وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية

- حالة مجمع صيدال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
❖ قمبور عبد الرؤوف

تحت إشراف:
❖ د. حمادي نبيل

لجنة المناقشـــــــــة

أ.د. يرقي حسيـــن	جامعة المدية	رئيسا
د. حمادي نبيـــل	جامعة المدية	مقررا
أ.د علوطي لميـــن	جامعة المدية	عضوًا ممتحنا
د. رتيعة محمـــــد	جامعة المدية	عضوًا ممتحنا
د. سي أحمد نذير	جامعة البليدة	عضوًا ممتحنا
د. بودلة يوســـف	جامعة بومرداس	عضوًا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

قبل البدء..

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

سورة المجادلة، آية 11

إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتقنه

حديث شريف

شكر وتقدير

بعد أن منَّ الله عليَّ بإنجاز هذا البحث، فإنني أتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولا وآخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمره بي، فوفقت إلى ما أنا فيه راجيا منه دوام نعمته وكرمه، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكره الله"، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور المشرف **"حمادي نبيل"** الذي ساعدني ولم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

أتقدم أيضا بالشكر إلى أبي السيد **"قمبور السعيد"** مفتش التربية الوطنية لإدارة الثانويات مقاطعة ميلة 2، الذي ساعدني ماديا ومعنويا في إنجاز هذا العمل المتواضع، والذي أعطاني العديد من النصائح والإرشادات التي ساعدتني في شتى مجالات الحياة.

أتقدم أيضا بالشكر إلى **"جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية"**، التي منحتني فرصة التدرج في مرحلة الدكتوراه.

أتقدم أيضا بالشكر إلى **"أعضاء لجنة المناقشة"**، قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

وأتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لكل موظفي **"فرع صيدال للمضادات الحيوية"** الذين قدموا لي يد العون، وساعدوني في القيام بالدراسة الميدانية.

وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

إهداء

الحمد لله الذي أكرمني وجزاني بهذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى :

الإنسان الذي سعى جاهدا إلى تربيتي وتعليمي وتوجيهي والوقوف إلى جانبي **أبي السعيد**

إلى أعز إنسان في الوجود وقدوتي في الحياة، إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية **أمي فاطمة** ثم **أمي** ثم **أمي**.

إلى زوجة أبي **لويزة** التي قدمت لي العديد من النصائح والإرشادات التي ساعدتني في شتى مجالات الحياة.

إلى روح جدي **محمد** وروح جدي **صالح** ورح جدتي **زينب**.

إلى جدتي **الساسية** أطال الله في عمرها.

إلى كل العموم والعمات والأخوال والخالات.

إلى أختي **مريم أشواق** وإلى أبنائها الأحبة **ضحى ومؤيد وجوري**، وإلى أخي **أحمد** وابنه **عبد الرحمن**.

إلى زوجتي رفيقة دربي الدكتورة **نذيرة**.

إلى كل أبناء وبنات عمومي وعماتي وأبناء وبنات أخوالي وخالاتي.

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة.

إلى كل من علمني حرفا من معلم أو أستاذ أو دكتور.

إلى كل من نساه قلمي وتذكره قلبي.

قمبور عبد الرؤوف

ملخص

ملخـــــص:

تعتبر المؤسسة كيانا اقتصاديا يهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، من خلال توظيف العديد من الموارد البشرية في مناصب عديدة، حسب مؤهلاتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، مما يجعلها كذلك كيانا اجتماعيا يتواجد فيه تفاعلا كبيرا بين المواد البشرية، فإذا أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة، يجب عليها التحكم في هذا التفاعل حتى يكون هذا التفاعل إيجابيا، يخدم مصلحة المؤسسة، وليس سلبيا، يعرقل السير الحسن للعمل داخلها مثل كثرة النزاعات، والإضرابات، وبالتالي استلزم الأمر على المؤسسات أن توجه هذا التفاعل إلى الاتجاه الذي يخدمها وهو انجاز المهام المطلوبة بجودة عالية، وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا الأمر لا يمكن القيام به من طرف كل الأشخاص، بل يجب وضع أشخاص معينين يتوفرون على مجموعة من الصفات والقدرات التي تمكنهم من التأثير في مرؤوسيهم، هؤلاء الأشخاص هم القادة.

جاءت دراستنا للبحث في موضوع أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية وقد انصب اهتمامنا على أربعة أنماط نظرا لاتساعها الكبير في منظمات الأعمال وهي: النمط القيادي التسلطي الديمقراطي، التحويلي، والتبادلي، فيهدف القادة من خلال اتباع هذه الأنماط إلى حث الموارد البشرية على انجاز العمل الموكل إليهم بالجودة المطلوبة، كما أن كل نمط لديه أسلوبه الخاص في التعامل مع الموارد البشرية من خلال التأثير على العديد من المتغيرات، التي تنتج في محصّلتها مستويات عالية من أداء الموارد البشرية.

تمثّل التّساؤل الرّئيسي لدراستنا في تحديد كيف يمكن الاستفادة من أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسات الجزائرية لتحسين أداء الموارد البشرية. وللإجابة على هذا التّساؤل تمّ الإحاطة بالجوانب النّظريّة للقيادة أنماطها، وأداء الموارد البشرية، ثمّ تمّ إسقاط ذلك على الواقع الجزائري لتحديد كل من أنماط القيادة وأثرها على أداء الموارد البشرية، وقد تم استخدام تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، وكذا تصميم استبيان لجمع بيانات حول أنماط القيادة وأداء الموارد البشرية لعينة من إطارات مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بولاية المدية ثم تم تحليلها من خلال تقدير نموذج انحدار خطي متعدد لتوضيح أثر أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية.

وبعد دراسة وتحليل الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والمتمثلة في تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، وأداة الاستبانة التي وُزِّعَتْ على عينة من إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، توصلنا إلى أنه تمارس الأنماط القيادية الأربعة محل الدراسة وهي: النمط التسلطي، الديمقراطي، التحويلي والتبادلي لكنها لا تؤثر كلها إيجابا على أداء الموارد البشرية، فالنمط التسلطي الديمقراطي والتبادلي لديهم أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية، لكن النمط التحويلي ليس لديه أي أثر على أداء الموارد البشرية، ذلك لأن النمط التحويلي يحث الموظفين على البحث وتطوير قدراتهم ويحاول القائد إلهام موظفيه وتحفيزهم فكريا حتى يجعل من أدائهم ذو مستوى عالي، لكن عندما لا يستجيب الموظفون لكل تلك العوامل، فهذا يعني أن أداؤهم لن يتأثر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، النمط التسلطي، النمط الديمقراطي، النمط التحويلي، النمط التبادلي، أداء الموارد البشرية.

Résumé:
Une entreprise est considérée comme une entité économique qui vise à obtenir le bénéfice maximal possible, en employant beaucoup d'employés dans différentes postes, en fonction de leurs qualifications et compétences et leurs l'expériences, ce qui en fait comme une entité sociale, où il y a une interaction importante entre les individus, si l'organisation veut atteindre ses objectifs, elle doit contrôler cette interaction, pour qu'elle soit positive, répondant à l'intérêt de l'établissement, non négative, ce qui entrave la bonne conduite du travail, comme les nombreux conflits et grèves, et donc les institutions doivent diriger cette interaction vers la direction qu'elle leurs sert. Cela ne peut pas être fait par toutes les personnes. Mais, il est nécessaire de placer certaines personnes qui ont un ensemble de qualités et de capacités qui leur permettront d'influencer leurs subordonnés. Ces personnes sont les leaders.

Dans ce contexte, notre étude des styles de leadership administratif et leur impact sur la performance des ressources humaines, nos intentions ont porté sur quatre types en raison du grand nombre d'organisations : le style de leadership autoritaire, démocratique, transformationnel et transactionnel. En suivant ces modèles, les leaders ont pour but d'accomplir le travail qui leur a été confié avec la qualité requise, et chaque style a sa propre façon de traiter avec les employés en influençant de nombreuses variables, qui mènent à leurs tours des niveaux élevés de performance des ressources humaines.

La principale question de notre étude est de déterminer comment les styles de leadership des institutions algériennes peuvent être utilisés pour améliorer la performance des ressources humaines. Pour répondre à cette question on a cadré les aspects théoriques de leadership, des modèles de leadership et la performance des ressources humaines, ensuite, on l'a projeté sur la réalité algérienne afin d'identifier les styles de leadership et de leur impact sur les performances du personnel. On a utilisé les rapports du conseil d'administration du complexe Saidal, ainsi qu'un questionnaire destiné à recueillir des données sur les habitudes de conduite et de la performance des personnels d'un échantillon des cadres du complexe Saidal branche antibiotique de Médéa, on les a ensuite analysé en estimant un modèle de régression linéaire multiple pour illustrer l'effet des modèles de leadership sur la performance des ressources humaines.

Après avoir étudié et analysé les outils utilisés dans l'étude pratique, qui sont les rapports du Conseil d'administration du Complexe Saidal et l'outil de questionnaire distribué sur un échantillon de cadres antibiotiques, nous avons constaté que les quatre styles de leadership se pratiquent dans la branche antibiotique à Médéa, mais non pas tous ont une incidence positive sur la performance des ressources humaines, les style démocratique, autoritaire, et transactionnel ont un impact positif sur la performance des ressources humaines, mais le style de transformation n'a pas d'impact sur la performance des ressources humaines, parce que le style transformationnel invite les employés à la recherche et le développement de leurs capacités. Ils essaient d'inspirer et de motiver leurs employés intellectuellement et à rendre leur performance élevée, mais lorsque le personnel ne répond pas à tous ces facteurs, leur performance ne sera pas affectée.

Mots-Clés : Leadership administratif, style autoritaire, style démocratique, style transformationnel, style transactionnel, performance des ressources humaines.

Abstract :
The organization is regarded as an economic entity which aims to maximize its benefits employing many employees in different positions, according to their qualifications and skills and their experiences, makes it as a social entity, where there is significant interaction between individuals, if the organization wants to achieve its objectives, it must control this interaction, in order to make it positive, in the interest of the institution, not negative, which cause bad conduct of work, such as many conflicts and strikes, and therefore institutions must direct this interaction towards the direction it serves them. This can not be done by anyone. But, it is necessary to place some people who have a set of qualities and abilities that will allow them to influence their subordinates. These people are the leaders.
In this context, our study of the styles of administrative leadership and its impact on the performance of human resources, our intentions have focused on four types because of the large use by organizations: authoritarian, democratic, transformational and transactional leadership style. By following these patterns, leaders aim to accomplish the work given to employees with the required quality, and each style has its own way of dealing with employees by influencing many variables, which lead to high levels' performance of human resources.
The main question of our research is to determine how the leadership styles of Algerian institutions can be used to improve the performance of human resources. To answer this question, the theoretical aspects of leadership, leadership models and human resources performance were framed, and then projected on the Algerian ground in order to identify leadership styles and its impact on performance of human resources. Saidal Complex board reports were used as well as a questionnaire designed to collect data on driving habits and performance of staff from a sample of executives of the Saidal's antibiotical branch of Medea, then analyzed them by estimating a multiple linear regression model to illustrate the effect of leadership styles on human resources' performance.
After studying and analyzing the tools used in the practical study, which are the Saidal Complex Board's reports and the questionnaire tool distributed on a sample of antibiotic executives, we found that the four leadership styles practicing in the antibiotic branch in Médéa, but not all have a positive impact on human resources' performance, democratic, authoritarian, and transactional styles have a positive impact on human resources' performance, but the transformational style has no impact on the performance of human resources, because the transformational style invites employees to research and development of their capabilities. They try to inspire and motivate their employees intellectually and make their performance high, but when staff does not address all of these factors, their performance will not be affected.
Keywords: Administrative leadership, Autocratic leadership, democratic leadership, transformational leadership, transactional leadership, human resources' performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنصـــــــر	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	**I**
قائمة الأشكال	**IX**
قائمة الجداول	**XI**
مقدمـــــــــــة عامـــــــــة	**(أ–د)**
الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية	**(42-01)**
تمهيـــد	**02**
المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية	**(14-03)**
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن القيادة	**03**
المطلب الثاني: القيادة الإدارية في الأدبيات العربية والغربية	**04**
الفرع الأول: القيادة في اللغة العربية	**04**
الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية	**04**
المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية	**05**
الفرع الأول: التأثير	**05**
الفرع الثاني: الموقف	**06**
الفرع الثالث: عملية الاتصال	**06**
الفرع الرابع: الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المنشودة	**06**
المطلب الرابع: المهارات القيادية	**07**
الفرع الأول: المهارات الفنية	**07**
الفرع الثاني: المهارات الإنسانية	**07**
الفرع الثالث: المهارات الإدراكية	**08**
الفرع الرابع: المهارات التنظيمية	**08**
المطلب الخامس: أهداف القيادة الإدارية	**08**
المطلب السادس: أهمية القيادة الإدارية	**09**
الفرع الأول: الجانب التنظيمي للإدارة	**09**
الفرع الثاني: الجانب الإنساني للإدارة	**10**

الفرع الثالث: الجانب الاجتماعي للإدارة	**11**
الفرع الرابع: الجانب الخاص بأهداف الإدارة	**12**
المطلب السابع: مصطلحات متعلقة بالقيادة	**13**
الفرع الأول: الإدارة	**13**
الفرع الثاني: الرئاسة	**14**
الفرع الثالث: القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية	**14**
المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية	**(30-14)**
المطلب الأول: القيادة في العصر الإغريقي	**14**
الفرع الأول: القيادة حسب ثراسيما خوس	**14**
الفرع الثاني: القيادة حسب أفلاطون	**14**
الفرع الثالث: القيادة حسب أرسطو	**15**
المطلب الثاني: القيادة في العصر الإسلامي	**15**
الفرع الأول: القيادة عند رسول الله محمد صلّى الله عليه وسلّم	**16**
الفرع الثاني: القيادة عند عبد الرحمان ابن خلدون	**17**
المطلب الثالث: القيادة في العصر الحديث	**17**
الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم	**17**
الفرع الثاني: نظرية السمات	**18**
الفرع الثالث: النظريات السلوكية	**22**
الفرع الخامس: القيادة التفاعلية	**29**
الفرع السادس: القيادة التبادلية	**29**
الفرع السابع: القيادة التحويلية	**30**
المبحث الثالث: وظائف وأنماط القيادة الإدارية	**(41-30)**
المطلب الأول: وظائف القيادة الإدارية	**30**
الفرع الأول: المهام الرسمية	**30**
الفرع الثاني: المهام الغير رسمية	**32**
المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية	**33**
الفرع الأول: تعريف النمط القيادي	**34**
الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة	**34**
الفرع الثالث: الأنماط القيادية الثابتة	**35**
خلاصة الفصل	**42**
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية	**(86-43)**

تمهيد	**44**
المبحث الأول: عموميات عن أداء الموارد البشرية	**(45-56)**
المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية	**45**
الفرع الأول: تعريف المورد البشري	**45**
الفرع الثاني: تعريف أداء الموارد البشرية	**46**
الفرع الثالث: لمحة تاريخية عن أداء الموارد البشرية	**46**
الفرع الرابع: أهمية أداء الموارد البشرية	**47**
المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية	**49**
الفرع الأول: الدافعية	**49**
الفرع الثاني: القدرات	**53**
الفرع الثالث: الإدراك	**54**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية	**54**
الفرع الأول: عوامل تؤدي إلى تحسين الأداء	**54**
الفرع الثاني: عوامل تؤدي إلى ضعف الأداء	**56**
المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية	**(57-86)**
المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية	**57**
الفرع الأول: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية	**57**
الفرع الثاني: خصائص إدارة أداء الموارد البشرية	**58**
الفرع الثالث: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية	**58**
الفرع الرابع: مبادئ إدارة الأداء	**60**
المطلب الثاني: عمليات إدارة الأداء	**61**
الفرع الأول: عملية تخطيط الأداء	**61**
الفرع الثاني: عملية تنظيم الأداء	**62**
الفرع الثالث: عملية توجيه الأداء	**63**
الفرع الرابع: الرقابة على الأداء	**64**
الفرع الخامس: تحسين الأداء	**65**
المطلب الثالث: فوائد وصعوبات إدارة أداء الموارد البشرية	**67**
الفرع الأول: فوائد إدارة أداء الموارد البشرية	**67**
الفرع الثاني: صعوبات إدارة أداء الموارد البشرية	**69**
المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية	**(70-85)**

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية	**70**
الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية	**70**
الفرع الثاني: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية	**71**
الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	**72**
الفرع الرابع: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية	**74**
المطلب الثاني: آلية تقييم أداء الموارد البشرية	**77**
الفرع الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية	**77**
الفرع الثاني: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية	**82**
الفرع الثالث: تقييم عملية تقييم أداء الموارد البشرية	**83**
المطلب الثالث: مميزات وصعوبات عملية تقييم أداء الموارد البشرية	**84**
الفرع الأول: مميزات عملية تقييم أداء الموارد البشرية	**84**
الفرع الثاني: صعوبات عملية تقييم أداء الموارد البشرية	**85**
خلاصة الفصل	**86**
الفصل الثالث: أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية	**(127-88)**
تمهيد	**88**
المبحث الأول: تأثير متغيرات السلوك على أداء الموارد البشرية	**(102-89)**
المطلب الأول: تأثير الدافعية والحوافز على أداء الموارد البشرية	**89**
الفرع الأول: الحاجات كمحرك للدافعية	**89**
الفرع الثاني: العلاقة بين الدوافع وأداء الموارد البشرية	**90**
الفرع الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية	**91**
الفرع الرابع: مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تطوير أداء الموارد البشرية	**92**
المطلب الثاني: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية	**93**
المطلب الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية	**96**
المطلب الرابع: تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية	**97**
الفرع الأول: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل	**98**
الفرع الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	**98**
المطلب الخامس: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية	**100**
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي الآلي	**101**
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العضوي	**101**
المطلب السادس: تأثير المشاركة في صنع القرار على أداء الموارد البشرية	**101**
المبحث الثاني: تأثير النمط التسلطي والنمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية	**(114-103)**

المطلب الأول: تأثير النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية	**103**
الفرع الأول: تأثير النمط التسلطي على الدافعية والتحفيز	**103**
الفرع الثاني: تأثير النمط التسلطي على الرضا الوظيفي	**104**
الفرع الثالث: تأثير النمط التسلطي على المناخ التنظيمي	**106**
الفرع الرابع: تأثير النمط التسلطي على ضغوط العمل	**107**
الفرع الخامس: تأثير النمط التسلطي على الهيكل التنظيمي	**107**
الفرع السادس: تأثير النمط التسلطي على المشاركة في صنع القرار	**108**
المطلب الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية	**109**
الفرع الأول: تأثير النمط الديمقراطي على الدافعية والتحفيز	**109**
الفرع الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي	**110**
الفرع الثالث: تأثير النمط الديمقراطي على المناخ التنظيمي	**111**
الفرع الرابع: تأثير النمط الديمقراطي على ضغوط العمل	**112**
الفرع الخامس: تأثير النمط الديمقراطي على الهيكل التنظيمي	**113**
الفرع السادس: تأثير النمط الديمقراطي على المشاركة في صنع القرار	**114**
المبحث الثالث: تأثير النمط التحويلي والنمط التبادلي على أداء الموارد البشرية	**(126-115)**
المطلب الأول: تأثير النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية	**115**
الفرع الأول: تأثير النمط التحويلي على الدافعية والتحفيز	**115**
الفرع الثاني: تأثير النمط التحويلي على الرضا الوظيفي	**116**
الفرع الثالث: تأثير النمط التحويلي على المناخ التنظيمي	**118**
الفرع الرابع: تأثير النمط التحويلي على ضغوط العمل	**119**
الفرع الخامس: تأثير النمط التحويلي على الهيكل التنظيمي	**119**
الفرع السادس: تأثير النمط التحويلي على المشاركة في صنع القرار	**120**
المطلب الثاني: تأثير النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية	**121**
الفرع الأول: تأثير النمط التبادلي على الدافعية والتحفيز	**121**
الفرع الثاني: تأثير النمط التبادلي على الرضا الوظيفي	**122**
الفرع الثالث: تأثير النمط التبادلي على المناخ التنظيمي	**124**
الفرع الرابع: تأثير النمط التبادلي على ضغوط العمل	**124**
الفرع الخامس: تأثير النمط التبادلي على الهيكل التنظيمي	**125**
الفرع السادس: تأثير النمط التبادلي على المشاركة في صنع القرار	**126**
خلاصة الفصل	**127**
الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**(181-128)**

