53 وهو يقع في المجال موافق مما يدل **على نفي الفرضية الثالثة.**

–وايضا نجد العلاقة بين كل نمط و اداء العاملين كما يلي:

يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الأوتوقراطي و اداء العاملين في المؤسسة يساوي (0.002**) كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.988) وهي أكبر من مستوى الدلالة مما يعني ان هناك علاقة شبه منعدمة بين النمط الأوتوقراطي و الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الديمقراطي والتمكين في المؤسسة يساوي (0.915**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالةα=0.05

ممايعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة و اداء العاملين.

-يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين النمط الحر والتمكين في المؤسسة يساوي(0.056-**) وهي علاقة سالبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.724 وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 ممايعني أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة وشبه منعدمة كما أنها غير دالة إحصائيا بين النمط الحر في المؤسسة محل الدراسة و اداء العاملين.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور الأنماط القيادية حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F)أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة) α=0.05 (، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور الأنماط القيادية

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول محور الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

-يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين الأنماط القيادية و الاداء في المؤسسة يساوي (** 0.843)وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية

(0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في المؤسسة سونلغاز لولاية المدية.محل الدراسة و الاداء ، هذا يعني **صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنه :توجد علاقة بين الأنماط القيادية وأبعادها و اداء العاملين.**

2-الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- اقتراح على المديرين و المسؤولين الاداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم و الاصغاء الجيد لهم لما له تأثير ايجابي على الاداء، كما تقترح عليهم تخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات و الاوامر بحذافيرها و اتباع الاسلوب اللين في التعامل مع المروؤسين.
- اجراء دورات تدريبية للقادة من طرف المؤسسة في مجال القيادة او الادارة للاستفادة منها.
- يجب تبني التعاون و التنسيق بين الادارات و الاقسام و الافراد العاملين بمؤسسة سونلغاز و كذلك تبادل المعلومات و تحسين الاتصالات.
- على المؤسسة محل الدراسة ان تتجنب كل من النمط الحر و النمط الاوتقراطي، حتى لا يكون هناك أي نوع من الاهمال او التماطل في انجاز المهام.
- من الضروري على مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ان تمنح العاملين الثقة و الاستقلالية في العمل، و توفير مناخ تنظيمي يشجع على التغيير في اسلبي العمل و تطوير الاجراءات و تسهيل تنفيذها لرفع مستوى اداء المؤسسة.

3-آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- اثر القيادة التنظيمية على الولاء التنظيمي للافراد؛
- الانماط القيادية و علاقتها بالإبداع العاملين؛
- تفعيل القيادة التحويلية من خلال اسلوب العدالة التنظيمية؛


المـــراجـــع

قائمة المراجع

اولا-الكتب باللغة العربية

1-اسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، دار الراية للنشر و التوزيع، المملكة العربية الهاشمية،2012.

2-أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

3-بشير علاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2010.

4-جاري ديسلر-ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2002،

5-هاشم حمدي رضا، ادارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية للنشر و التوزيع،الاردن-عمان،2009

6-شاويش مصطفى، ادارة الموارد البشرية،ط03،دار الشروق،عمان-الاردن،2005.

7-سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء-الاطر المنهجية و التطبيقات العلمية، مصر،2009

8-صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية-مصر،2014

9-ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن،2012

10- محمد عمر الزعبي، القيادة الادارية،ط01،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2014،

11- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعية الجديدة، القاهرة-مصر،2005.

12- ماهر محمد حسن، القيادة اساليب و نظريات و مفاهيم،ط01،دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الاردن،2014

13- محمد عمر الزغبي، القيادة الادارية،ط01، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2014،

14- رداح محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2013

15- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية-مصر، 2000

16- زياد حمد القطارنة، اساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية،2017

17- عادل حرحوش عادل، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،ط02،عالم للكتب الحديث للنشر و التوزيع،عمان-الاردن، 2002

18- عبد الله بن عبد الغني و اخرون، السلوك التنظيمي،ط04، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية،2003

19- عقيل محمود رفاعي، ادارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الازاريطة-مصر،2009

20- يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000

ثانيا-الاطروحات و الرسائل الجامعية

1. اسماء سعد الله شعبان عمرو، ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل،2018

2. الشريف ريم، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية،2013

3. بابا خديجة، القيادة الادارية و علاقتها بالإبداع الاداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة المدية،2014

4. بوخلوة باديس، اثار انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي،–دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن ولاية تقرت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الاول، جامعة ورقلة،2015،

5. بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية و دورها في الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع–جامعة قسنطينة،2009–2010

6. بلال قماز، اثر التدريب على اداء لعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة المدية،2019

7. بلقاسم امحمد، اثر التدريب على اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا–قسم المناجمنت–جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2017

8. سعاد ميدون، دور القيادة الادارية في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة المدية،2013

9. نصرون اسماء، اثر القيادة الاخلاقية في تحسين اداء العاملين بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة المدية،2015–2016

10. غربي امال، انماط القيادة و دورها في التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاري و علوم التسيير–جامعة المدية،2017/2016

11. كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير–جامعة البويرة،2014–2015،

12. عمراني ليلى، استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية و دورها في تحسين الاداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة المدية،2018

ثالثا–المجلات

1–الهاني عاشور،_أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016

2–بوخلوة باديس، اثار الانماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015

3–بشر عربيات، انماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة البلقاء، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد العشرون، العددالثاني،يونيو2012،

4-شريفة بنت عبد الله المالكي، الانماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، 2018

5-شريفة بنت عبد الله المالكي، الانماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منظمة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر،الرياض،2018

6-عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضربسكرة، العدد 01،ن وفمبر 2001،

7-محمد عبد اشتيوي، المهارات القيادية و علاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث-جامعة الاستقلال،مج3-العدد2018،1

8-وداد بلكرمي، اثر الانماط القيادية على الاداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مجلة العلوم الانسانية، العدد40،جامعة قسنطينة 01-الجزائر،ديسمبر2013،

رابعا-المراجع باللغة العربية.

1- ALLEN LOUIS ,The management proffession,Mc Graw-hill book,New York
2- Anglo S.Denisi and Ricky W. Human Resource management,Boston-Houghton Mifflin Co,2001
3- Bernard bass,leadership,pasychology and organizational behavior, harper and pow publishers,new york,1960.
4- Hollander,Edwin,The essential interdep-ependence of leadership and followrship current direction inpsychological science,1992
5- Joseph moone,article propos de la performance humaine en entreprise,Paris,1999

قائمة المراجع

6- - Konntz,O.donnell,principles of management,hill Book CO,New york,1964
7- Peter G ,Northouse,leadership-theory and practice,sage publication,Inc,2001
8- Dictionnaire larousse bordas,1999.

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان الموجة لعمال مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية.

جامعة المدية
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر إدارة اعمال

استبيان

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد:

لإنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي، ضمن متطلبات (Questionnaire) نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال حول موضوع :

اثر ممارسة الانماط القيادية على اداء العاملين

-دراسة حالةمؤسسة سونلغاز- ولاية المدية-

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالعناية و الاهتمام و السرية التامة.

-ملاحظة:

نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (**x**) عند الإجابة المناسبة .

من إعداد الطالبين:

- بربوشة سفيان
- بوشنافة محمد عبد الحكيم

2021/2020

الجزء الأول :البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فاكثر ☐

3-**مستوى العلمي** : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ما بعد التدرج ☐

4-سنوات الخبرة أقل من05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنة ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : محاور الدراسة

1-متعلق بالمتغير المستقل -الأنماط القيادية-

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الاول: النمط الاوتوقراطي					
01	يركز مسئولي على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما بطريقة صارمة					
02	مسئولي المباشر يوجه إلي الأوامر بشكل مستمر.					
03	لا يأخذ مسئولي بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.					
04	لا يسمح لي مسئولي المباشر بمعارضته.					
05	مسؤولي المباشر هو الشخص الوحيدالذي له الحق في إصدار الأوامر و إلزام الآخرين بها					
	المحور الثاني : النمط الديمقراطي					
01	فوض مسؤولي المباشر البعض من سلطاته للعاملي					
02	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه.					
03	يحضى العاملون بالتقدير في حالة الأداء الجيد من قبل رؤسائهم.					
04	يأخذ مسؤولي المباشر الأمور الأساسية بعين الاعتبار عند					

	مخالفة القوانين من قبل العاملي					
05	يستمع مسؤولي المباشر لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات.					
	المحور الثالث: النمط الحر					
01	يوافق مسؤولي المباشر على الأساليب التي يختارها العاملين في انجاز أعمالهم.					
02	يفوض مسؤولي المباشر كل الصلاحيات الإدارية للعاملين.					
03	يشرف مسؤولي المباشر على نشاط العاملين بشكل طفيف جدا					
04	لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها.					

2- متعلق بالمتغير التابع –اداء العاملين-

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تشجيع مديريك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة					
2.	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين ادائك الوظيفي					
3.	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى ادائك الوظيفي					
4.	اهتمام المدير باقترحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى ادائهم					
5.	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام و يحسن الاداء					
6.	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الاداء					
7.	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم ادائه في تطويره					
8.	عدالة نظام تقييم الاداء تعد حافزا للعاملين لتطوير ادائهم					
9.	ثمة تركيز على مبدا الجدارة و الاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الاداء					
10	يتبادل افراد فريق العمل الخبرات و المهارات.					
11	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي					

الملحق رقم 02 : الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام جداول الSPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	42	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Gendre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	men	30	71	71	71
	women	12	29	29	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	8	19	19	19
	40-30	13	31	31	31
	50-40	17	40.5	40.5	
	> 50	4	1.9	1.9	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,668	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	11

متوسطات العبارات و الانحراف المعياري لكل محور على حدى

1-محور الانماط القيادية

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
S1	42	0	2,6905	,46790
S2	42	0	2,5238	,50549
S3	42	0	2,8333	,37720
S4	42	0	2,5000	,55216
S5	42	0	3,1667	1,03398
M1	42	0	3,9524	,73093

2-الاداء

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q1	42	0	3,6190	,98655
Q2	42	0	3,0714	1,06823
Q3	42	0	3,3333	1,07446
Q4	42	0	3,4286	,91446
Q5	42	0	3,5000	,99983
Q6	42	0	3,5238	,85249
Q7	42	0	3,0714	1,09082
Q8	42	0	2,5952	,70051
Q9	42	0	3,6190	,69677
Q10	42	0	3,7381	,66478
Q11	42	0	3,8571	,71811

2-اختبار تجانس البيانات

محور الانماط القيادية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: القيادية الأنماط			
F	ddl1	ddl2	Signification
,511	29	12	,931
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الوظيفي_المركز + الأقدمية_سنوات + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

محور-اداء العاملين

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: التمكين			
F	ddl1	ddl2	Signification
,915	29	12	,599
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الوظيفي_المركز + الأقدمية_سنوات + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

اختبار الفرضية الاولى: الانماط القيادية

جدوا انوفا الثنائي

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: القيادية الأنماط

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1,460[a]	12	,122	1,106	,392
Constante	111,217	1	111,217	1010,522	,000
الجنس	,007	1	,007	,063	,803
السن	,841	3	,280	2,547	,075
التعليمي_المستوى	,029	2	,015	,133	,876
الأقدمية_سنوات	,124	3	,041	,376	,771
الوظيفي_المركز	,417	3	,139	1,262	,306
Erreur	3,192	29	,110		
Total	379,658	42			
Total corrigé	4,652	41			

a. R-deux = ,314 (R-deux ajusté = ,030)

اختبار الفرضية الاولى : الاداء

جدوا انوفا الثنائي

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: التمكين

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	3,961[a]	12	,330	,729	,712
Constante	135,765	1	135,765	299,941	,000
الجنس	,073	1	,073	,161	,691
السن	,927	3	,309	,683	,570
التعليمي_المستوى	,178	2	,089	,197	,823
الأقدمية_سنوات	1,179	3	,393	,868	,469
الوظيفي_المركز	,036	3	,012	,026	,994
Erreur	13,127	29	,453		
Total	501,496	42			
Total corrigé	17,088	41			