تمهيد	**129**
المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**(130-147)**
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**130**
الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال	**130**
الفرع الثاني: التعريف بفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**133**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**134**
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	**134**
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**139**
المطلب الثالث: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**143**
الفرع الأول: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال	**143**
الفرع الثاني: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**145**
المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي السائد على أداء مجمع صيدال	**(147-164)**
المطلب الأول: تحليل مؤشرات الموارد البشرية لمجمع صيدال في الفترة (2010-2014)	**147**
الفرع الأول: مؤشر معدل دوران العمل	**147**
الفرع الثاني: مؤشر معدل التكوين	**149**
الفرع الثالث: مؤشر مصاريف الموارد البشرية	**150**
الفرع الرابع: مؤشر معدل استقرار الموظفين	**152**
المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء لمجمع صيدال في الفترة (2010-2014)	**154**
الفرع الأول: مؤشر معدل الهامش الإجمالي	**154**
الفرع الثاني: مؤشر معدل القيمة المضافة	**156**
الفرع الثالث: مؤشر معدل المردودية الاقتصادية	**158**
الفرع الرابع: مؤشر العائد على الاستثمار	**160**
الفرع الخامس: الإنتاجية	**161**
المطلب الثالث: نمط القيادة السائد لمجمع صيدال وأثره على أداء الموظفين	**163**
الفرع الأول: الاهتمام بالعُمَّالِ	**163**
الفرع الثاني: الاهتمام بالعمل	**163**
الفرع الثالث: مساهمة النمط القيادي السائد في مجمع صيدال في التأثير على أداء موارده البشرية	**163**

المبحث الثالث: تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء موظفي فرع المضادات الحيوية	**(164-180)**
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**165**
الفرع الأول: مجتمع الدراسة	**165**
الفرع الثاني: عينة الدراسة	**165**
الفرع الثالث: حجم العينة	**166**
الفرع الرابع: الأدوات المستعملة	**166**
الفرع الخامس: صدق الاستبانة	**167**
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة	**167**
الفرع الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية	**168**
الفرع الثاني: تحليل محاور قائمة الاستبانة	**171**
المطلب الثالث: تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**178**
الفرع الأول: تأثير النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**179**
الفرع الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**179**
الفرع الثالث: تأثير النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**180**
الفرع الرابع: تأثير النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	**180**
خلاصة الفصل	**181**
خاتمـــــــة عامـــــة	**182**
قائمة المراجع	**186**
قائمة الملاحق	**202**
الملاحـــــــق	**204**

قائمة الأشكال

قائمـــــــة الأشكـــال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-1)	الخط المستمر للقيادة	24
(02-1)	الشبكة الإدارية لبلايك وموتون (Blake & Mouton)	25
(01-2)	هرم ماسلو للحاجات	51
(02-2)	كمية العمل – مقدار العمل الذي يحققه الفرد في اليوم	78
(03-2)	التوزيع الإجباري	79
(01-3)	العلاقة بين الدوافع وآداء الموارد البشرية	91
(02-3)	العلاقة بين ضغوط العمل وآداء الموارد البشرية	99
(01-4)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	135
(02-4)	الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)	140
(03-4)	أعمدة بيانية للنتائج المالية لمجمع صيدال للسنوات (2010-2014)	143
(04-4)	أعمدة بيانية لحجم انتاج مجمع صيدال للسنوات (2010-2014)	144
(05-4)	أعمدة بيانية للنتائج المالية لفرع المضادات الحيوية للسنوات (2010-2013)	146
(06-4)	أعمدة بيانية لحجم انتاج فرع المضادات الحيوية للسنوات (2010-2013)	146
(07-4)	منحنى بياني لتطور مؤشر معدل دوران العمل في مجمع صيدال (2010-2014)	148
(08-4)	منحنى بياني لتطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	150
(09-4)	منحنى بياني لتطور مؤشر نفقات الأفراد لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	151
(10-4)	منحنى بياني لتطور مؤشر استقرار الموظفين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	153
(11-4)	منحنى بياني لتطور معدل الهامش الإجمالي لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	154
(12-4)	منحنى بياني لتطور مؤشر معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	157
(13-4)	منحنى بياني لتطور معدل المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	159
(14-4)	منحنى بياني لتطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	160
(15-4)	منحنى بياني لتطور مؤشر الانتاجية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	162
(16-4)	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	168
(17-4)	نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	169
(18-4)	يوضح نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	170


قائمة الجدول

قائمـــــــة الجــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(4-01)	النتائج الاقتصادية لمجمع صيدال (2010-2014)	143
(4-02)	النتائج الاقتصادية لفرع المضادات الحيوية (2010-2013)	145
(4-03)	تطور مؤشر دوران العمل لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	148
(4-04)	تطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	149
(4-05)	تطور مؤشر نفقات الأفراد لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	151
(4-06)	تطور مؤشر استقرار الموظفين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	153
(4-07)	تطور مؤشر معدل الهامش الإجمالي لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	154
(4-08)	تطور مؤشر معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	156
(4-09)	تطور مؤشر معدل المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	158
(4-10)	تطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	160
(4-11)	تطور مؤشر الانتاجية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)	161
(4-12)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	167
(4-13)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	168
(4-14)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	169
(4-15)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	170
(4-16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول	171
(4-17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	176
(4-18)	عناصر نموذج الانحدار المتعدد	178

مقدمة عامة

1- مدخل الدراسة

تعيش المؤسسات العالمية حاليا مرحلة جديدة، تتميز بالعديد من التطورات والتحديات في المجالات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية، والتي تنعكس مباشرة على كافة أنشطتها، وقد فرضت هذه التطورات على المؤسسات بناء إدارة قوية وناجحة، قادرة على مواجهة مختلف التحديات ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها، وهذا الأمر يرتكز أساسا على نوعية الموارد الموجودة داخل المؤسسات، وكذا قدرة مختلف أجهزتها على إدارة تلك الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين هذه الموارد نجد الموارد البشرية، التي تعتبر من الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة، والتي تتميز بالتفاعل الجماعي اليومي والمستمر بين بعضها البعض، وقد تكون نتائج هذا التفاعل بالنسبة للمؤسسة إيجابية، كما قد تكون سلبية، فوجب تعيين أفراد لديهم الكفاءة والخبرة والمهارات اللازمة للتحكم في ذلك التفاعل الذي يحصل داخل الجماعة، وقيادة هذه الأخيرة نحو تحقيق آمالها وتطلعاتها وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال قيادة واعية ورشيدة تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف الجماعة من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وقد شغل موضوع القيادة بال الكثير من الباحثين أمثال Arendt, Stogdill, Cyzlagy, Wallas....إلخ في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة، وحاول العديد منهم وضع نظريات تهدف إلى تفسيرها، وكذا الوصول إلى النموذج الفعال لها، بالإضافة إلى تحديد بعض الأساليب التي تبين خطوات القيادة الفعالة لأفراد الجماعة وتوفير جو مريح يعملون فيه، حتى يقوموا بدورهم بتقديم أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات لخدمة مؤسستهم.

فمهما اختلف نشاط المؤسسة (صناعي، تجاري، مالي، وحتى عسكري)، تبقى العلاقة التي تربط المرؤوسين بالرؤساء موجودة، ويبقى الرئيس يبحث عن الأسلوب الفعال للتأثير على مرؤوسيه، وهذا لا يكون إلا بالقيادة فالمؤسسات الجزائرية تمارس نشاطها في مختلف القطاعات، وبما أنها تحتوي على جماعات وفرق عمل، فإنها تحتاج إلى قائد يقوم بتوجيهها بطريقة جيدة وفعالة لتحقيق أهدافها و أهداف المؤسسة، فللقائد الجزائري مسؤولية بالغة في ما يخص اتخاذ القرارات المصيرية التي تمس مستقبله ومستقبل المؤسسة ككل، ما يستوجب عليه أن يكون قويا وديناميكيا، وقادرا على مواجهة مختلف التحديات، وأن يختار الأسلوب الذي يراه ملائما للتعامل مع مرؤوسيه، حتى يقوم بتوجيههم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، ومع انخفاض أسعار البترول وتبني الجزائر لسياسة التقشف، فالوقت أصبح أكثر من المناسب لتشجيع استثمارات أخرى، وانشاء مؤسسات جديدة، تعمل في عدة مجالات، حتى لا يبقى اقتصاد الجزائر مرتكزا على الريع، ويعتمد نجاح هذه المؤسسات على نجاح أنماط القيادة الإدارية فيها.

وعلى هذا الأساس تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

" **كيف يمكن الاستفادة من أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسات الجزائرية لتحسين أداء الموارد البشرية** "

2- الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ- فيما تتلخص أهم اسباب الاهتمام بالقيادة في المؤسسة ؟

ب- ما هي أهم العوامل المؤثرة على أداء البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ؟

ت- ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بأداء الموارد البشرية ؟

ث- ما هو واقع أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسات الجزائرية وما أثر ذلك على أداء مواردها البشرية ؟

3- الفرضيات:

الفرضية الأولى: المؤسسة نظام مفتوح، تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وذلك يتطلب إدخال بعض التغييرات في المؤسسات حتى تواكب وتتكيف مع العديد من المستجدات، وهنا يبرز دور القيادة في جعل المؤسسة تستجيب لهذه التغيرات المتواجدة حولها.

الفرضية الثانية: من بين أهم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية غياب الأهداف المحددة، إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإدارتها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير مباشرة لأنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية.

الفرضية الرابعة: توجد العديد من أنماط القيادة الإدارية المستخدمة داخل المؤسسات الجزائرية، وجميعها تؤثر بشكل إيجابي على أداء مواردها البشرية.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات الاجتماعية التي تعرفها المؤسسات المعاصرة، ويمكن إدراج أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

أ- تكمن أهمية الموضوع في كونه يتحدث عن جانب مهم من جوانب إدارة الموارد البشرية وهو القيادة الإدارية والتي تعتبر الموضوع الأكثر أهمية في هذا المجال.

ب- يقوم القادة بدور هام في المؤسسة، من خلال بتنظيم وتنسيق جهود الأفراد وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد.

ت- يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة.

ث- معرفة مدى استخدام قادة المؤسسات الجزائرية لأنماط قيادية تساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف موظفيهم.

5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

أ- التعرف على مهارات القيادة التي يمارسها القادة في المؤسسات الجزائرية.

ب- التعرف على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

ت- التعرف على آثار مختلف الأنماط القيادية على أداء الموارد البشرية.

ث- التعرف على أهم المعوقات التي تنجر جراء عدم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة.

ج- التقدم ببعض التوصيات في هذا المجال.

6- حدود الدراسة:

سيتمّ دراسة موضوع أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، في إطار الحدود التّالية:

أ- **الحدود النّظريّة:** سيتمّ التطرق للعوامل المؤدية للاهتمام بالقيادة والأداء الوظيفي، ومن ثمّ عرض الخلفيّة النّظريّة لهما، وتقديم مفهوم الأداء الوظيفي ومختلف مداخل قياسه، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الدّراسات السّابقة لتوضيح أنماط القيادة الإدارية، وآثارها على الأداء، وفي الجزء التّطبيقي سيتمّ قياس مستوى أنماط القيادة الإدارية ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسّسات الإقتصاديّة الجزائريّة، من خلال معرفة الأساليب القيادية السائدة، ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

ب-**الحدود المكانيّة:** ترتبط هذه الدّراسة بالواقع الجزائري، فيما يخصّ دراسة أثر أنماط القيادة في عيّنة من المؤسّسات الاقتصادية الجزائريّة على الأداء، فضلا عن إجراء مسح دولي لبعض الدّراسات السّابقة الّتي ترتبط بالموضوع، بغية الاستفادة منها في تحقيق أهمّيّة وأهداف الدّراسة.

ت-**الحدود الزّمنيّة:** سيتمّ إجراء مسح تاريخي لبعض الدّراسات السّابقة على المستوى الدّولي، وفي فترات مختلفة ، ولفهم الموضوع يكون عرض لمضمون القيادة، ومفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية فضلا عن توزيع استبيانين :الأوّل لمعرفة واقع أنماط القيادة الإدارية المستعملة من خلال أساليبها الأربع: الأسلوب التسلطي، الديمقراطي، التحويلي، التبادلي، أمّا الإستبيان الثّاني فلقياس الأداء، لتحديد طبيعة وحجم أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء، عن طريق تقدير واختبار نوذج انحدار خطّي متعدّد بالإعتماد على البيانات الّتي تمّ جمعها عن طريق الإستبيانين.

7- المنهج المتبع:

إن الموضوع الذي نود معالجته وطبيعته ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، ويتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة خاصة في جانبه النظري، للكشف عن مختلف جوانب الدراسة وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى مختلفة، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام مدخل دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على أداة تقارير مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أداة الاستبانة لجمع المعلومات من العينة المختارة، ولتحليلها تم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد لتفسير العلاقة بين المتغيرات بالشكل التالي:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4$$

مع العلم بأن: y : يمثل المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

x_1 : يمثل النمط التسلطي.

x_2 : يمثل النمط الديمقراطي.

x_3 : يمثل النمط التحويلي.

x_4 : يمثل النمط التبادلي.

8- الدراسات السابقة:

لقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، وذلك من اجل تفادي التكرار وتفادي أخطاء الآخرين، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، وقد أسفر جهدنا في الحصول على مجموعة من الدراسات على النحو التالي:

1- دراسة الباحثان **Tajammal Hussein & Wajid Ali** تحت عنوان:

Effects of servant leadership on followers job performance[1]

أثر القيادة الخادمة على أداء التابعين

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير القيادة الخدمية على أداء التابعين، من خلال قياس تأثير خمسة أبعاد: حب التابعين لعملهم، التوظيف، الرؤية، التواضع والثقة، على أداء الموظفين، وقد تم تجميع المعلومات من عينة تتكون من 400 موظف في شركة الطيران لاهوري، بباكستان، باستخدام أداة الاستبيان، وقد تم الاعتماد على النموذج الرياضي في تحليل البيانات والتأكد من صحة الفرضيات.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- البعد الأول المتمثل في حب الموظفين لعملهم يؤثر بشكل قوي وإيجابي على أداء الموظفين.
- البعد الثاني المتمثل في التمكين، يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
- البعد الثالث المتمثل في الرؤية، ليس لديه أي تأثير على أداء الموظفين.
- البعد الرابع المتمثل في التواضع، لديه تأثير ملحوظ وإيجابي على أداء الموظفين.
- البعد الخامس المتمثل في الثقة، هو أيضا لديه تأثير ملحوظ وإيجابي على أداء الموظفين.

ومن بين التوصيات المقترحة:

- تكوين القادة في مجال القيادة الخدمية حتى يتم ممارستها بطريقة فعالة.
- تدريب الموظفين كذلك في آليات تسيير ضغوطهم، وعلاقتهم بقائدهم.
- يستحسن جمع البيانات الخاصة بأداء الموظفين وسلوكاتهم من رؤسائهم المباشرين.

2- دراسة الباحث **Shukurat Moronke Bello** تحت عنوان:

Impact of ethical leadership on employee job performance[2]

أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة من اختبار مفهوم القيادة الأخلاقية، خصائص القائد الأخلاقي، وكذا القيادة الأخلاقية وأثرها على أداء الموظفين، وكيف تقوم المنظمات بتطوير قادة، تستفيد منهم ليس بخصائصهم بل بحركاتهم وأعمالهم، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين إثنين وهما: الثقة والإلتزام لفهم القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين، ولم تعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة.

---

(1) Tajammal Hussein, Wajid Ali, **Effects of servant leadership on followers job performance**, Science technics and developpement, COMSATS institute of information technology, Lahore, Vol 31, 2012.

(2) Shukurat Monronke Bello, **Impact of ethical leadership on employee job performance**, International Journal of Business and social science, Department of Business Administration and entrepreneurship, Kano, Vol 3 No 11, June 2012.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

– يجب على القادة أن يوفروا مناخا أخلاقيا ملائما لكل الموظفين.

– تساهم مشاكل الاتصال الأخلاقي في وضع نماذج وميكانيزمات فعالة لتعديل مسؤولية الموظفين.

– القادة الذين يظهرون سلوكاتهم الأخلاقية، يكون لهم دور كبير في الاهتمام باحتياجات الموظفين ومعاملتهم بطريقة عادلة.

ومن بين التوصيات المقترحة:

– يجب على المنظمات السعي لتوظيف أناس أخلاقيين، وأن يركزوا على المهارات الأخلاقية بالتوازي مع المهارات التقنية في أوقات المقابلات والتوظيف.

– يجب على المنظمات أن تقنع موظفيها بالمشاركة في البرامج التدريبية الأخلاقية، لأن ذلك سيمثل فرصة للموظفين لكي يتلقوا معارف جديدة في مجال نشاطات الأخلاقية وأثرها على الأداء.

– يجب على رؤساء المنظمات أن يكافؤوا السلوكات الأخلاقية، وأن يعاقبوا التصرفات الغير أخلاقية.

3– دراسة الباحث **Owen Sullivan** تحت عنوان:

How leaders drive workforce performance[1]

كيف يوجه القائد أداء القوى العاملة

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 28810 موظف يعملون في 15 بلد: أمريكا، كندا، أستراليا نيوزيلاندا، برازيل، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، النرويج، السويد، الدنمارك، الصين، الهند، اليابان وكوريا الجنوبية.

وقد تم تجميع المعلومات منذ نوفمبر 2008 حتى جانفي 2009، وقد تم الاعتماد على الأسلوب الرياضي في التحليل.

حيث أظهرت النتائج:

– يوجد تأثير ملحوظ وإيجابي بين القيادة وأداء القوى العاملة.

– الأداء الجيد للموظفين سيحسن من نظرة الزبائن لمنتوجات المؤسسة.

– نجاح المنظمة من نجاح الموظفين.

ومن بين التوصيات المقترحة:

– إعطاء الفرصة للموظفين لإثبات أنفسهم.

– تسهيل التحاور مع الموظفين فيما يخص مسارهم الوظيفي.

– إعطاء العاملين قيمتهم.

(1) Owen Sullivan, **How leaders Drive workforce Performance**, Right management manpower group, Philadelphia, 2012.

4- دراسة الباحثين **Abiodun Ogunola, Peter Kalejaiye, Cheidu Abrifor**، تحت عنوان:

Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian industries[1]

النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين لبعض المصانع النيجيرية.

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 200 موظف في مصنعين لانتاج العصير في نيجيريا، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات، ثم تحليلها لاستخراج نتائج الدراسة، والمتمثلة في:

- أداء الموظفين يتحدد من خلال تفاعل عدة متغيرات تتمثل في الرسمية في الاتصال داخل المنظمة التحفيز المناسب، المناخ الملائم للعمل، وكذا المشاركة في عملية صنع القرار.
- توجد علاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- يكون الموظفون أكثر استجابة وأكثر أداءا تحت النمط التسلطي للقيادة.

ومن بين التوصيات المقترحة:

- يجب على القائد أن يفر الأعمال التي تضمن تطوير قدرات الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحسين سلوكاتهم ورضاهم داخل المنظمة.
- يجب على القائد أن يختار النمط القيادي الذي يساهم في رفع مستويات أداء الموظفين بفعالية في المشاريع التي تقوم بها المؤسسات.

5- دراسة **Teddy Chandra & Priyono**، تحت عنوان:

The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya

تأثير أنماط القيادة على مناخ العمل والرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مدارس سورابايا (اندونيسيا)

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 45 موظفا يعملون في مدارس سورابايا، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات، ثم تحليلها باستخدام الإصدار العشرون من برنامج SPSS لاستخراج نتائج الدراسة، والمتمثلة في:

- تؤثر أنماط القيادة على أداء الموظفين.
- يؤثر مناخ العمل وضغوط العمل على أداء الموظفين.
- يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

ومن بين التوصيات المقترحة:

- يجب على قادة المدارس أو المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار تطلعات مرؤوسيهم حتى يكونوا قادة جيدين.
- يجب توفير مناخ عمل مريح للموظفين لا يساهم في زيادة التوتر والضغوطات لديهم، حتى يقومون بأداء عملهم بشكل جيد.

---

(1) Abiodun Adekunle Ogunola, Peter O. Kalejaiye and Chiedu A. Abrifor, **Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries**, African Journal of Business Management, Volume 07, Number 36, Johannesburg, South Africa, September 2013.

– يجب أن ينتبه قادة المدارس من علاقتهم مع موظفيهم، وأن يحفزونهم، ويعملون مع بعضهم، ويستخدمون أساليب اتصال جيدة معهم، حتى يرضى الموظفون عن عملهم، وهذا ما سيجعلهم يزيدون من مستويات آدائهم.

9- هيكل الدراسة:

من اجل الوصول إلى غاية هذه الدراسة ارتأينا إلى تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالي:
دراسة نظرية مقسمة إلى ثلاثة فصول، حيث يتضمن الفصل الأول أساسيات حول القيادة الإدارية، ثم جاء الفصل الثاني ليتضمن عموميات عن أداء الموارد البشرية، ثم الفصل الثالث الذي يتضمن تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية.
أما الفصل الرابع فقد تضمن دراسة ميدانية لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

الفصل الأول

تمهيد

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات و المؤسسات، وحيثما وجدت جماعات وفرق العمل، فإنها تحتاج إلى قائد يقوم بتوجيهها بطريقة جيدة وفعالة لتحقيق أهدافها و أهداف المؤسسة إلى جانب ذلك، فللقيادة الإدارية مسؤولية بالغة في ما يخص اتخاذ القرارات المصيرية في جميع المجالات، ما يستوجب على القائد أن يكون قويا وديناميكيا، وقادرا على مواجهة مختلف التحديات، ولا يكون ذلك إلا من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، حتى يتمكنوا من القيام بعملهم على أكمل وجه، وبالتالي الوصول إلى كافة الأهداف المسطرة وضمان بقاء المؤسسة.

وللإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.
- المبحث الثالث: وظائف وأنماط القيادة الإدارية.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى نبذة تاريخية عن القيادة، تعريفها، عناصرها، مهاراتها، أهدافها، أهميتها وأخيرا التمييز بين المصطلحات المتعلقة بالقيادة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن القيادة

منذ أن عرف القادة القيادة والمحاولات تُبْذَلُ من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك والخصائص التي تميز القادة عن الأتباع، فإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، لأن الفعل اليوناني Archein يعني يبدأ أو يقود أو يَحْكُمُ، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود وكان الاعتقاد السائد في كل من الفكر اليوناني واللاتيني، يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، منه فالعلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين أساسيتين: وظيفة إصدار الأوامر ويقوم بها القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر ويقوم بها المرؤوسون.[1]

بالإضافة إلى ذلك، فقد توسعت القيادة لتشمل النواحي العسكرية والحروب والغزوات، حتى أن النصر اقترن بشخصية القائد وصفاته، وأول ما يتبادر إلى الذهن عند سماع كلمة القيادة والقائد، هو الجيش والمعركة لدرجة أنها اقترنت ببعض المجالات الأكاديمية بهذا المعنى، مثل دخولها في صيغ الأسئلة في الامتحانات (من هو قائد المسلمين في غزوة كذا، وحرب كذا....) فهي تبعث في الذهن أسماء مختلف الأشخاص الذين كان لهم أثر واضح في التاريخ مثل: رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم.[2]

يمكن لكل باحث في مجال القيادة أن يلتمس أولى الأعمال الخاصة بالقيادة في أواسط القرن التاسع عشر أين نشر المؤرخ الأسكتلندي توماس كارليل (Thomas Carlel) في أربعينيات القرن التاسع عشر كتابين هما "الأبطال وعبادة الأبطال" و"برقيات وخطب"، الذي حاول من خلالهما إبراز صفات وخصائص القادة عبر التاريخ كما حاول المفكر فرانسيس جالتون (Francis Galton) حل مسألة ما إن كانت القدرة البشرية بالإضافة إلى سمات القيادة تربط بينهما علاقات وراثية أم لا، من خلال كتابه "العبقرية الوراثية" عام 1869.[3]

إن قائد القرن الواحد والعشرين لابد عليه أن يضع في عين الاعتبار، حاجات البيئتين الداخلية والخارجية وأن يركز اهتماماته على مختلف متغيرات البيئة الخارجية لإجراء التغييرات الداخلية في المنظمة، كمثال على ذلك الزبون هو الأكثر أهمية في وجود واستمرارية ونمو المنظمة، حتى أنه قد أصبح يطلق عليه بملك السوق. لقد حاول العديد من المفكرين والأدبيين تفسير معنى القيادة، نظرا لأهميتها البالغة، في كل من الأدبيات العربية والغربية.[4]

---

(1) نبيل حامد مرسي، **القيادة الإدارية في الدول النامية**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2010، ص 86.
(2) سهيل أحمد عبيدات، **القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم**، عالم الكتب الحديث، إربد، 2007، ص 7.
(3) جيف جراوت، ليز فيشر، ترجمة: محمد صفوت حسن، **كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 ص17.
(4) سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص11.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في الأدبيات العربية والغربية

سنقوم في هذا المطلب بتقديم تعريف عن القيادة في اللغة العربية، ثم تقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بالمفكرين العربيين والغربيين في مجال القيادة، وتقديم تعريف شامل عن القيادة الإدارية.

الفرع الأول: القيادة في اللغة العربية

"القَوْدُ" في اللغة العربية نقيض "السَّوْقُ"، فيقال يقود الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والمرشد والقدوة. فالقائد هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، ويكون ذا عزم فكلما كملت عناصر القوة فيه، كلما كملت عناصر قيادته، فالله سبحانه وتعالى أنعم على سيدنا إبراهيم الخليل عليه السلام بهذه العناصر التي جعلت منه قائدا قويا وناجحا من خلال قوله الكريم، باسم الله الرحمن الرحيم: "إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ". صدق الله العظيم، الآية 120 من سورة النَّحل. فالقيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين، ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز القيادة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل مسؤولية اتجاه المجموعة، كما قال الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز:" ألا إني لست بخيركم، ولكني رجل منكم، غير أن الله جعلني أثقل حملا"، وبالتالي فالقيادة ليست مغنمًا يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه، بل هي مسؤولية كبيرة وعناء في عاتق ذلك الشخص القائد.[1]

الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية

هناك العديد من البدائل لإكمال العبارة الآتية "القيادة هي ..... "، وفي الحقيقة كما قال ستوجديل (Stogdill) في مراجعته للبحوث التي أجريت في القيادة، بأن هنالك تعاريف للقيادة تقارب في عددها عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها، ومصطلح القيادة مثله مثل مصطلح الديمقراطية والحب والسلام، إذ إن كل واحد منا يدرك ما الذي يعنيه الشخص المتحدث عندما يستخدم هذه المصطلحات، إلا أن تلك المصطلحات لها مداولات مختلفة بين الناس، وعندما نحاول تعريف القيادة نكشف في الحال أن هذا المصطلح له معان مختلفة.[2]

سيزلاجي ووالاس (Cyzlagy & Wallas) عرفا القيادة بأنها: " الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أفراد آخرين، لتحقيق هدف أو أهداف معينة ".[3]

أما تيد (Ted) فقد عرف القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص معين للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".[4]

---

(1) محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص 17، 18.

(2) بيتر ج. نورك هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض 2007، ص 19.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 138.

(4) **المرجع نفسه**، ص138.

ويعرف بشير العلاق القيادة على أنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".[1]

ويعرفها سعيد بن أحمد آل لوتاه بأنها: " إدارة مجموعة من الناس بغرض تحقيق أهداف محددة بمحض اختيارهم ودون إكراه، والقيادة الراشدة الناجحة هي التي يمكن من خلالها تفعيل الناس وتحريكهم لتحقيق طموحاتهم وكل ما هو مفيد لحياتهم".[2]

أما ليكرت (Likert) فعرف القيادة بأنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ".[3]

وقام فيدلر (Fiedler) بتعريف القيادة الإدارية بأنها :" عملية تحكمها أسس علمية ".[4]

ويتضح من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية بأنها علم وفن التعاون والتفاعل مع جماعة معينة ومساعدتها من أجل تحقيق هدف مشترك ومرغوب فيه، وأن الشخص الذي يوجه الجماعة ويرسم خطط سيرها هو القائد الذي يؤثر فيهم بواسطة اتصاله وتفاعله واجتماعه بهم، لأن القائد لا يكون جاف الطبع، بل يستحسن أن يكون حساسا يدرك شعور الآخرين ومشاعرهم ودوافعهم، لأن الاهتمام بهذه النواحي الاجتماعية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة والابتكار والإبداع لدى الجماعة، وتنظيمهم وتوجيههم في المؤسسة بطريقة تعاونية شاملة لكل العمليات، واعتمادها على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لضمان تنفيذ الأهداف المحددة والتفاعل مع الأفراد بطريقة اجتماعية تضمن التعامل والتفاعل والمشاركة بين الأفراد.

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية

من التعريفات السابقة يمكن استخراج العناصر التالية:

الفرع الأول: التأثير

نجد بعض الباحثين يرون بأن وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها المدير لإثارة وتنشيط مرؤوسيه، هي وسائل محددة تتمثل في : إجبار المرؤوسين ودفعهم كرها للقيام بالعمل، أو يأمرهم مستخدما سلطته الرسمية، أو يوجههم ويرشدهم وينصحهم، وأن يوفر لهم المناخ النفسي والاجتماعي الذي يجعلهم يندمجون في أداء عملهم إلخ...، ومهما تعددت الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه، فيجب الأخذ بعين الإعتبار بعض العوامل التي تؤثر في فعالية هذه الوسائل مثل: درجة تماسك العاملين في التنظيم، إمكانيات المدير وقدراته ومدى قناعة المرؤوسين بتلك الإمكانيات والقدرات.[5]

يعتبر التأثير الشخصي محور القيادة الإدارية، ويقوم القائد (المؤثر) في محاولته للتأثير على سلوك تابعيه من خلال الاتصال بهم، وعند ذكر كلمة "محاولة التأثير" فالمقصود هنا هو تقييم فعالية القائد في تأثيره على

---

(1) بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 14.

(2) سعيد بن أحمد آل لوتاه، **القيادة الرشيدة**، المؤسسة الإسلامية للتربية والتعليم، دبي، 2006، ص 7.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **مرجع سابق**، ص 139,

(4) شهرزاد محمد شهاب، يونس محمد إبراهيم، **السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار**، مجلة الدراسات التربوية العدد الخامس عشر، بغداد، 2011، ص 19.

(5) نبيل حامد مرسي، **مرجع سابق** ، ص 101.

الآخرين، وبالتالي فالقائد يحتاج إلى قوة وطاقة كامنة بداخله، يستخدمها في الوقت المناسب تمكنه من التأثير على الآخرين.[1]

الفرع الثاني: الموقف

المقصود بالموقف هو النشاط أو الأنشطة التي تمكّن الجماعة من أن تندمج مع بعضها البعض للقيام بها والذي يشتمل على:[2]

- الظاهرة الفيزيقية (الجسدية/المادية) مثل الأدوات والوسائل.
- الأفراد، ويشمل ذلك أعضاء الجماعة التي تتضمن القائد والأتباع.
- الثقافة التنظيمية.
- الثقافة العامة الشاملة، وتتضمن المعايير الاجتماعية والأخلاقية المفروضة من المجتمع.
- الأهداف، وتتضمن الأهداف الشخصية، الأهداف الجماعية، والأهداف التنظيمية.

الفرع الثالث: عملية الاتصال

تقوم القيادة أساسا على عملية الاتصال، فحتى يقوم القائد بعمليته القيادية، عليه ممارسة تلك العملية الفريدة التي تجعله يستطيع التأثير في مرؤوسيه، فهدف المتصل هو نقل رسالة منه كمرسل إلى المتصل به أي المستقبل الذي يقوم بدوره بتفسير محتوى الرسالة التي قصدها المرسل (القائم بالاتصال)، فهدف المتصل (القائم بالاتصال) هو نقل المعاني والأفكار. ويهتم القائد بأكثر من مجرد نقل الأفكار لذاتها، فالهدف النهائي للقائد لا يقتصر على تغيير اتجاهات الأفراد التابعين له، بل أنه يستفيد من الاتصال كوسيلة يحاول من خلالها التأثير على اتجاهات تابعيه، حتى يجعلهم مستعدين للتحرك في اتجاه الهدف الذي ينبغي تحقيقه، وهناك بعض الوقت الذي يمر ما بين تغيير اتجاهات الأفراد وتحركهم في اتجاه تحقيق الهدف.[3]

الفرع الرابع: الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المنشودة

إن جميع أفعال القيادة مهيأة في اتجاه الهدف، فالقائد يستخدم تأثيره لتحقيق بعض الأهداف التي ينشدها وتقع هذه الأهداف في أربع فئات، أي أن ذلك يعني بأن العملية القيادية لا تستهدف غرضا أو هدفا واحدا فقط فغالبا ما تتضمن العملية مزيجا مركبا من أهداف مختلفة، كما هو الحال عندما يحاول القائد تحقيق أهداف تنظيمية وفي نفس الوقت يسعى لإشباع حاجاته الشخصية، وحاجات أتباعه، وفيما يلي الفئات الأربعة للأهداف:[4]

أولا: الأهداف الشخصية للأتباع

في بعض المواقف كالتدريس والتدريب والإرشاد النفسي والعلاج النفسي والاستشارات، غالبا ما يستخدم القائد تأثيره لمساعدة التابعين لتحقيق أهدافهم الشخصية، ويتم ذلك من خلال تنمية جو يتسم بالحرارة والأمان والتقبل ومن خلال استخدام وسائل تيسّر تحقيق تلك الأهداف.

---

(1) سيد عبد الحميد مرسي، **مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية**، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، 1986، ص 36.
(2) **المرجع نفسه**، ص 37.
(3) **المرجع نفسه**، ص 38.
(4) **المرجع نفسه**، ص 39، 40

ثانيا: الأهداف الشخصية للقائد

يستخدم القادة تأثيرهم ونفوذهم عادة لتحقيق أهدافهم الشخصية، وفي بعض الأوقات تكون هذه الدوافع الشخصية على مستوى الشعور ويمكن إدراكها بوضوح، ولكن غالبا ما تستوطن في المستوى اللاشعوري بما يخفيها إدراك القائد، فمثلا قد نجد القائد يتمسك بالمحافظة على النظام حيث يعتبر أن ذلك ضروريا لحسن سير العمل على الرغم من أن لديه حاجة كافية بأن يكون هجوميا كي يشبع دوافعه الشخصية.

ثالثا: أهداف الجماعة

في الجماعات الصغيرة غير الرسمية، نجد الأهداف المناسبة هي تلك التي تظهر من خلال تفاعل أعضاء الجماعة، فهم يعكسون بشكل أو بآخر ما ترغب الجماعة بعمله، وفي مثل هذا الموقف، نجد القائد يعمل على تيسير تحقيق الجماعة لأهدافها، ويعتمد تأثير القائد على مدى إحساسه وإدراكه لأهداف الجماعة وأغراضها ومهارته في تحقيقها.

رابعا: أهداف تنظيمية

في المنظمات الرسمية فإن المديرين كقادة هم هؤلاء الذين يتولون أن يفوضون المسؤولية من قبل رؤسائهم كي يؤثروا على مرؤوسيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الأهداف مقررة ومحددة أصلا في سياسة المنظمة وأغراضها، وحيث أن هذه الأهداف ليست لها الصفة الدافعة المباشرة للعاملين، فإن المهمة القيادية للمدير تستلزم أن يقوم باستخدام وسائل أخرى أكثر فعالية ترتبط بحاجات التابعين وأهدافهم.

المطلب الرابع: المهارات القيادية

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي مهامه القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد من توفر مهارات قيادية، تجعل القائد قادرا في التأثير على سلوك العاملين، ويمكن تصنيف مهارات القيادة الإدارية التي اتفق عليها الباحثون إلى أربع أصناف، تتمثل في الآتي:

الفرع الأول: المهارات الفنية

وهي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء، أو علوم المعرفة، أو التخصص، وتوفر هذه المهارة فهما ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، مثل المهارات التي تتعلق بالعمليات والإجراءات والتقنيات التعليمية، إضافة إلى أن المهارات الفنية تكمن في معرفة وفهم نوع العمل الذي تؤديه المؤسسة، ومختلف الأهداف التي تتطلع لتحقيقها، حتى يستطيع القائد القيام بمهمته بشكل جيد، وهذه كلها قدرات مكتسبة تأتي عن طريق الدراسة والخبرة والتكوين، سواء قبل التحاقه بالعمل كالدروس التعليمية، أو أثناء العمل عبر برامج تكوينية مصممة لذلك. [1]

الفرع الثاني: المهارات الإنسانية

وتعرف هذه المهارة بقدرة القائد الإداري على التعامل والسلوك كعنصر في الجماعة، وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه، وتحفيزهم وتعامله مع رئيسه وزملاءه والمجتمع المحلي، كما أنها تدل على قدرته في تنسيق

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **مرجع سابق** ، ص 142.

الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحفيز الأهداف، بالإضافة إلى مزيد من التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة، ويتصف القائد الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه يعرف نفسه، وذو ثقة واسعة بقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل.[1]

الفرع الثالث: المهارات الإدراكية

وهي مهارات فكرية تحليلية، وتعرف على أنها قدرات التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بالقائد في المؤسسة، وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وما تؤثره على نشاط المؤسسة، فالغرض منها رؤية المؤسسة ككل، وإدراك القائد للعلاقات القائمة بين وظائفها ومكوناتها الفرعية، وعلاقاتها مع باقي الأنظمة الأخرى.[2]

كما تعني هذه المهارات المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر.[3]

الفرع الرابع: المهارات التنظيمية

وتعني أن ينظر القائد للمنظمة على أنها أساس نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، بالإضافة إلى إدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة المتعلقة بالعمل.[4]

المطلب الخامس: أهداف القيادة الإدارية

يمكن تلخيص أهداف القيادة الإدارية في النقاط التالية:[5]

– العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكوّن منها المجتمع.

– العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

– مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.

– مساعدة الجماعات في الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

– توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

– العمل على حماية الجماعات التي يتكوّن منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

---

(1) سهيل أحمد عبيدات، **مرجع سابق**، ص 18.
(2) **المرجع نفسه**، ص 18,
(3) بشير العلاق، **مرجع سابق**، ص 15.
(4) **المرجع نفسه**، ص 15.
(5) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **القيادة ـ دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري ـ**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2010 ص 86 87.

– مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات، ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم في المجتمع.

المطلب السادس: أهمية القيادة الإدارية

أصبحت القيادة المعيار الذي يُحَدَّدُ على ضَوْئِهِ نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، ويقتضي توضيح أهمية دور القيادة في الإدارة، بيان معنى الإدارة، وتحليل جوانب العملية الإدارية لتبيين دور القيادة في كل جانب، وعلى هذا الأساس سوف نتناول الدور الهام للقيادة الإدارية ومسؤولياتها في تحقيق التكامل بين هذه الجوانب المتعددة وتوجيهها، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.[1]

الفرع الأول: الجانب التنظيمي للإدارة

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كون هذه الأخيرة عملية لتنظيم الجهود المشتركة للأفراد، وهذه العملية تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب، واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة، كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية ذلك لأن التزام القواعد العلمية في التنظيم لا يؤدي إلى نتائج متماثلة في كافة الحالات، لأن هذه القواعد العلمية تكون قابلة للتعديل والتغيير كلما تغيرت ظروف العمل من تنظيم إلى آخر، فنجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة معينة، وتقل كفاءتها تحت قيادة أخرى مع بقاء كافة الظروف على حالها، ومن هنا كان الرأي الغالب لدى علماء الإدارة، هو أن الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، ودور القيادة في الجانب التنظيمي هنا لا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر، والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية، حتى تبقى في مستوى عال، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.[2]

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها، ويستطيع القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين، وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، وهذا ما جعل ففنر وبرستوس (Fevner & Perstus) يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه، فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي إذن هو دور هام وأساسي في قيام القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين لدى هذه الإدارة، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.[3]

---

(1) نبيل حامد مرسي، **مرجع سابق**، ص 111-113.

(2) **المرجع نفسه**، ص 114.

(3) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 114.

الفرع الثاني: الجانب الإنساني للإدارة

يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، فالوظائف الأساسية للإدارة وما يتبع في أدائها من قواعد ولوائح وإجراءات، ليست إلاَّ وسائل لإنجاز أهداف التنظيم، وتتضح أهمية الجانب الإنساني للإدارة إذا ما أدركنا أن إنجاز هذه الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى القيادة الإدارية توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، وعملية التوجيه تنصب أساسا على السلوك الإنساني للعاملين مستهدفة تنمية روح التعاون الإختياري بينهم، عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه، والذي يؤدي إلى نقل الإتجاهات والمشاعر والأحاسيس المساندة أو المعوّقة لأهداف التنظيم، وهذا ما صوره سايمون (Simon) بقوله: "إن إخفاق القائد الإداري في اتصاله بمرؤوسيه، إنما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذي يشكل أداة فعالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده".[1]

فالتنظيم الإداري أولا وقبل كل شيء تنظيم إنساني، والعنصر الإنساني فيه يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى، التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ومن هنا فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة، وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة في جوهرها هي علاقات إنسانية، ودور القيادة فيها يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب أساسا على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل، دون إهمال العناصر الأخرى، إلا أنها تستخدم وترتب بواسطة أفراد هم القائد وكافة مرؤوسيه.[2]

وأهمية العنصر الإنساني في الإدارة هي التي وجهت اهتمام رواد النظريات الحديثة إلى تطوير الإدارة من خلال المدخل الإنساني وجعل الإدارة إنسانية، وذلك بتخليصها من طابعها التسلطي المبني على التركيز على العمل وحده، والنظر للعاملين كآلات صماء، والإعتماد على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية، واللجوء إلى إدارة مبنية على أسس إنسانية تحقق الديمقراطية. ووجد هؤلاء الرواد أن وسيلتهم لتطوير الإدارة وجعلها إنسانية هي التركيز على القيادة والأسلوب الديمقراطي للقيادة، فأولوها اهتمامهم، واتخذوا منها مجالا لدراساتهم. ويتضح لنا دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني، إذا استعرضنا مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، والإصغاء لما يقدمونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى بالإدارة بالمشاركة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، وتسوية المنازعات فيما بينهم، وتمكينهم بالتالي من استخدام مهاراتهم في العمل، وكل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة، وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل في نطاقه من جهة أخرى.[3]

---

[1] نبيل حامد مرسي، **مرجع سابق**، ص 115.
[2] نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 115.
[3] نبيل حامد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 116.

ودور القائد في هذا الجانب الإنساني للإدارة دور معقد ومتعدد الجوانب، ذلك أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات أعلى، وعليه أن يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور، وأن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات الأعلى، والتي يترتب على التزامه بها، كسب ثقة هذه السلطات، وبالتالي فتح مجال الترقية أمامه لمراكز إدارية أعلى. إضافة إلى دور القائد في توجيه وإرشاد مرؤوسيه، نجد في الجانب الإنساني للإدارة دور القائد كزميل للقادة الآخرين، فانتماء القائد لمجموعة أو أكثر من الزملاء له أهمية في تعزيز موقفه، ويفرض عليه هذا الدور أن يبني علاقات طيبة مع زملائه في نفس المستوى وأن يعمل من خلال هذه العلاقات على خلق الدعم والتعاون معهم، وأخيرا دور القائد وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى وكل هذه العلاقات تفرض عليه أن يوافق بين احتياجات جميع هذه العلاقات، ويواجه الضغوط المختلفة التي قد تفرضها عليه. وكل الأدوار السابقة التي يقوم بها القائد تتطلب منه القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا، وهذا ما يزيد من صعوبة موقف ووضع القائد، ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.[1]

الفرع الثالث: الجانب الاجتماعي للإدارة

ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد، يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاط الإدارة للتنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، ابتداءا من الأسرة والمدرسة والجامعة، إلى الجمعيات على اختلاف أنواعها والنقابات والشركات والمصالح الحكومية وانتهاءا بالدولة. والتنظيم هو العامل الحاسم في نجاح هذه النشاطات الإنسانية الجماعية وتحقيق أهدافها لأنه أصبح من المألوف أن ينتمي الفرد في عصرنا إلى واحد أو أكثر من التنظيمات الإنسانية، حتى وُصِفَ المجتمع اليوم بأنه مجتمع تنظيمات.[2]

والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم والتنسيق بين جهود العاملين فيه هي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، والحاجة لها أصبحت ملحّة في التنظيمات الإدارية الحكومية الكبيرة، والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة، فإذا كانت القيادة الإدارية الصّالحة لازمة وضرورية في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا، فإنها ألزم ما تكون في التنظيمات الإدارية الكبيرة الحجم والمعقدة في الدولة الحديثة، وأهمية دور القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة جعلت الدراسات الاجتماعية الواسعة والمتعددة تركز اهتمامها من خلال تحليلها لجوانب التنظيم الإداري المتعددة، كأسباب نشأته وتطوره وعلاقته بالمجتمع وتأثيره على الفرد العامل في نطاقه وتأثره به على القيادة ودورها الهام في التنظيم

---

(1) نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 117.
(2) نبيل حامد مرسي، **مرجع سابق**، ص 117.

الإداري، وقد أثمرت هذه الدراسات كثيرا من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد الإداري، واتضحت هذه التوجيهات في كتابات ودراسات علماء الاجتماع، وعلماء النفس الإداري.[1]

ومن المظاهر الهامة الاجتماعية للإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم سواء كانوا قادة ومرؤوسين، خارج نطاق العمل في شكل اتحادات ونقابات وجمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم، فالقائد الإداري يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما يتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ذلك أن هذه القيم ستنعكس على سلوك القائد ومرؤوسيه داخل التنظيم الذي يعمل في نطاق المجتمع ككل، وهذه العوامل الاجتماعية تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن عدم مبالاته بقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان تعاون مرؤوسيه معه ويتوقف نجاح القائد وفعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة، على مدى قدرة القائد على تقدير تلك العوامل وأخذها بعين الاعتبار.[2]

الفرع الرابع: الجانب الخاص بأهداف الإدارة

يستهدف تنظيم النشاط الاجتماعي في التنظيم الإداري تحقيق أهداف إدارية معينة، ولابد من أن يكون هناك هدف يسعى التنظيم لتحقيقه، ذلك لأن التنظيم بدون وجود أهداف يسعى لتحقيقها، يصبح فوضويا وتتبدد جهود العاملين فيه، ويضيع النشاط الجماعي، وتتعدد الأهداف التنظيمية وتتباين تبعا لتنوع النشاط الجماعي الذي تتخذه جماعة التنظيم والقطاع الذي تزاول فيه الجماعة العاملة نشاطها، فيستهدف المشروع التجاري أصلا الربح، بينما يستهدف التنظيم الحكومي أداء الخدمة العامة للمواطنين على أكمل وجه.[3]

وعلى الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدا في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه، دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين فيه من جهة، وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.[4]

وبقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه، إلا أن دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم، يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف أو المناقصات، والتي تتمثل في المواقف التالية: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا

(1) نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 118.
(2) **المرجع نفسه**، ص 118، 119.
(3) نبيل حامد مرسي، **مرجع سابق**، ص 119.
(4) نواف كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 119.

من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال، أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والإتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم الغير رسمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن ما زاد في أهمية دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة، هو ما تشهده الإدارة الحكومية من مشكلة التنظيمات الإدارية وتعقدها ووجود التعارض بينها أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي يجب على القيادة الإدارية مواجهتها، حتى أصبحت قدرة القيادة على مواجهة هذه المشاكل وحلها من العوامل التي تحدد نجاحها وفاعليتها في تحقيق هذه الأهداف المتعددة والمعقدة.[1]

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية. وهكذا يتبين لنا من خلال التحليل السابق لجوانب العملية الإدارية، أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية ومنه يتبين أن هذه الأخيرة، هي العماد التي تتوقف على فاعليتها حيوية المؤسسة، واستمرار وجودها، ذلك أن القيادة الإدارية تمتد –من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية– إلى موظفيها، فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظف والقائد، مما يسهل على العاملين في المؤسسة إدراك أهدافه والاقتناع بها، فيعملون متعاونين مع قائدهم على تحقيقها، وبذلك تقرب القيادة بين القائد ومرؤوسيه وتربطهم بقيادته، وهذا ما يسمى بالدور الروحاني للقيادة في التنظيم الإداري.[2]

المطلب السابع: مصطلحات متعلقة بالقيادة

من بين المصطلحات المتعلقة بالقيادة نجد الإدارة، الرئاسة، إضافة إلى القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية.

الفرع الأول: الإدارة

نقصد بالإدارة أنها تجميع لجهود الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، فالمدير يعتبر مسؤولا عن التقدم وعن توضيح المسؤوليات لكل فرد في أي شيء، ويمكن أن تكون لديه سلطة اختيار القادة المناسبين لجماعات العمل وهو مطالب بالقيام بالوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، لكن القائد يقوم على التأثير والإرشاد والتوجيه، وبالتالي فالمدير هو بالضرورة قائد أما القائد فهو ليس بالضرورة مدير.[3]

---

(1) نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 119،120.

(2) نبيل حامد مرسي، **مرجع سابق**، ص 121.

(3) تيصفا جيبر ميدين، بيتر شافير، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 14.

الفرع الثاني: الرئاسة

يتحدد الرئيس من خلال السلطة الرسمية، إلا أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي – السلطة غير الرسمية – على الأفراد المرؤوسين له، وعند انتهاء مهلة رئاسته، يتجه الأفراد إلى اتباع إرشادات وأوامر رئيس آخر، وبذلك فقوة تأثير القائد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس.[1]

الفرع الثالث: القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية

يعتبر القائد قائدا رسميا كل فرد يشغل منصبا ذو سلطة (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم ... إلخ) بحكم الوظيفة التي يشغلها، وقد يكون هذا القائد إسميا فقط، حيث لا يمارس فعليا أي تأثير يذكر على أفراد جماعته بينما يلاحظ في حالات كثيرة، ظهور فرد من بين أفراد الجماعة يمارس القيادة والتأثير على هؤلاء الأفراد ويرجعون إليه للتوجيه والإرشاد وغيرها، وهذا الفرد يمارس قيادة غير رسمية، وهو قائد غير رسمي، إذ أنه يستطيع التأثير على الأفراد من خلال قوة شخصيته، والاحترام، والخبرة وغيرها، ولا تعتبر هذه الظاهرة غير صحيحة وعلى القائد الرسمي أن يعي ويدرك هذه الظاهرة، ويتفهمها ويحاول توظيفها لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.[2]

وفيما يلي، تسليط الضوء على مختلف وجهات نظر المفكرين العرب والغربيين، حول موضوع القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

في هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف نظريات القيادة الإدارية في ثلاثة عصور، العصر الإغريقي العصر الإسلامي، ثم التطرق إلى نظريات العصر الحديث.

المطلب الأول: القيادة في العصر الإغريقي

ركز مفكروا العصر الإغريقي على تحقيق العدالة في القيادة، وقد كان الفضل لثلاثة مفكرين في القيام بوضع النقاط والمبادئ الأولى للقيادة، وهم: ثراسيما خوس، أفلاطون، أرسطو.

الفرع الأول: القيادة حسب ثراسيما خوس

يرى ثراسيما خوس (Tharisma Khos) السوفسطائي أن العدالة عنصر أساسي يجب توفره لدى القائد فالشخص الذي يستطيع تطبيق العدالة في كل مكان وزمان هو الشخص القوي، ويعد مصلحة الحكم القائم فالحكومة تطبق العدالة بحكم قوتها، وهذه العدالة ترجع إليها بالإيجاب لأنها تزيد من حب ورضا الناس المستضعفين والمظلومين لها، فتطبيق مبدأ العدالة من مصلحة القائد القوي.[3]

الفرع الثاني: القيادة حسب أفلاطون

يتفق أفلاطون (Plato) مع ثراسيما خوس (Tharisma Khos) في أن العدالة هي العنصر الأساسي للقيادة، فيرى أفلاطون بأن العدالة هي مجموعة من الفضائل التي تنظم الحياة البشرية الخاصة والعامة، فتمثل

---

(1) عبد السامي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، 1992، ص 33.
(2) حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 218.
(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 26.

العدالة الخير الأسمى للدولة، وكذا من مصلحتها، ومصلحة أفرادها القادة، ولا يكونون إلا من الفلاسفة والحكماء الذين تلقوا قسطا وافرا من المعرفة واكتسبوا الفضيلة، واتسعت آفاقهم، فهم لا يفعلون إلا ما هو خير وعادل، وهم وحدهم القادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام، كما تحدث أفلاطون عن الزعامة، واعتبر بأن الحاكم الحقيقي لا يقوم باللعب بشعبه واحتقاره ووسوسته، بل يجب أن يكون ملمًّا بالخير، وعالما بكل الطرق والتقنيات لتطبيقه وتقديمه لأفراد المجتمع وتنشئة صغاره. ولعل أفلاطون مِنْ أقدم مَنْ كتب عن الفروق الفردية، قبل ظهور علم متخصص يبحث في الكم والكيف للفروق الفردية وهو علم النفس الفارق، فَحَقٌّ التفوق في جمهورية أفلاطون معترف به، فهو يقسم الأدوار التي يقوم بها الأفراد، كل حسب مواهبه الطبيعية، فما يصلح لفرد لا يصلح لآخر فحين يظهر أي مواطن تفوقا في تخصص معين، يجب على الأفراد القادة تحديد الطبقة التي سيعمل بها، فنجد طبقات مثل طبقة الحكام، طبقة الجنود، طبقة العمال، كل طبقة منها تعمل وفق اختلافات قدرة الأفراد، وبذلك تكون المدينة عادلة، حيث تكون الطوائف والطبقات محددة غير قابلة للتغيير، وحيث يلزم كل فرد مكانه الملائم له، وحيث يقبل الناس مبدأ الطبقة الحاكمة، والامتياز الطبقي، وحيث يكون كل فرد رجل الدولة معلما، فلا يتولى السلطة إلا أهل العلم والمعرفة.[1]

الفرع الثالث: القيادة حسب أرسطو

قام أرسطو (Aristole) بوضع ثلاثة أصناف للقيادة، وهي القيادة الملكية، الأرستوقراطية، والديمقراطية يرجع هذا التقسيم إلى عدد المواطنين الذين عليهم أن يحكموا، فإذا كان هناك شخص واحد أو عائلة واحدة في الحكم، فالحكم هنا ملكي، وإذا كان العدد قليلا فالحكم يكون أرستوقراطي، وإذا كان العدد كبير، فالحكم هنا ديمقراطي. وفي ظل الأرستوقراطية، أو الديمقراطية يستحوذ شخص أو أكثر على السلطة، وهي تقوم على المساواة في المولد والقوة والثروة، ففي ظل النظام الأرستوقراطي يحكم أغنياء المجتمع، وفي ظل الديمقراطية يحكم فقراء المجتمع، فيرى أرسطو بأن الحل في انشاء دولة مثالية، هو أن يسود العقل بدون أن ينحرف بتأثير العاطفة والهوى، من خلال تحقيق سيادة القانون، وهذا الشكل من الحكم شكل عملي متوسط، يتولد عن تجنب التطرف في الديمقراطية أو في الأرستوقراطية سماه أرسطو بـ "البوليتا"، أو الحكومة الدستورية، وهو شكل مختلط من الدستور ينبع من الجمع بين الديمقراطية والأرستوقراطية معا، وأساسها هو وجود طبقة متوسطة قوية تتألف من أولئك الذين هم ليسوا أغنياء جد الغنى، ولا فقراء جد الفقر، وهذ الطبقة هي التي تستطيع قيادة الدولة، وتتبع المبدأ العقلاني في ذلك.[2]

المطلب الثاني: القيادة في العصر الإسلامي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الخصائص القيادية للرسول صلّى الله عليه وسلّم، وكذا رؤية المفكر الإسلامي الشهير إبن خلدون لموضوع القيادة.

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 27.
[2] **المرجع نفسه**، ص 28.

الفرع الأول: القيادة عند رسول الله محمد صلّى الله عليه وسلّم

علمنا رسول الله صلّى الله عليه وسلم مبدأ القيادة من خلال الخدمة، إذ قال صلّى الله عليه وسلّم:" سيّد القوم خادمهم". فعلى القادة أن يتبعوا نهج تقديم الخدمة والمساعدة لمن حولهم في المجتمع، فإن ذلك سيكون حافزا لزيادة ثقة الناس بهم وقبولهم كقادة ومسؤولين، ولن يقتصروا في فتح قلوبهم لهم، بل سيعطونهم أصواتهم في المبايعات. كما أكدت السنة المحمدية على مبادئ العفو والمغفرة والشورى، والعدل، وأن القائد له مسؤولية اتجاه رعيته من خلال قوله صلّى الله عليه وسلم:" كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع، وهو مسؤول عن رعيته". كما حدد رسول الله بأن الرعية كذلك لهم مسؤولية اتجاه قادتهم، من خلال احترامهم، واتباع قراراتهم بما أنهم هم من قاموا بمبايعتهم، فيجب أن يثقوا بهم مهما كان الأمر من خلال قوله صلى الله عليه وسلم:" من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله، ومن يطع الأمير فقد أطاعني، ومن عصى الأمير فقد عصاني". (متفق عليه)، وعن أبي بكر رضي الله عنه، قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول:" من أهان السلطان، أهانه الله". (رواه الترمذي). وبعد وفاة الرسول صلّى الله عليه وسلّم، نشأت قضية الخلافة، وذلك حينما اتحدت كلمة المسلمين في اجتماع السقيفة على أن يكون أبو بكر الصديق هو خليفة رسول الله صلّى الله عليه وسلّم، ومن هذه اللحظة ولد نظام "المبايعات"، وهي في حقيقتها عقد يتضمن التقاء إرادتي الحاكم من الجانب والشعب من جانب آخر، ويستهدف هذا العقد إدارة شؤون الدولة الإسلامية، بغية تحقيق مصالح أفرادها وفقا لمبادئ القرآن الكريم وأحكام السنّة المحمدية. ويتم التعاقد بين الحاكم وبين جماعة "أهل الحل والعقد"، وهذه الجماعة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتميزون بالعدالة والعلم الجامع الذي يقود إلى المعرفة الحقيقية لمن يستأهل الخلافة، وكذا المعرفة الواسعة لتقديم الآراء للحاكم والتدبير معه في مختلف القضايا والمسائل.[1]

الشورى هي التشاور بين ذوي العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو النقاش المتداول بين الناس، وهي من أهم مبادئ الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية، وقد تعددت الاتجاهات فيما يتعلق بإلزامية الشورى. وذهب الاتجاه الأول إلى أن الإمام إذا اقتنع برأي، عمل به، فالخليفة مجتهد وللمجتهد أن يعمل بما يهدى به إليه اجتهاده. كما أنه مسؤول عن أعماله ونتائجها، ومن غير المنطقي أن يلتزم بعمل شيء مخالف لاجتهاده، ثم بعد ذلك يحاسب على نتائج هذا الذي ألزم به. كما يرى الاتجاه الثاني أن الشورى ملازمة للإمام، ويتعين عليه أن يُنَفِّذَ ما أجمعوا عليه من آراء، تبعا لقول رسول الله صلّى الله عليه وسلّم:" مشورة أهل الرأي ثم اتباعهم" (متفق عليه).[2]

وتبرز الشورى الآراء المتعارضة فيظهر أصوبها، فقليلا ما يحتاج المرء إلى اتخاذ قرار في غياب الاختلاف والتعارض، وهي تمكن أعضاء التنظيم من المشاركة في صنع القرار وتحكم سلوك القائد وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية. فالقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور، لأن الأمور اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 28-30.
[2] **المرجع نفسه**، ص 31.

عادي وما عدا ذلك، طبقا لحجم العمل، واحتياجاته، والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة، وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده الشورى من قرارات، وأن يقوم على تنفيذها، كما يجب على القائد أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لكي يفرض آراءه الشخصية، أو يخالف القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى، بل يجب عليه أن يوفر حرية الفكر، والمناخ المناسب للنقد البنّاء، وللأعضاء حرية التعبير عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم.[1]

الفرع الثاني: القيادة عند عبد الرحمان ابن خلدون

سرد ابن خلدون آراء متعلقة بالإنسان، والحياة الاجتماعية، وتناول ظاهرة القوة والسلطة والدولة، ذلك أن الفرد لا يستطيع العيش بمفرده، ولابد أن يحدث تعاون مع أفراد آخرين لتحقيق الاحتياجات الضرورية لحياة الإنسان، ومن هنا ظهرت الحياة الاجتماعية، التي وجدت خطرا من الإنسان لأنه ميال للعدوان والظلم، كما أن التضامن بين الناس يقل تدريجيا إزاء طبيعة تنامي الرغبات والمصالح الشخصية للأفراد التي يسعى لتحقيقها، مما يثير دوافع العداء والاضطهاد. وهنا برزت الحاجة لكبح جماح القوة التي تميل إلى تفتيت التعاون بين الأفراد ويتولى فرد واحد من هؤلاء الأفراد مسؤولية كبح جماح تلك القوة، وهو يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع أي فرد من الاعتداء على الآخر، وبمعنى آخر تكون له سيادة وسلطة عليا، فبدون وجود السلطة يكون الاضطراب والفوضى، لأن الغرائز الخبيثة تتفوق على النزعات الطيبة عند الإنسان فهذه سمة نوعية خاصة بالجنس البشري حيث يقول عبد الرحمان ابن خلدون:" فلابد من وازع يدفع بعضهم عن بعض لما في طباعهم الحيوانية من العداء والظلم، فيكون ذلك الوازع واحدا منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة "، كما يجب أن يتحلى القائد بكم معتبر من العلم والمعرفة والكفاءة والعدل وسلامة الأعضاء والحواس، والقدرة على اختيار الكلمات الدقيقة حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان.[2]

المطلب الثالث: القيادة في العصر الحديث

سنتطرق في هذا المطلب إلى النظريات الحديثة الخاصة بالقيادة لمختلف المفكرين.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثة وليست مكتسبة، فالأمير يولد إبن أمير، والملك يولد إبن ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة.[3]

يعتبر فرانسيس جالتون (Francis Galton) من أبرز الدعاة لهته النظرية، وقد قدم العديد من الأفكار التي تؤيد اتجاه النظرية.[4]

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 31، 32.
(2) **المرجع نفسه**، ص 35، 36.
(3) هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة**، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 30،29.
(4) عبد السامي محمد أبو الفضل، **مرجع سابق**، ص 16.

وعموما فإن الرجل العظيم قد يحدث في وقت ما تأثيرا على الجماعة، وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل في ذلك في وقت آخر، حيث يرجع النجاح والفشل إلى الظروف الاجتماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم، فقد نظر المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرا جوهريا وذهبوا إلى القول بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة. كما ترى هذه النظرية أن الحوادث والتغيرات الجوهرية في المجتمع سواء على المستوى المحلي أو الدولي، متأثرة بالقيادة فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية يستطيع أن يطوي غيره من الأشخاص تحت إرادته، وهو الذي يستطيع أن يصنع الظروف المحيطة به ويشكلها كَيْفَمَا شاء، ويتحكم في مصير أمته، فالقائد العظيم قد يغير طبيعة دولة أو أمة، وهو يستطيع كذلك أن يتحكم في القوى الاجتماعية، فالأحداث لا تقع بالصدفة، وإنما هو الذي يصنعها.[1]

الفرع الثاني: نظرية السمات

تعتبر هذه النظرية وجود سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما جاء في نظرية الرجل العظيم.[2]

أما فيما يخص نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فهناك العديد من الآراء والأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة، فمنهم من يرى أن السمات تتمثل في الصحة الممتازة، القدرة على الاهتمام بالآخرين، القدرة على الحكم على الأشياء، وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، فهناك من اهتم بسمة الذكاء وأعطاها أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمة المرح من خلال القدرة على تلطيف الجو ومناخ التعامل بين الجماعة.[3]

وتفترض هذه النظرية بأن القائد يكون له نوع من الديمقراطية، إذ لا توجد مظاهر ديكتاتورية، ولا يتخذ الرئيس أي قرار إلا بعد موافقة معظم أفراد المعشر عليه، وفي الغالب يكون الرئيس كبير السن، ذو خبرة في إقامة الطقوس الدينية، فالرئيس هو كاهن المعشر، أما القبيلة، فهي تتكون من عدد من العشائر، ويوجد في القبيلة زعيم واحد على الأقل، وهو يتمتع بسلطات أوسع من تلك التي يتمتع بها رئيس العشيرة، وقد يكون هناك مجلس من رؤساء العشائر يرأسه زعيم القبيلة. وفي المجتمعات البدائية يعاون الملك جهاز إداري في حكم القبيلة، ويرأس ذلك الجهاز الملكي الذي يتكون من العائلة المالكة أو من زعماء القبائل أو العشائر، وقد يكون من حق المجلس معاقبة الملك أو إعدامه، إذا تبين أن روحا شريرة قد تقمصته وجعلته دكتاتورا. وتشير نظرية السمات إلى أن الأشخاص الذين تتوفر لديهم تلك السمات القيادية، يُعَدُّونَ من الأشخاص الديناميكيين الأقوياء الذين يقودون الجيوش، ويحققون

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 60، 61

(2) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 83.

(3) **المرجع نفسه**، ص 83-85.

الانتصارات، ويغيرون مسار الأمة بأكملها، والجزء الكبير من التاريخ يعتمد على قصص القادة العسكريين والسياسيين والاجتماعيين.[1]

وقد قام وليم هنري (Willem Henry) بحصر مجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الناجح وهذه السمات هي:

أولا: الصفات الجسمية

تؤكد نظرية السمات على ضرورة توفر عدد من الصفات الجسمية، وذلك كأن يكون القائد يميل إلى أن يكون طويل القامة، ضخم الجسم، قوة العضلات، ثقل الوزن، يتوفر جسمه بالحيوية، والنشاط والحركة، وكذلك سلامة الجسم والبدن والخلو من العاهات.[2]

ثانيا: القدرات العقلية

يكون القائد حسب هذه النظرية ذو ذكاء وإدراك وتفكير عال، وأكثر قدرة على مواجهة المفاجآت، وتحليل المواقف الصعبة، وأكثر وعيا بالأحداث، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، والتنبؤ بالأحداث المستقبلة من مرؤوسيه، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح، والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم. مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الفارق الكبير في الذكاء بين القائد والأتباع له سلبياته، فهو يجعل التفاهم بينه وبينهم أكثر صعوبة، كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلافات في الميول والقيم والاتجاهات والقدرات، مما يؤثر على المجهود ومستوى طموح القائد الذي يستشعر دونية المرؤوسين وضعف قدرات الأتباع. فمن الأحسن أن يكون ذكاء القائد أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة.[3]

ثالثا: القدرات المعرفية

يقصد بالقدرات المعرفية أن يتمتع القائد بثراء المعرفة وغنى الثقافة، وأوسع أفقا وأبعد نظرا، وأحسن تصرفا وأنفذ بصيرة، وأقدر على الحكم الصحيح، كما يكون مزودا بالقيم واحترام معايير الجماعة، مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير، والخطابة، وصياغة الجمل وبنائها، مع القدرة على الإبداع والابتكار.[4]

رابعا: ضبط النفس

يقصد بذلك أن يكون القائد قادرا على ضبط نفسه، ويتجنب الإنفعال خاصة في المواقف الصعبة، وأن يتميز بالنضج، وقوة الإرادة، والثقة بالنفس، وقوة العزيمة.[5]

خامسا: السمات الاجتماعية

وتشمل القدرة على العلاقات والتفاعل والتعامل وتحقيق التعاون مع الآخرين، والمشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة، وتكوين العلاقات، وكسب الحب والاحترام، والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، والتواضع

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 47 - 51.
(2) **المرجع نفسه**، ص 51.
(3) **المرجع نفسه**، ص 52.
(4) **المرجع نفسه**، ص 52.
(5) **المرجع نفسه**، ص 53.

في التعامل مع أعضاء الجماعة مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الأتباع، وينبغي أن يتوفر في القائد القدرة على حفز الأفراد وذوي الأداء المتوسط إلى أداء عالي، مع توفر خصائص انبساطية وروح الفكاهة والمرح والقدرة على رفع معنويات الآخرين، وجمعهم حول شخصه وحول الأهداف التي ينادي بها ذلك القائد، مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.[1]

سادسا: سمات عامة

تتمثل هذه السمات في حسن المظهر ورشاقته والخُلُقِ الرفيع والتديّن والسّمعة الطيبة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية مع التواضع والأمانة والنزاهة وحسن السمعة وحب الغير، والثقة في الذات، والتمتع بعادات شخصية حسنة مع قوة العزيمة والإرادة ومثابرة والطموح العالي، وتحمل المسؤولية والحماس، وقوة الذاكرة والحرص على مصلحة الجماعة، والمحافظة على وقت الجماعة، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة، والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.[2]

سابعا: القدرة على الاتصال

نقصد بذلك القدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، فالقيادة تتصف بالإطار الإتصالي، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.[3]

ثامنا: الرغبة في الإنجاز

يتميز الأشخاص ذوي دافع الإنجاز العالي بالرغبة في إتمام العمل بنجاح، وبذل مجهود متميز، والسيطرة على مشاكل العمل، وبالتفاني في العمل بشرط أن يكون مناسبا لقدراتهم، ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم في العمل، ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وأن يكون العمل به شيء من التحدي لقدراتهم. وعليه فإن العمل الروتيني المتكرر كالعمل الكتابي أو المحاسبي أو الميكانيكي لن يكون مثيرا لدافع الإنجاز لدى الشخص بينما العمل الإداري والفني والذي فيه شيء من التغيير، ويحتاج إلى إبداع ويعطي بعضا من التحدي لقدرات العاملين، يكون مثيرا للأشخاص ذوي دافع الإنجاز العالي، وهكذا يجب البحث عن قياس دافع الإنجاز لدى العاملين بغرض تعيينهم أو ترقيتهم للوظائف التي تحتاج إلى إنجاز وإبداع وتحدي، مثل الوظائف الإدارية، ثم تهيئة الفرصة بظروف وظيفية تطلق دافع الإنجاز من خلال توفير فرص التحدي، وصعوبة مناسبة للعمل ومعلومات مستمدة من مدى التقدم في العمل، وتقدير للمجهود المتميز.[4]

تاسعا: القدرة على اتخاذ القرارات

القائد الناجح هو الذي يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه، ويقوم باختيار الطريقة الجيدة لتنفيذه.[5]

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 53.
(2) **المرجع نفسه**، ص 53.
(3) **المرجع نفسه**، ص 54.
(4) **المرجع نفسه**، ص 54.
(5) **المرجع نفسه**، ص 55.

عاشرا: القدرة على الإقناع

يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، فالقادة الذين لديهم الثقة في أنفسهم وفي قراراتهم هم أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

احدى عشر: غرس الثقة في الآخرين

يتطلّع المرؤوسون إلى معاونة القائد لهم، ونصيحته، وآرائه، ليس فقط في مجال العمل، وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، ويجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم دائما اللجوء إليه والتحدث معه، فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم.[2]

اثنا عشر: تفويض السلطة والثقة بالآخرين

القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه، والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوس الإطلاع بها من مهام، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم.[3]

ثلاثة عشر: الحساسية للعلاقات الاجتماعية

هناك مجموعة من الخصائص التي تشير إلى مدى حساسية الفرد للعلاقات مع الآخرين، ونذكر منها: التغير الاجتماعي والمشاعر العاطفية، والمشاعر الاجتماعية، كما يتميزون بالتعاون، والقدرة على حل مشكلات الجماعة، وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية والأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية في هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين في وظائفهم وقياداتهم، ذلك أنهم مقبولون بواسطة أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ويميلون إلى التفاعل بصورة أغرز وأعمق وأفضل.[4]

أربعة عشر: النزعة للسيطرة والهيمنة

يختلف الناس في حبهم ونزعتهم للسيطرة والهيمنة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية في التنظيم، وهناك خصائص مثل الحسم، والسيطرة، وحب الظهور، فالأفراد الذين يتمتعون بهذه الخصائص ينجحون في القيادة وإدارة الآخرين.[5]

خمسة عشر: الاستقرار والاعتمادية

يتسم بعض الناس بإمكانية الاعتماد عليهم، وأنهم مستقرون في أنماط تصرفاتهم، وأن سلوكهم دائم الاتساق وأنه يمكن توقع تصرفاتهم. ويميل هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا أعضاء مثاليين في تكوين جماعات العمل

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 55.
(2) **المرجع نفسه**، ص 55.
(3) **المرجع نفسه**، ص 55.
(4) **المرجع نفسه**، ص 56.
(5) **المرجع نفسه**، ص 56.

وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعة، وعلى عكس ذلك فالشخص الهوائي والمتقلب المزاج، الدائم التغير يُنْظَرُ إليه كمصدر للمتاعب للجماعة التي ينتمي إليها.[1]

الفرع الثالث: النظريات السلوكية

تحول اهتمام الكاتبين والباحثين في هذه النظريات إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترض مؤيّدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته وسلوكاته أثناء العمل، هي التي تحدد فعاليته، وهذا التحول يعتبر هاما لأنه أصبح يُنْظَرُ إلى السلوك القيادي بأنه شيء يمكن تعلمه وتعديله.

أولا: رانسيس ليكرت (Ransis Likert)

لقد استطاع ليكرت وزملاؤه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة، من تحديد مميزات القيادة ذلك عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العُمَّالِيَّةِ ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد، وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية وكانوا يسمحون بحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة، وكذلك كان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة.[2]

لقد صنف ليكرت (Likert) أساليب القيادة إلى أربعة أساليب وهي:[3]

أ-الأسلوب التسلطي:

ويتصف القائد هنا بالمركزية العالية، وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، وعدم مشاركة المرؤوسين، وعدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم، ويلجأ الرئيس لأسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.

ب-الأسلوب الأبوي:

لا يختلف كثيرا عن النظام السابق، فالرئيس يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه، ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل، ويسعى القائد أحيانا للحصول على آراء ومقترحات المرؤوس.

ت-الأسلوب الديمقراطي:

حيث يثق الرئيس بالمرؤوس ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بَنَّاءَةٍ.

ث-الأسلوب المشارك:

في هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة، ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب بالسيطرة على القرارات ويشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 56.
(2) عمر محمود غباين، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 203.
(3) حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 221-223.

ويضيف ليكرت أن القادة الذين يسلكون الأسلوب الديمقراطي والأسلوب المشارك، ينجحون في تحقيق إنتاجية عالية.[1]

ثانيا: دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)

جاء ماكجريجور (McGregor) بنظرية X ونظرية Y كالتالي:[2]

أ-نظرية X: يفترض القائد فيها بأن العامل لا يرغب في المسؤولية، ولا يحب العمل ويتهرب منه، ولذلك يجب إجباره على تنفيذ العمل وتوجيهه، ومراقبته عند إنجازه لذلك العمل، ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

ب-نظرية Y: يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، وأنه قادر على الإبداع ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية، ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد.

كما يمكن تحفيز الموظف في نظرية Y بأساليب كثيرة مثل: التفويض، وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي التوسع الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات.[3]

ثالثا: نموذج أوشي (Oshi)

يفترض أوشي (Oshi) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، ولكي تتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية، حاول هذا المفكر تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال أوضح أوشي (Oshi) أن الممارسات اليابانية مثل: القرار بالإجماع وأسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى والمسؤولية الاجتماعية، والتنظيم غير الرسمي، يجب أن يمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معا، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل.[4]

يطلق على هذا النموذج أيضا بنظرية Z.[5]

رابعا: نظرية الخط المستمر في القيادة

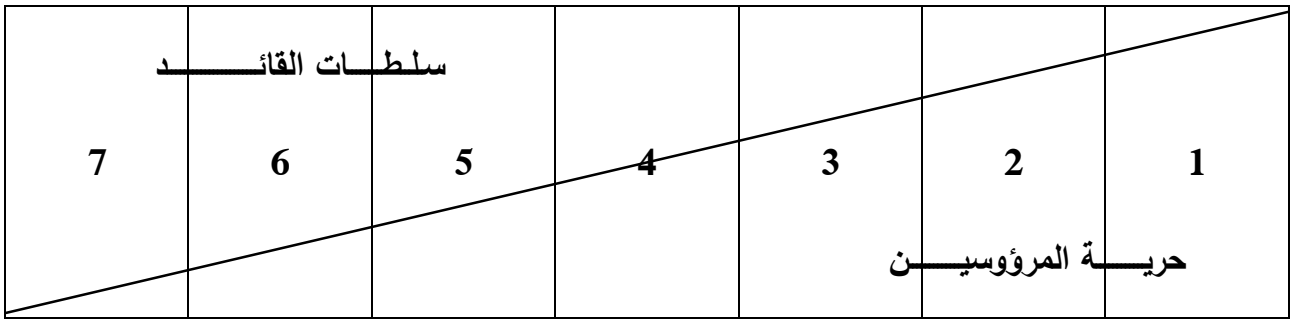
تتصور هذه النظرية خطا متدرجا بين حرية المرؤوسين ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار، وسلطة القائد واتجاهه نحو المركزية في اتخاذ القرارات. وتتدرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط بداية من الأسلوب القيادي المتسلط إلى الأسلوب القيادي الديمقراطي.[6]

ويمثل الشكل التالي خط سلوك القيادة:

---

(1) هاشم حمدي رضا، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 153.
(2) بشير العلاق، **مرجع سابق**، ص 43.
(3) بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 81.
(4) **المرجع نفسه**، ص 81.
(5) بشير العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 43، 44.
(6) هاشم حمدي رضا، **مرجع سبق ذكره**، ص 153، 154.

الشكل رقم (1-01): الخط المستمر للقيادة



المصدر: هاشم حمدي رضا، **مرجع سابق**، ص 154.

يمكن شرح الأنماط السبعة المصورة في الشكل رقم (01) كالآتي:[1]

أ- النمط الأول: يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرارات ضمن حدود يضعها لهم.

ب- النمط الثاني: يحدد المدير الإطار العام للقرار ويحدد أبعاد المشكلة للمجموعة، ثم يترك مسألة اتخاذ القرار فعليا للمرؤوسين.

ت- النمط الثالث: يعرض المدير المشكلة ليحصل على اقتراحات المرؤوسين ويتخذ قراره على ضوء ذلك.

ث- النمط الرابع: يقوم المدير باتخاذ قرارات أولية، ثم يعرضها على المرؤوسين للمناقشة والتعديل.

ج- النمط الخامس: يناقش المدير القرار مع المرؤوسين بعد أن يتخذه، ويقدم أفكاره، ويتقبل أسئلتهم ويجيب على استفساراتهم.

ح- النمط السادس: المدير يرغب المرؤوسين بقراراته ويقنعهم بها.

خ- النمط السابع: المدير يتخذ القرار وحده ويصدره، وما يقوم المرؤوسون إلا بالتنفيذ.

خامسا: الشبكة الإدارية

تستند هذه النظرية إلى الكاتبين روبيرت بلايك وجاين موتون (Robert Blake & Jane Mouton) وتعتمد على تفاعل بعدي القيادة: الاهتمام بالعمل أو الإنتاج، والاهتمام بالعامل، واستنادا لذلك اقترح الكاتبين خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة كما يأتي:[2]

أ-القائد الضعيف (1،1): وبموجب هذا الأسلوب، يترك القائد الأمور دون أن يتدخل فيها، ولا يعطي أدنى اهتمام للإنتاج أو للعامل، فهو ليس أهل للعملية القيادية.

ب-القائد المهتم بالإنتاج (1،9): وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل، ولا يعطي أدنى اهتمام بالعلاقات الإنسانية.

ت-القائد الاجتماعي (9،1): ويميل إلى دفع المرؤوسين للعمل، وهنا يعطي كل الاهتمام للناس ومشاعرهم وحاجاتهم وبناء العلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج والعمل.

---

(1) هاشم حمدي رضا، **مرجع سابق**، ص 154.

(2) حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 224،223.

ث-القائد الوسط (5،5): وهو الذي يوجه اهتماما معتدلا لكل من العمل والأفراد، لكنه يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين.

ج-القائد المثالي (9،9): يتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالأفراد والإنتاج معا، ويركز القائد على العمل بروح الفريق وضمان تماسك الجماعة، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين للحصول على انتاج جيد.

الشكل رقم (1-02): الشبكة الإدارية لبلايك وموتون (Blake & Mouton)



المصدر: حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 224.

وسيتم التوسع أكثر حول هذا العنصر في المبحث الثالث الخاص بالأنماط القيادية.

سادسا: النظرية الوظيفية

تفترض هذه النظرية أن القيادة محددة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها، أي أن القيادة تقوم على التفاعل الوظيفي بين الشخصية والظروف المحيطة بها، وهذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية.[1]

وتتلخص النظرية الوظيفية في النقاط التالية:[2]

- ترتكز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة.
- تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد.
- يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية.
- تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.

[1] جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد العشرون، الرياض، 2008، ص 583.

[2] محمد أكرم العدلوني، **مرجع سابق**، ص 30.

الفرع الرابع: النظريات الموقفية

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيّدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تكون لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعاليته. ومن بين هذه النظريات:

أولا: نموذج فيدلر (Fidler)

يُعَدُّ فييري فيدلر (Viery Fidler) أول من أشار إلى النظرية الموقفية في كتابه "نظرية القيادة" عام 1967 ثم استكمل جوانبها بعد ذلك في عام 1973.[1]

في هذا النموذج لا بد من قياس أمرين هما:

أ-الأمر الأول: يجب على القائد أن لا يصف مرؤوسه بكثرة، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بمرؤوسيه، وإن وصفه بأنه غير جيد، نقول أن القائد يركز على المهام.[2]

ب-الأمر الثاني: الموقف القيادي ويقاس حسب الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

1- علاقة القائد بمرؤوسيه: حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد الذي تعمل تحت قيادته، وتكون جيدة (ج) أو سيئة (س).

2- هيكلة المهام: حيث تبيّن مدى تحديد المهام بدقة، ومدى معرفة فريق العمل بأبعادها، وقد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).

3- درجة قوة منصب القائد: وهذه يمكن أن يستمدها القائد من السلطات الرسمية المخولة لمن يشغل المنصب وقد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد، ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س م، ق) (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية ويلزمها التركيز على المهام والعلاقات الإنسانية.[3]

ثانيا: نظرية النضج الوظيفي للعاملين

طور هذه النظرية كل من هيرشي وبلانشرد (Herchy & Blancherd) عام 1972، من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية، وقد توصلا إلى ثلاثة أبعاد للنظرية الموقفية وهي:

- الاهتمام بالعاملين.
- الاهتمام بالعمل.
- النضج الوظيفي.

---

(1) جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي، **مرجع سابق**، ص 583.

(2) زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 43.

(3) **المرجع نفسه**، ص 43، 44.

يشير كل من هيرشي وبلانشرد (Herchy & Blancherd) إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، وبناءًا على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن القائد الإداري يتخذ النمط القيادي المناسب لذلك، وبالتالي يجب على القائد أن يستوعب كل ما يحيط به من مواقف وظروف، وأن يكون متواصلا مع العاملين معه، وقادرًا على التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة واستخدام النمط الذي يناسب كل موقف.[1]

وقد حدد هيرشي وبلانشرد (Herchy & Blancherd) أربعة أنماط قيادية توضح كيفية تعامل القائد مع كل عامل من العاملين الذين يقودهم وهي:[2]

أ-نمط الإبلاغ:

في هذا النمط يطغى الاهتمام بالعمل على الاهتمام بالجوانب الإنسانية (عال في التوجيه، منخفض في المساندة)، ويكون هذا النمط عند بداية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فكلاهما جديد على الآخر، والنضج الوظيفي منخفض لدى المرؤوس، وكذلك العلاقة الإنسانية بينهما، فلابد من تعريف مهام الطرفين وتحديد الأهداف حتى يستطيع العاملون استيعاب المهام المناطة إليهم.

ب-نمط الإقناع:

يتعامل المدير مع المرؤوس بهذا النمط عندما تنشأ علاقة بينهما ويبدأ المرؤوسون بالتكيّف مع العمل، إلا أن توجيه مدير المدرسة لمرؤوسيه مستمر (عال في التوجيه والمساندة)، وذلك لشعور المرؤوسين بعدم القدرة على تحمل المسؤولية، لذا تزداد ثقة المدير بهم تدريجيا، كما تتزايد درجة مساندة وتعاون المرؤوسين معه لإنجاز العمل من خلال تشجيعهم لزيادة الجهد.

جـ-نمط المشاركة:

وهنا يكون الاهتمام أكبر بالعلاقات الإنسانية من الاهتمام بالعمل (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه) وهو يتناسب مع المرؤوسين ذوي النضج الوظيفي (الذين لديهم خبرة معتبرة في عملهم) والاستعداد المرتفع، فقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية أكثر من قبل وحاجتهم للتوجيه أقل أيضا، مع استمرار العلاقات الإنسانية المرتفعة.

د-نمط التفويض:

يقل اهتمام القائد هنا بالعمل والعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه (منخفض في التوجيه والمساندة)، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى العالي من النضج والاستعداد الوظيفي.

ثالثا: نموذج هاوس وايفانس (House & Evans)

أطلقا عليه بنموذج المسار الهدف، وبَيَّنَا أن المهمة الأساسية للقائد هي تحفيز المرؤوسين ليحققوا أهدافهم الشخصية والتنظيمية، وهذه النظرية تؤكد على ثلاثة من العوامل الموقفية وهي: سلوك وأسلوب القائد، الحالات الموقفية، واستخدام العوائد للإيفاء بحاجات المرؤوسين.

---

(1) جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي، **مرجع سابق**، ص 584.
(2) **المرجع نفسه**، ص 585.

كما أن هذه النظرية تعتمد على نظرية توقع الحوافز، لأن القائد يزيد من توقع العوائد الشخصية لدى المرؤوسين، من أجل تحقيقهم للأهداف بما يصنع المسار لتحقيقها بشكل أسهل، ومتابعة خفض العقبات وحالات الإخفاق فيه، وهذه النظرية تميز المواقف المختلفة للمرؤوسين، من حيث القدرة والرغبة ودرجة الحاجة إلى التوضيح أو التوجيه أو الدعم من قبل القائد، وبالتالي سوف نتحصل على مجموعة من سلوكات القادة والتي تكون مطلوبة في كل موقف، وحسب هذه النظرية هناك 4 أنماط للقيادة تتمثل في:

أ-قيادة تدعيمية: وهذه القيادة تستلزم أن يكون سلوك القائد موجها نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ويجعل القائد منفتحا، وديا ومتفهما.

ب-قيادة توجيهية: وتظهر في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليه القيام به بالضبط وعلى القائد في هذه المواقف أن يقوم بالتخطيط، وتحديد جداول العمل ووضع الأهداف والمعايير القياسية للأداء.

ت-القيادة التشاركية: وتظهر هذه القيادة في المواقف التي يستشير فيها القائد ويتشاور مع المرؤوسين حول القرارات، وبالتالي فإنه يحفز المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات.

ث-القيادة الموجهة للإنجاز: نجد هذه القيادة في المواقف التي يوضح فيها القائد للمرؤوسين الأهداف الكبيرة والطموحة، وبالتالي فسوف يلجأ إلى أسلوب الضغط لكي يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسين الأداء الحالي بما ينسجم مع هذه الأهداف، مع إبداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها، ومساعدتهم على ذلك.[1]

رابعا: نموذج فروم وياتون (Vroom & Yaton)

أطلقا عليه اسم مخطط عملية صنع القرار، وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار، تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلة المشكلة، أهمية قبول القرار من المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل المشكلة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:[2]

- يصنع القرار لوحده.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يستمع لوجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.

---

[1] نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 81، 82.

[2] زيد منير عبودي، **مرجع سابق**، ص 45.

الفرع الخامس: القيادة التفاعلية

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، تقوم بالربط بين كل العوامل المؤثرة في القيادة، وهي: شخصية القائد، حاجات ومشكلات المرؤوسين، خصائص الجماعة، العلاقات القائمة بين أفرادها، المواقف التي تواجهها الجماعة والوظائف التي تقوم بها. ويتوقف نجاح هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم، والنظر إلى مشكلاتهم وحلها، وتوطيد أواصر الصداقة والصلة معهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم، ولكي يتم هذا التفاعل بشكل صحيح لابد من القائد أن يدرك نفسه أولا، ومن ثم إدراك الآخرين له وإدراكه هو للآخرين. فالإدراك يجب أن يكون مشتركا بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف، والقائد يظل قائدا مادام كان مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد والجماعة وبعد فترة من الزمن عندما يزداد التفاعل بين القائد والجماعة يزداد تأثير أحدهما في الآخر، ومدى هذا التأثير وهنا تظهر أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فعالية القيادة ونجاحها أو فشلها. كما أن للمرؤوسين دورا في مساعدة القائد، من خلال مراجعة وإعادة النظر في التعليمات والأوامر التي يصدرها، ولفت نظره تميزت بعضها بالخطأ، وضرورة تصحيحها.[1]

الفرع السادس: القيادة التبادلية

تأسست هذه القيادة انطلاقا من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي، ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح أفراد آخرين، ما دام هناك أفراد يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة كلما كان أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو (Blau) أحد المنظرين في هذا المجال بأنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة، ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد، يرتفع إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى هذا الأساس فإن القائد يستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، وأن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها، لا يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية. أما جاكوبز (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له، نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية، إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، بدون استخدام القوة أو السلطة، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.[2]

---

[1] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **مرجع سابق**، ص 90، 91.

[2] **المرجع نفسه**، ص 91،92.

الفرع السابع: القيادة التحويلية

يعرّف باس (Bass) القيادة التحويلية بأنها تقوم على تغيير سلوك الأتباع من خلال ثلاثة طرق:[1]

- زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.
- جذب انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية، وليس الاهتمامات الفردية.
- تنشيط احتياجاتهم العليا.

كما يعرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية بأنها العملية التي يتشارك فيها القائد وأتباعه في عملية مشتركة لزيادة المستويات العليا من الدافعية.[2]

القيادة التحويلية هي القيادة بالتغيير، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات معينة لأتباعهم ترفع روحهم المعنوية، وتنشط سيادة القيم، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، وإن اتباع مثل هؤلاء القادة، يجعل المرؤوسين يشعرون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم وهذا الأخير يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرتهم اتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك اتجاه قيمة ومكانة عملهم مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم. ويتميز القادة التحويليون بمجموعة من الصفات يمكن أن نذكر منها: رواد تغيير، مخاطرون، عقلاء، حساسون، اتجاه حاجات الآخرين، قادرون على إيصال أفكارهم بوضوح، يؤمنون بحدسهم اتجاه المواقف ويمتلكون سلوكات إيجابية تمكنهم من تغيير توجهات منظمتهم، بحيث يمس هذا التغيير والتطوير كلا أو بعضا من الثقافة التنظيمية ودورة حياة المنظمة.[3]

وسنقوم فيما يلي بتقديم شرح مفصل حول وظائف القيادة الإدارية، وأنماط القيادة الإدارية الثابتة.

المبحث الثالث: وظائف وأنماط القيادة الإدارية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الوظائف القيادية التي يجب على كل قائد أن يقوم بها، وكذا الأساليب القيادية التي يتعامل بها القادة بكثرة.

المطلب الأول: وظائف القيادة الإدارية

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، وتضفي عليها التجارب، وقوة التفكير، وسعة الأفق، ورحابة الصدر، فهي مهارات رائعة تجعله يُمسك بزمام الأمور، وبالتالي فيجب أن يتولى القائد مهاما رسمية، وأخرى غير رسمية.

الفرع الأول: المهام الرسمية

تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ المبادئ التنظيم الإداري في المنظمة، لكي تُسَيَّرَ الأمور بانضباط وجدية.

---

(1) أمل أحمد طعمة، **اتخاذ القرار والسلوك القيادي**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 56، 57.
(2) **المرجع نفسه**، ص 57.
(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **مرجع سابق**، ص 148.

أولا: التخطيط

تهدف هذه المهمة القيادية إلى رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط المتوصل إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من انجاز مهامه بشكل فاعل وناجح، عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف على أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في انجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد، وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم وطموحاتهم أيضا، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثيرون بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.[1]

ثانيا: التنظيم

أي تقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد، وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحا إلّا إذا وُضِعَ الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة، التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للقائد دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرعا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.[2]

ثالثا: التنسيق

يكون التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع باتجاه هدف المنظمة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة، وهنا لابد للقائد من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق، وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد، أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية، أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون وهذا ما يتطلب منه الاتصال باتباعه، وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل والمتفاعل، المتحد الأهداف والطموحات.[3]

رابعا: تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

ذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات، والاطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل، وتفهم حاجاته ومتطلباته.[4]

---

(1) عمر محمود غباين، **مرجع سابق**، ص 141.
(2) **المرجع نفسه**، ص 142.
(3) **المرجع نفسه**، ص 142.
(4) **المرجع نفسه**، ص 142.

خامسا: المتابعة والإشراف

يعتبر نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها القائد مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة لتحفيز الخامل وترقية الكفؤ المتحمس، وغيرها من فوائد جمّة، فمهمة المتابعة المتواصلة من القائد تعد أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات.[1]

الفرع الثاني: المهام الغير رسمية

تعتمد هذه المهام بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم.

أولا: الاهتمام بالجماعات غير الرسمية

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافها بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك، وهنا يتوجب على القادة الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيّدة معهم، وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل، لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن، بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصيب في خدمتها.[2]

ثانيا: الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة

حيث يكسر الحواجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل، وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل القائد متفهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كما أنه يقر وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف، وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.[3]

ثالثا: المشاركة

وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والتابعين له، واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائما في ظله ويجعلهم ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم، فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء. ففي الوقت الحالي يجب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بهدف حل مشكلات العمل، ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة له بروح جماعية متوحدة، فمن الخطأ أن يتصور البعض من القادة أن مشاركة القائد للعاملين معه في الرأي والقرار، يقلل من شأن القائد أو ينزل من مستواه، بل

---

(1) عمر محمود غباين، **مرجع سابق**، ص 143.
(2) **المرجع نفسه**، ص 143.
(3) **المرجع نفسه**، ص 143.

الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن القائد، وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليها احتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة، وتأثيره على الأفراد، وحفظ وتماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.[1]

رابعا: الرعاية

درجة الرعاية التي يبديها القائد اتجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في تعامله مع مرؤوسيه وغيرها من صفات إنسانية نبيلة، تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يُحَوِّلُ القائد منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم، وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.[2]

خامسا: ربط أهداف المنظمة بأهداف الجماعة

تعتبر مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وترجمتها وربطها بأهداف الجماعة ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، من أهم المهارات التي يجب توفرها لدى قادة القرن الواحد والعشرين، فهذا يتطلب منه معرفة جيّدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية، وتبصرها، والقدرة على التعامل معها بحكمة ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة، وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام.[3]

سادسا: المهارة في تنظيم الوقت وإدارته

يكون ذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها، وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن مع محاولة تعويض الأوقات المهدورة.[4]

وبالتالي فللقائد الإداري مجموعة من الوظائف، الرسمية وغير الرسمية، التي يجب عليه القيام بها، للحفاظ على استقرار المنظمات، وعلى رضا العاملين فيها، وبالتالي تحقيق كل الأهداف المسطرة، سواء كانت شخصية أو تنظيمية، فهناك مِنَ القادة مَنْ قام بأخذ تلك الوظائف، وهناك من أخذ جزءا منها، كل قائد سار على المنهج الذي يراه مناسبا، واتبع الوظائف التي يراها تحقق الأهداف المسطرة، وهذا ما يسمى بالنمط القيادي، وفيما يلي دراسة لأنماط القيادة الإدارية الثابتة التي وضعها كل من كيرت ليوين (Kurt Lewin) ورونالد ليبيت (Ronald Lippitt) ورالف وايت (Ralf White).

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف للنمط القيادي، العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، وكذا الأنماط القيادية الثابتة.

---

(1) عمر محمود غباين، **مرجع سابق**، ص 144.
(2) **المرجع نفسه**، ص 144.
(3) **المرجع نفسه**، ص 144.
(4) **المرجع نفسه**، ص 145.

الفرع الأول: تعريف النمط القيادي

يُعَرَّفُ النّمط لغة بأنه الطريقة أو الأسلوب، وهو كناية عن منهج متسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته، بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك. أما اصطلاحا فالنمط هو الأسلوب الإداري الذي يمارسه المسير لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عال من الأداء في العمل، يحقق الأهداف التنظيمية المنشودة. فالأنماط القيادية هي مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المؤسسة في إدارته لمؤسسته من جميع الجوانب الإدارية.[1]

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

هناك مجموعة عوامل تؤثر في اختيار أسلوب القيادة منها عوامل تخص القائد وعوامل تخص المرؤوسين وعوامل تخص الموقف أو البيئة أو الضغوط الزمنية:[2]

أولا: العوامل التي تتعلق بالقائد

- إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها في الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.
- القيم التي يؤمن بها القائد مثل إيمانه بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أو العكس.
- ميل القائد لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها.

فقد يهوى القيادة التسلطية أو الأتوقراطية وقد يهوى القيادة الديمقراطية وهكذا.

ثانيا: العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال، والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات، وقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

ثالثا: ظروف البيئة

يقصد بذلك بيئة العمل عموما، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي يشير إليها، وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثرا كبيرا في نوع النمط القيادي المتبع، إذ لا يستطيع أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه متاعب وصعاب، كما أن موقع المنظمة الجغرافي يلعب دورا مهما، وأن نوع الجماعة وعاداتها وتقاليدها وسلوكاتها، تلعب كذلك دورا في اختيار أسلوب القيادة.

رابعا: الموقف

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

---

[1] جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي، **مرجع سابق**، ص 580، 581.
[2] هاشم حمدي رضا، **مرجع سابق**، ص 157 - 159.

خامسا: الضغوط الزمنية

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع إلى مشاركة الجماعة.

الفرع الثالث: الأنماط القيادية الثابتة

تمثل الدراسات التي قام بها كل من كيرت ليوين (Kurt Lewin) وروناالد ليبيت (Ronald Lippitt) ورالف وايت (Ralf White)، البداية الصحيحة للبحث في موضوع أنماط القيادة ومعرفة طبيعتها، وقد كان هؤلاء علماء النفس في جامعة إيوا (Iowa) الأمريكية، قد قاموا بدراستهم سنة 1939، حيث كانت تهدف إلى محاولة التعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها، ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتسيرها. وقد قام هؤلاء الباحثون في تجاربهم، بتشكيل ثلاثة مجموعات من الأفراد نظمت المجموعة الأولى على أساس تسلطي يتولى القيادة فيها قائد متسلط يقوم بتحديد السياسة، وتقرير ما يجب عمله وكيفية تنفيذه كما يتولى توزيع المهام على أفراد المجموعة ويقرر لكل عضو من هم زملاؤه في العمل، وهكذا رسم القائد المتسلط بنفسه كل شيء لمجموعته. أما المجموعة الثانية فنظمت على أساس ديمقراطي يتولى القيادة فيها قائد ديمقراطي لا ينفرد بأي قرار وبالتالي فهو يشارك مجموعته في اتخاذه، كما يسمح للأعضاء باختيار زملائهم الذين يؤدون العمل معهم وهكذا كان الأفراد في الجماعة الديمقراطية على معرفة بكل خطوات العمل، ويسودهم اتفاق تام، كما أن قائد الجماعة كان يتسم بالموضوعية في تعليقاته. أما المجموعة الثالثة فنظمت على أساس فوضوي، تركت فيه الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرار، ولم يمارس القائد أية سيطرة على المجموعة، وتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه، كما أنه لا يقدم لهم أية معلومة إلا إذا طلبت منه، ولا يقوم بدور في المناقشة ولا يشترك في أي عمل من الأعمال ويسمح للمجموعة بالتقارب فيما بينهم إلى حد كبير. وكانت النتائج التي توصل إليها القائمون بهذه التجربة، أنهم لاحظوا اختلافا بين المجموعات الثلاثة في الجو الاجتماعي والسلوك والإنجازات. ففي ظل القيادة التسلطية كان أفراد المجموعة في شجار وعدوان فيما بينهم، وتَعَوُّدِ بعضهم أن يعتمد على القائد، كما أن استمرار العمل يتوقف على وجود القائد أيضا، وإذا ما تغيب يميل النشاط إلى التوقف أو لا يتقدم العمل إلا بمعدل بسيط. أما القيادة الديمقراطية ففي ظلها عمل الأفراد في جو من الصداقة، وكانت العلاقات مع القائد تتسم بقدر وافر من الحرية والتلقائية في العمل، كما أن هذا الأخير كان يسير على ما يرام حتى عند غياب القائد. أما القيادة الحرة ففي ظلها كان العمل يتقدم بمعدل منخفض رغم النشاط الكبير، إلا أن الأعضاء كانوا يضيعون وقتا طويلا في المجادلات والمناقشات بينهم.[1]

ويطلق على هذا التصنيف لأنماط القيادة بالأنماط الثابتة للقيادة أو أنماط البعد الواحد، وسوف نتطرق إليهم في ما يأتي بشكل مفصل.

[1] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **مرجع سابق**، ص 113.

أولا: القيادة التسلطية

يتحكم القائد المتسلط في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر نفسه بأنه هو مركز اتخاذ القرارات، ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه أحق أن يتحكم في أتباعه بسبب ما له من امتيازات عليهم والقائد المتسلط يتصف غالبا بالصراحة والموضوعية، فهو يعرف ما يريد وإلى أين يرغب في الوصول، ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه، وكلمته هي القانون الذي لا يُعْلَى عليه، بالإضافة إلى أنه يتفاخر بأعماله، وقليلا ما يعترف بأخطائه.[1]

وينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر من الإنتاجية، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل، كما أن تعليماته لتابعيه تكون واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح.[2]

ويُبْقِي هذا النوع من القادة جميع السلطات في يده، ولا يُفَوِّضُ شيئا منها لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يُصْدِرُهَا، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولا ليتولى بنفسه دراستها.[3]

بالإضافة إلى ذلك، فالقادة من هذا النوع لا يستخدمون جميعهم السلطة التي هي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.[4]

وتنقسم القيادة التسلطية إلى ثلاثة أنواع كالتالي:[5]

أ-القيادة التسلطية المتشددة:

هنا يستخدم القائد العقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصّارمة، ويركز على الإنتاج، ويعتبر نفسه مصدر الاتصالات والمعلومات، ويجبر عامليه على اتباع قراراته.

ب-القيادة التسلطية الخَيِّرَةُ:

وهو أقل تشددا من السابق، حيث يستخدم الطراء والثناء، إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

جـ-القيادة التسلطية المناورة:

وهو أقل تشددا من سَابِقَيْهِ، ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

ثانيا: تقييم القيادة التسلطية

حتى يتم تقييم الأسلوب التسلطي في القيادة، لا بد من بيان مزايا وعيوب الأسلوب، وذلك من خلال الآثار أو النتائج التي تظهر على المنظمة وعلى العاملين فيها.

---

(1) علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، 2010، ص 161.
(2) محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 138.
(3) محمد حسين العجمي، **مرجع سابق**، ص 35.
(4) بشير العلاق، **مرجع سابق**، ص 22.
(5) أحمد عبيدات، **مرجع سابق**، ص 26، 27.

أ-مزايا القيادة التسلطية:

على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه هذا النوع من القادة، وتركز السلطات في يده واتخاذه للقرارات بمفرده، إلاَّ أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي: [1]

1- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم، والتي تتطلب من القائد أن يكون حازما وصارما بدون أي تهاون وعلى سبيل المثال تتوقف القوة المتحركة للآلات أو قد تتعطل الإضاءة، فهنا يجب أن يسارع القائد إلى تولي القيادة والسيطرة على الموقف، وهو ليس بقائد مالم يستطع مكافحة هذا الطارئ.

2- يَصْلُحُ هذا الأسلوب في الحالات التي يُشرف فيها القائد على مرؤوسين، لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، وليس لديهم الاستعداد للعمل والمبادرة والإبداع.

3- أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب التسلطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدد من الشروط منها:

- إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها، بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.
- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها، ولا تتفق على رأي واحد.
- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية، غير القادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون من نقص المهارة والمعرفة.
- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين وذوي الميول والعدوانية.
- إذا كان وقت إنجاز المهام ضيقا ومحدودا.

4- يكون هذا النمط مناسبا لتوجيه الموظفين الجدد، بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

ب-عيوب القيادة التسلطية:

لقد ثَبُتَ من خلال التطبيق العملي للقيادة التسلطية الآثار السلبية الناتجة من استخدامها وأهمها:[2]

1- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم بالقائد، لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف مع جميع المواقف، مما يُضعف ثقة العاملين بأنفسهم، ويجعل موقفهم ضعيفا اتجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب.

2- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخل المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية الأخرى.

3- إن استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادرة والإبداع والابتكار لديهم.

4- الاتصال في النمط التسلطي يكون باتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل، كما أن منع نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين، مما يضطر المرؤوسون

---

[1] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **مرجع سابق**، ص 117.

[2] **المرجع نفسه**، ص 118.

إلى تشكيل جماعات غير رسمية بوجود قائد غير رسمي، للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات الغير رسمية، لتنبيه القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.

5- إذا حدث واضطر هذا النوع من القادة أن يتغيب، تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل.[1]

ثالثا: القيادة الديمقراطية

على نقيض القيادة التسلطية نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسون قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية، وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية، أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي، والإلمام بشؤون جماعتهم، وما يحيط بها من ظروف حتى تُمَارَسَ الديمقراطية بالأسلوب السليم، وتنجم عنها الآثار الفَعَّالَةُ، كذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التّعرف على مختلف وجهات النظر.[2]

كذلك يُستخدم في هذا النمط القيادي أسلوب التحفيز الإيجابي، القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، بالإضافة إلى أن القرار يرجع للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، بل في جو نفسي مريح، وكأنه عضو في الجماعة، أي أن مرؤوسيه يعملون معه ليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات.[3]

وبالتالي فالقائد هنا يعمل على أساس الثقة والنزاهة والانفتاح، ويكون أكثر فعالية، لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلى قرار جماعي، وبهذا يضمن قدرا جيدا من الاستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها.[4]

رابعا: تقييم القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية تعد من أنماط القيادة المرحب بها من قبل كل من الرئيس والمرؤوس ولكن كما يرى البعض فإن لها من المزايا والعيوب وفيما يلي نستعرض بعضا منها:

أ- مزايا القيادة الديمقراطية:

توجد آثار سلوكية إيجابية من استخدام الأسلوب الديمقراطي ومنها: [5]

1- استخدام القائد الديمقراطي لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات، يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على إيصال أفكار وآراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل وضوح.

---

(1) محمد حسين العجمي، **مرجع سابق**، ص 35.
(2) علي عباس، **مرجع سابق**، ص 161.
(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **مرجع سابق** ، ص 153.
(4) نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 88.
(5) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **مرجع سابق**، ص 127، 128.

2- استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل، بعيدا عن التهديد والخوف من العقاب، وبذلك يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل، والشعور بالارتياح في أدائه.

3- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى وجود رابطة قوية بين القائد والمرؤوسين، وثقة كبيرة متبادلة بينهما مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين، وشعور كلا الطرفين بالآخر، مما يساعد على التقريب ما بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

4- يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمرؤوسين في التقدم والنمو، واستخدام قدراتهم ومواهبهم، عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، لتأهيلهم لمناصب أعلى.

5- يحقق هذا النمط مستوى عال من الرضا الوظيفي ويحسن الروح المعنوية للمرؤوسين.

6- يكون هذا النمط فعالا في المجالات التالية:[1]

- عندما يكون هناك متسع من الوقت.
- عندما تكون المجموعة ذات دافعية ويسودها الشعور بروح الفريق.
- عند توفر المهارة والمعرفة لدى أعضاء المجموعة.

ب- عيوب القيادة الديمقراطية:

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي لا يخلو من بعض العيوب فيه، فنجد من بينها:[2]

أ- ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن تفويضه للسلطة قد يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم إنجازه بواسطة المرؤوسين.

ب- قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين باستخدامهم الأسلوب الديمقراطي، حيث يشركونهم في اتخاذ القرارات، ولكنهم لا يأخذونها بعين الاعتبار، مما يولد نوعا من الصراع بين المرؤوسين والقادة، ويزعزع الثقة فيما بينهم.

جـ- اهتمام القائد البالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج، قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية، حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة، كان ذلك معارضا للمصلحة العامة ولما ينادي به الفكر الإداري في إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.

خامسا: القيادة الحرة

في هذا النمط يفتقر القائد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، وبالتالي فهذا القائد يستخدم

---

[1] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **مرجع سابق**، ص 127، 128.

[2] **المرجع نفسه**، ص 128، 129.

جزءا بسيطا من سلطته ويمنح المرؤوسين الاستقلالية التامة في صنع القرارات، وتحديد طرق تنفيذها ويترك لهم حرية ممارسة أعمالهم ونشاطاتهم دون متابعتها أو مراقبتها.[1]

فسلوك القائد في هذا النمط يتميز بعدم التدخل في مجريات الأمور، ويترك للتابعين الحبل على الغارب حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى مرؤوسيه، ويتركهم يتصرفون في حرية مطلقة، ربما لعدم قدرته على اتخاذ القرار، أو كونه ليس لديه المستوى المعرفي الكافي لتفهم مجريات الأمور.[2]

ويمكن أن يترك القائد الحرية للأفراد في العمل واتخاذ القرارات، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد الجماعة، أو عدم قدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.[3]

فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلاَّ إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه، وسهّل لهم سُبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها، إلاَّ أنه يعتقد في نفس الوقت، أنه ليس من المفيد أن يشرح لهم العمل وكيفية أدائه وحل مشاكله بشكل مُفَصَّلٍ، لأنه لو فعل ذلك، لأعفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم، وَضَيَّعَ بذلك الفائدة المرجوّة من أسلوب الحرية. كما أن سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لا تعني استعداد القائد من هذا الطراز للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه، وتفهمها ومعالجتها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.[4]

ونجد هذا النمط منتشر بكثرة في النوادي الاجتماعية والمنظمات التطوعية، وفي المنظمات العلمية ومراكز البحوث، أين القائد يترك أفراد الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا النمط بقدر ما يفترض العمل بطريقة حرة، فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم اتساق وعدم تنسيق، مما يجعله أقل فعالية وكفاءة في العمل بصورة عامة.[5]

سادسا: تقييم القيادة الحرة

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مناسب في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا النمط يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود، لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه، دون ضبط لسلوكهم أو توجيهه لجهودهم، إلاَّ أن اتجاهات أخرى لدى بعض الكتاب يروا بأن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي، وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، وهذا ما سنلمسه في الآتي:

أ- مزايا القيادة الحرة:

إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة على إنجاحه، ومن بينها نجد: [6]

---

(1) هايل عبد المولى طشطوش، **مرجع سابق**، ص 65 66.
(2) أحمد عبيدات، **مرجع سابق**، ص 28.
(3) بشير العلاق، **مرجع سابق**، ص 22.
(4) نبيل حامد مرسي، **مرجع سابق** ، ص 255.
(5) نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص 66.
(6) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **مرجع سابق**، ص 132 133.

1- يكون المرؤوسون على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص وأن تكون كفاءاتهم عالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة، وهم مكلفون بعد ذلك بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد، وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم، وتحملهم للمسؤوليات الناتجة عن العمل كافة، واستجابة للثقة التي منحها قائدهم لهم، حيث أنهم سوف يبذلون قصار جهدهم لإثبات جدارتهم له في إنجاز الأعمال.

2- يُحَسِّنُ القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه، فمن غير المعقول أن يفوض العامل الجديد مزيدا من الواجبات، بل القدر الذي تسمح به قدراته على أن تزداد تدريجيا كلما أثبت جدارته.

3- يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالا عندما تكون الظروف والمواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، حيث أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب، مثل العاملين في هيئة الطاقة الذرية، فقد يضعف القائد معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.

4- يكون هذا الأسلوب فعالا في الحالات التالية:[1]

- توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة والخبرة.
- عندما يكون العمل روتيني ومألوف للمشاركين.

ب- عيوب القيادة الحرة:

للنمط الحر في القيادة مجموعة من العيوب نوجزها فيما يلي:[2]

1- كشفت نتائج بعض الدراسات على أن أسلوب القيادة الحرة يؤدي إلى سريان الفوضى، وعدم وجود الضبط والنظام في جماعات وفرق العمل، حيث لا يوجد قائد يوجه ويرشد ويتابع العمليات، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، وبالتالي لا يؤدي الأعضاء عملهم بشكل جيد.

2- يؤخذ على هذا الأسلوب أيضا ما يصيب أعضاء الجماعة من ملل لعدم وجود المنسق والمدير، وبالتالي انصرافهم عن العمل إلى اللعب واللهو، وقد يسيطر بعض الأعضاء من ذوي السلطة والقدرة على الآخرين لعدم وجود رادع يمنعهم من ذلك.

3- يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل و لا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد.

4- كما أن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط.[3]

---

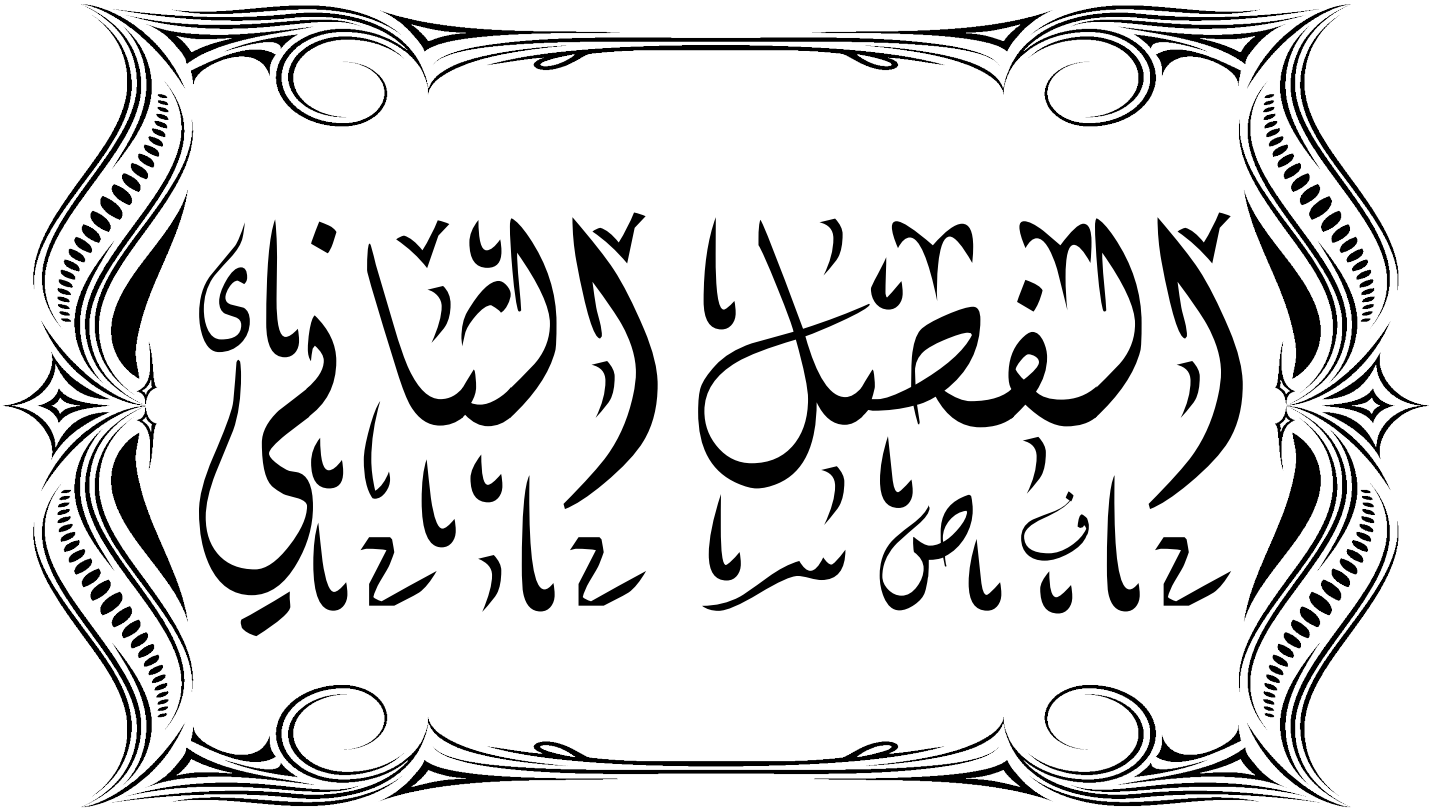
[1] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **مرجع سابق**، ص 132 133.
[2] **المرجع نفسه**، ص 133.
[3] علي عباس، **مرجع سابق**، ص 162.

خلاصة الفصل

رأينا في هذا الفصل بأن القيادة الإدارية موضوع شغل بال مختلف الباحثين منذ القدم، فقد قام كل منهم بتقديم تعريف للقيادة حسب منظوره الخاص، وحاولوا إيجاد مختلف الطرق والأساليب لتعزيز عملية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، نظرا لأهميتها البالغة في توجيه قوة وطاقة الجماعة، نحو ما يدعى بالحفاظ على مستقبل المؤسسة، ولكي تكون عملية القيادة ناجحة وفعالة، يتوجب على القائد معرفة مرؤوسيه أحسن معرفة قبل أن يقرر أي طريق سوف يسلك، وأي نمط سوف يتبع، لإشباع حاجات مرؤوسيه، وتحقيق مختلف تطلعاته وتطلعات مؤسسته.

وتلعب القيادة الإدارية دورا هاما في المؤسسة حيث تؤدي إلى:

- حث العاملين بالمؤسسات على تأدية واجباتهم وبلوغ أهدافهم، دون هدر للوقت والجهد والمال.
- تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف، اعتمادا على حكمة القائد وإدارته للأمور.
- تحقيق التعاون بين الأفراد، عن طريق توزيع المهام بينهم، تجنبا للازدواجية في أداء الأعمال.
- تمثيل أفراد الجماعة والدفاع عنهم في مختلف المواقف.


الفصل الثاني

تمهيد

لقي الأداء الوظيفي اهتماما متزايدا من طرف منظمات الأعمال باختلاف أنواعها، فقد أثار هذا الموضوع اهتمام الباحثين و المفكرين، وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، ومازالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة، ومحاولتها لاشراك العاملين معها في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والعمل بحوافز جديدة لتجنيد الجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

وللإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: عموميات عن أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات عن أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم أداء الموارد البشرية، محددات أداء الموارد البشرية، العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

لا شك بأن كلمة أداء الموارد البشرية تتكون من مصطلحين: مصطلح "أداء" ومصطلح "المورد البشري" وسنقوم بتحديد مفهوم هذين المصطلحين.

الفرع الأول: تعريف المورد البشري

العنصر البشري هو قاطرة التنمية في جميع النظم، وهو القادر على ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة على البيئة، وهو القادر على إعمار الأرض على الوجه الأكمل الذي يكفل للبشرية عيشة هانئة وسعيدة، ينعم فيها الجميع بالأمن والاستقرار. إن المورد البشري هو الوحيد القادر على صياغة الحياة الإنسانية لكي تصبح التنمية عملية اجتماعية تتكامل فيها الأبعاد الاقتصادية والسياسية والثقافية، والتعليم الراقي هو أداة الاستعداد الفكري للمورد البشري. فالمورد البشري هو الوحيد القادر على تحقيق التنمية، وذلك من خلال تكامل ثلاث عناصر أساسية هي التعليم والصحة وحقوق الإنسان.[1]

ويجب التفرقة بين ثلاثة مصطلحات متشابهة وهي:[2]

أولا: الموارد البشرية

تشمل كل السكان في سن العمل أي من سن 16 سنة إلى 60 سنة.

ثانيا: القوى العاملة

هو مصطلح مرادف لمصطلح الموارد البشرية، ويتمثل في مجموع السكان القادرين على العمل سواء من يعمل أو لا يعمل منهم.

ثالثا: العمالة

العاملون فقط أو الذين يشغلون دورا وظيفيا معينا في منظمات المجتمع ومؤسساته وهيئاته المختلفة.

فمصطلح المورد البشري في كلمة أداء الموارد البشرية يعني التركيز على أداء البشر الذين يعملون في مواقع العمل وفي المنظمات، أي أن العلماء يركزون على أداء البشر الذين يؤدون أعمالهم في أنظمة معينة تحقق نتائج محددة.[3]

---

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014، ص 19.

(2) **المرجع نفسه**، ص 19.

(3) عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2003 ص 26.

الفرع الثاني: تعريف أداء الموارد البشرية

الأداء لغة –كما ورد في المعجم الوسيط– هو كلمة تشتق من الفعل (أدّى) ويعني أدّى الشيء أي قام به أو قام بقضائه مثل قضاء الصلاة أي قام بها بوقتها، أو أدّى الشهادة، أي أدلى بها.[1]

أما اصطلاحا فتناولت الأدبيات الاقتصادية العديد من تعاريف الأداء الوظيفي، أهمها:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "الدرجة التي يمارس فيها العاملون السّلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة".[2]

كما يعرف بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقات المعبّرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية".[3]

كما يعرف بأنه: "النتائج العملية، والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذا لأعمال".[4]

كما يعرف بأنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".[5]

كما يعرف بأنه: "استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن اجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف أداء المنظمة ككل".[6]

كما يعرف بأنه: "الخطوات التي يتّبعها الفرد للحصول على نتائج إيجابية، أي أن الأداء يتعلق بالسبب والنتيجة".[7]

وكتعريف شامل لأداء الموارد البشرية يمكن القول بأنه عبارة عن نتاج جهد الموظف والسلوك الذي انتهجه للقيام بواجباته المهنية، ومدى فاعلية الطريق الذي اختاره للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثالث: لمحة تاريخية عن أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام، التمحيص، التحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى

---

(1) أحمد عبد القادر المسوري، **واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، مجلة الأستاذ، العدد 201، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 668.

(2) خالد قرواني، **مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 26، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012، ص 18.

(3) كمال تشام، **علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 336.

(4) عبد الباري إبراهيم درة، **مرجع سابق**، ص 25.

(5) حسين محمد الحراحشة، **مرجع سابق**، ص 90.

(6) **المرجع نفسه**، ص 91.

(7) جاب بايو، دافيد جيست، باتريك رايت، ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي، **إدارة الموارد البشرية والأداء**، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2015، ص 25.

لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، ومنها اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع، واهتم المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل، وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات. والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفًا اقتصاديًا يسعى إلى تعظيم الربح، من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة. ومن خلال دراسة العديد من المصادر يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء. فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر (Max Weiber)، نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفًا ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور. ومع ظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء. ومع تطور مختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء أصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم، ليس فقط من خلال العمل، وإنما من خلال الأداء العالي فيه، لأن أهمية دراسة أداء الموارد البشرية هي جعله في مستوياته العليا.[1]

يرتبط الأداء كذلك بمخرجات المنظمة، وتقدير مستوى جودة تحقيق المنظمة لأهدافها، وطالما أن للمنظمة أهدافا متعددة ومتعارضة أحيانا، فإنه لا يمكن قياس الأداء العالي بمؤشر واحد، فإنجاز هدف ما بمؤشرات إنجاز عالية ربما يعني إنجاز هدف آخر بمؤشرات أداء أقل. ومن حيث العمليات يرتبط بالكفاءة الاقتصادية للمنظمة، أي أنه تعبير عن أهمية الاستغلال الكفؤ للموارد. ومن حيث الموارد، فيتعلق الأداء العالي بقدرة المنظمة على اكتساب الموارد النادرة والقيّمة، وخلق التكامل بينها وبين إدارتها بنجاح.[2]

الفرع الرابع: أهمية أداء الموارد البشرية

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته، لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي، والإداري أيضا، وذلك لِمَا له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد، وأصبح مُؤَكَّدًا أن نمو الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة، يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء، لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بوجه عام، هي العمل على رفع مستوى الأداء، وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل

---

(1) سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس 2005، ص 35.

(2) صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 166.

أيًّا كان موقعه داخل التنظيم، وتدرجا إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح. وفي النّهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي، أي على مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على المستوى القومي ما هو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه.[1]

أولا: أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن درجة أداء العاملين ما هي إلا تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه، ينعكس شخصيا عليه، ويتمثل ذلك في التالي:[2]

– يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تُبْنَى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، أو الترقية، أو الترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

– يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

كما تكمن أهمية الأداء بالنسبة للعاملين كذلك فيما يلي:[3]

– تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يُوَلِّدُ الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.

– يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمن في العمل، وإذا ما حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة أو حتى تَغَيُّرٍ في الإدارة نفسها، فإن العاملين من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثانيا: أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يُمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تُستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها ذلك المسؤول، لذلك نجد أن جميع

---

(1) سالم راشد الشامسي، صلاح شيخ ديب، علي يونس ميا، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، اللاذقية، سورية، 2009، ص 142.

(2) سالم راشد الشامسي، صلاح شيخ ديب، علي يونس ميا، **مرجع سابق**، ص 143.

(3) خالد أحمد الصرايرة، **الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**، مجلة جامعة دمشق، العدد 1 + 2، دمشق، سورية، 2011، ص 610، 611.

المسؤولين عن التنظيمات المختلفة، يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.[1]

فأداء الموارد البشرية ما هو إلا انعكاس للأداء الكلي للمنظمة، لهذا فكل المنظمات اتجهت نحو تحسينه نظرا للأهمية البالغة التي يستحوذها هذا العنصر، ونذكر كذلك:[2]

– تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

– تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الارباح التي تستمر في خدمة الافراد، وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.

– مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة، والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء، من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.

– إن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة، من أهم الواجبات التي تعتني بها الإدارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.

وبالتالي فللأداء الوظيفي أهمية كبيرة ليس فقط للعاملين، بل للمنظمة ككل، وهذا ما يزيد من اهتمامنا بموضوع الأداء، وما سيوجهنا إلى معرفة ما يحدد أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

يتحدد أداء الموارد البشرية حسب "VROOM" بتفاعل ثلاث عناصر وفق المعادلة التالية:[3]

الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: الدافعية

سنتناول في هذا الفرع تعريف الدافعية، وكذا نظريات الدافعية.

أولا: تعريف الدافعية

الدافع عبارة عن عامل داخلي يؤثر في سلوك الإنسان، ويوجهه، ويحقق التكامل فيه، وهنا يمكن تقسيم الدافع أو تحليله إلى عنصرين مُهِمَّيْنِ:[4]

أ–العنصر الأول: يشير إلى العملية الداخلية التي تُوَجِّهُ الشّخص وتجبره على الفعل.

ب–العنصر الثاني: قد ينتهي الدافع عند الوصول إلى الهدف المرغوب أو الغاية المرجوة.

---

(1) خالد أحمد الصرايرة، **مرجع سابق**، ص 143.

(2) إبراهيم راشد الشمري، ماهر صبري درويش، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الوسطى/ الكوفة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010، ص 70.

(3) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 295.

(4) عصام عبد الوهاب الدباغ، **إدارة الأفراد**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 162.

إذن فالدافعية هي رغبة شعورية في شيء من الأشياء، وعلى هذا الأساس فهي تمثل القوة الدافعة التي تحرك وتوجه الفرد ليؤدي عملا معينا، وتعتبر الدافعية مُحَدِّدًا أساسيا للسلوك الإنساني ولكن مما يزيد من صعوبة فهم الدافعية، كونها حالة داخلية لا يمكن لمسها والتأثير فيها بسهولة، بل أنها تُسْتَنْتَجُ من الاتجاه العام للسلوك الصادر عن الفرد، مع ذلك فإنه يمكن دراسة الدوافع بصورة واضحة المعالم، من خلال النظر إلى واقع الأفراد العاملين في مجال إنتاجي أو خدمي في المنظمة، حيث ينعكس ذلك في التباين في الأداء المتحقق وكذلك من خلال ملاحظة الجهد والمثابرة في تنفيذ العمل. ولعل أفضل ما يفسر الدافعية هو وجود الحاجات التي تلح على الفرد لإشباعها، وهي في مستوى إلحاحها (حسب درجات مختلفة) تخلق لدى الفرد نوعا من التوتر، الذي يُوَلِّدُ طاقة لاتخاذ سلوك معين، في محاولة لإنهاء التوتر، فإما أن تُشْبَعَ تلك الحاجة، أو في حالة عدم اشباعها فإن التوتر سيستمر، فالتماس الطعام هو السبيل الوحيد مثلا للقضاء على التوتر الذي يحدثه دافع البحث عن الطعام، عند الشعور بالجوع كحاجة يُرَادُ إشباعها، ولكن هنالك حاجات تستلزم لتحقيقها مدة أطول عندئذ، لا يمكن اعتبار التوتر الناشئ عن مثل هذه الحاجات توترا يسهل إنهاؤه، وإنما قد يندفع الفرد لاتباع سلوك ونشاط فعلي لزمن ومسافة أبعد بكثير، لأجل إشباع الرغبة أو الحاجة، وتخفيض هذا التوتر، مثل أهداف الفرد المستقبلية، في التقدم ليحتل مواقع في الإدارة العليا، وهو لا يزال شابا حديث العهد بوظيفته في مواقع العمل الإشرافية الأولى.[1]

لذلك يظهر بأن الدوافع ذات اتجاهين مترابطين هما قوة الدفع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع تُوَجِّهُ الفرد نحو إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فالفرد الذي يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة مثلا (دافع) فإنه يقوم باختيار العمل الإضافي (الهدف)، وهكذا تُعَدُّ الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو تحقيق مستوى جيد للأداء.[2]

ثانيا: نظريات الدافعية

سنتطرق في هذا العنصر إلى أربع نظريات: نظرية سلم الحاجات لآبراهام ماسلو (Abraham Maslow) نظرية العَامِلَيْنْ لفريدريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg)، نظرية سلم الحاجات لوبرتر (Porter)، ونظرية الحاجات المُكْتَسَبَةِ لماكليلاند (McClelland).

أ-نظرية سلم الحاجات لآبراهام ماسلو "Abraham Maslow":

قام أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) بتحديد خمس مجموعات للحاجات الإنسانية، وقام بتدريجها في هرم سُمِّيَ بهرم تدرج الحاجات، كما هو مبين في الشكل الموالي:

(1) عصام عبد الوهاب الدباغ، **مرجع سابق**، ص 162، 163.

(2) هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الإداري-**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 87.

الشكل رقم (2-01): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: أد. عبد الفتاح بوخمخم، **محاضرات في نظرية المنظمات**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2013/2012.

من خلال الشكل السابق، يرى عالم النفس آبراهام ماسلو (Abraham Maslow) أن الناس يحرصون على إشباع حاجات مرتبة هرميا في تكوينهم الجسدي والنفسي، وهي خمس حاجات أساسية كالتالي:[1]

1-الحاجات الفيسيولوجية (الأساسية):

وتشمل الحاجة للطعام والشراب والهواء والراحة وغيرها، والمطلوبة للإبقاء على جسد الإنسان في حالة توازن، وتُشبع المنظمة تلك الحاجات، من خلال توفير الأجور الثابتة وتوفير بيئة عمل نقية.

2-الحاجة إلى الأمان:

وتشمل الشعور بالأمان والطمأنينة، والاستقرار والبعد عما يهدد سلامة الإنسان، سواء كان تهديدا ماديا أو نفسيا، وتوفير ذلك من خلال وظائف آمنة ومستقرة للأفراد.

3-الحاجة إلى الانتماء (الحاجات الاجتماعية):

وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان عائلة وأصدقاء، وأن يكون مقبولا ومحبوبا من الآخرين وأن يبادلهم نفس الشعور، ويتحقق ذلك في العمل من خلال بناء علاقات التعاون والاحترام المتبادل مع الزملاء في العمل.

[1] سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي**، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2011 ص159، 160.

4-الحاجة إلى التقدير:

تعني أن يشعر الإنسان باحترام وتقدير الآخرين له، والشعور بالإنجاز والقوة والثقة في الآخرين، ويتحقق ذلك في المنظمات من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير مكانة وظيفية لائقة بهم وإعطائهم مسؤوليات مناسبة لقدراتهم.

5-الحاجة إلى تأكيد أو تحقيق الذات:

يُقصد بها أن يحقق الإنسان ذاته وأن يكون ما يجب أن يكون عليه، ويمكن توفير ذلك من خلال توفير فرص التدريب والنمو والإبداع للأفراد ليقوموا بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

ب-نظرية العَامِلَيْنْ لفريدريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg):

تعد هذه النظرية من النظريات المهمة في دراسة وتفسير الدافعية، وفي تحديد طبيعة الأفراد، حيث يطرح فريدريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg) فكرة مفادها أن الانسان تُحَرِّكُ سلوكه حاجتان، الأولى تتضمن الرغبة في البقاء في المجموعة، والثانية تتعلق بالحاجة للنمو والتطور والتعلم. فتحليل مسألة رضا الأفراد عن عملهم حسب هيرزبيرغ على هذا الأساس، سيؤول إلى تكوين مجموعتين من العوامل:[1]

1-العوامل الوقائية: وهي تلك التي لا يمتلك الفرد إلا تأثيرا محدودا فيها مثل الأجور المدفوعة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، سياسات المنظمة، ظروف العمل، الأمان...إلخ، وحسب هيرزبيرغ (Herzberg) فإن هذه العوامل الوقائية لا تُوَلِّدُ الرضا، أما إن حدث غيابها أو ترديها يمكن أن يخلق اللارضا (عدم الرضا).

2-العوامل الدافعة: هي التي تدفع الفرد، في حالة توفرها من اللارضا إلى الرضا، مثل: الاعتراف بالدور المسؤولية، الإنجاز، فرص التقدم...إلخ.

ت-نظرية سلم الحاجات لوبرتر (Porter):

تتشابه هذه النظرية إلى حد كبير مع ما جاء به ماسلو مع اختلاف شكلي بسيط يتمثل في إعادة النظر في ترتيب أولوية الحاجات، حيث تم استبدال الحاجات الأساسية عند ماسلو (Maslow) بالحاجة إلى الأمن كحاجة أساسية في أسفل الهرم عند بورتر (Porter)، كما تم إضافة الحاجة إلى الاستقلالية في هرم بورتر (Porter) في مرحلة مستقلة بها، حيث أصبح سلم الحاجات كما يلي:[2]

1-الحاجة للأمن: وجود مورد اقتصادي يوفر أمنا اقتصاديا وجسديا للفرد.

2-الحاجة للعضوية: إتاحة الفرصة للانضمام إلى عضوية الجماعات المختلفة.

3-الحاجة إلى التقدير والاحترام: أي الشعور بتقدير الآخرين.

4-الحاجة للاستقلالية: الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية.

5-الحاجة لتحقيق الذات: ويقصد بذلك تحقيق الطموح الشخصي.

---

[1] عصام عبد الوهاب الدباغ، **مرجع سابق**، ص 165.

[2] سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 161.

ث-نظرية الحاجات المكتسبة لماكليلاند (McClelland):

قام ماكليلاند (McClelland) بتقسيم الحاجات إلى ثلاث مجموعات، لها تأثير كبير في تحريك العاملين في المنظمات، وهذه الحاجات هي:[1]

1-الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا، وتكون لديه رغبة في تحقيق شيء ما بمستوى عالٍ من النجاح، وأن يملك الفرد زمام مهام معقدة وينجزها وينتقل لغيرها.

2-الحاجة إلى الانتماء: من خلال تشكيل علاقات شخصية قوية وتجنب حدوث الصراع، بالإضافة إلى عمل علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية قوية ودافئة مع الآخرين.

3-الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة للتأثير والتحكم في الآخرين، وأن يكون للفرد السلطة عليهم والمسؤولية عنهم وتوجيههم نحو سلوكيات معينة تتفق مع ما يريد.

الفرع الثاني: القدرات

سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف القدرة لغة واصطلاحا.

أولا: التعريف اللغوي للقدرة

القدرة إذا وُصِفَ بها الإنسان، فاسم لهيئة له بها يتمكن من فعل شيء ما، وإذا وُصِفَ الله تعالى بها فهي نفي العجز عنه، ومُحَالٌ أن يُوصَفَ غير الله بالقدرة المطلقة معنى وإن أُطلق عليه لفظا، بل حقه أن يُقال: قادر على كذا، متى قيل: هو قادر، فعلى سبيل معنى التقييد، ولهذا لا أحد غير الله يوصف بالقدرة من وجه إلا ويصح بالعجز من وجه، والله تعالى هو الذي ينتفي عنه العجز من كل وجه، فالقدرات من الناحية اللغوية تعرف بأنها إمكانية النجاح في تنفيذ مهمة معينة، أو ممارسة مهنة ما، وهي تشير نوعا ما، إلى معنى المُلْكَة، والتي يمكن أن تكون محل تقييم مباشر.[2]

ثانيا: القدرة اصطلاحا

تعني القدرة كيفية الفرد على استعمال معارفه ومهاراته، واستثمارها في وضعيات وحالات جديدة ومختلفة مثل:[3]

- القدرة على الفهم: فهم التداخلات والعلاقات والأبعاد والخواص مثلا.
- القدرة على التفكير الكلي الشمولي والرياضي.
- القدرة على التحليل والتركيب وإعادة البناء.
- القدرة على التمييز والتحليل والتفكيك والمقارنة والبيان.
- القدرة على الملاحظة وبناء الاستنتاجات.

---

(1) سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 161، 162.

(2) عبد الخالق كلاب، **تعريف القدرات وأنوعها**، مقال إلكتروني متاح على الموقع : http://www.koullab.com/2016/10/capacite-types-et-definition.html، تم التوثيق يوم 24 ديسمبر 2016، على الساعة 13 و02 دقيقة.

(3) **المرجع نفسه**.

- القدرة على استخدام الأدوات والمعدات.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على القراءة والكتابة.
- القدرة على إصدار الأحكام.
- القدرة على النقد والتعبير عن الرأي.
- القدرة على التكيف مع الوضعيات والحالات الجديدة.

الفرع الثالث: الإدراك

يعد الإدراك جوهر النشاط العقلي الإنساني، فهو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.[1]

فالإدراك هو العملية التي يتم بمقتضاها فهم الأشياء والأحداث والأشخاص الموجودين في العالم المحيط بنا، وذلك لإعطاء معنى وتفسير لما تستقبله حواسنا من مثيرات، والمثير هو أي شيء يقع في المحيط الذي يعيش فيه الإنسان وتستقبله حواسه، والمثير قد يكون شيء أو حدث أو شخص يتواجد في بيئة أو مكان العمل أو البيئة الخارجية المحيطة بالفرد.[2]

وبالتالي فالإدراك هو عبارة عن الإحساس وعملية استقبال ذبذبات آتية من الأشياء الخارجية، مضافا إليه معنى الأشياء التي ندركها، لذلك فلا يوجد إدراك بدون إحساس، ولا يوجد إحساس بدون إدراك.[3]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد بعض العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظف، وأخرى تؤدي إلى ضعفها.

الفرع الأول: عوامل تؤدي إلى تحسين الأداء

يتوقف الأداء العالي للفرد إلى حد كبير على مدى وضوح الأهداف التي يسعى هذا الفرد لتحقيقها وبالتالي فإن المدير الجيد يجب أن يوفر مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى رفع أداء موظفيه.

أولا: فهم المرؤوسين لواجبات ومسؤوليات وظائفهم

حتى يحقق المدير الأداء المرغوب فيه من جانب العاملين لا بد أن يكون ثمة وصف وظيفي أو نظام واضح للواجبات والمسؤوليات، إلا أنه في المنظمات العربية يلاحظ أن مثل هذا النظام قد لا يكون موجودا، فإذا سُئِلَ المدير عن واجبات ومسؤوليات مرؤوسيه، وفي الوقت نفسه سُئِلَ المرؤوسون عن واجباتهم ومسؤولياتهم لَوُجِدَ اختلاف وتباين بين الإجابتين في معظم الأحوال. ويترتب على ذلك أن العامل غالبا ما يُعَاقَبُ بسبب عدم أداء الواجبات والمسؤوليات التي تفترض الإدارة مسؤوليته عنها، وأنه في كثير من الأحيان يفترض المدير

---

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 110.
(2) راوية حسن، أ.د. علي عبد الهادي مسلم، **السلوك والتطور التنظيمي**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 74.
(3) عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 187.

مسؤولية عامل معين عن أداء واجب معين، في حين أن العامل نفسه قد لا يدرك أن هذا الواجب يدخل ضمن واجباته ومسؤولياته.[1]

ثانيا: مكافأة العامل

ترتكز فكرة مكافأة العامل الذي قام بعمل الجيد، حول تعزيز السلوك المرغوب فيه الذي يقرب العامل من الأهداف المحددة فإذا نظر الرئيس إلى مرؤوسيه، ورأى أحدهم يعمل عملا جيدا، فمن واجباته إعلام ذلك الموظف بهذا الأمر وأن يخصص دقيقة واحدة من الوقت الثمين للموظف، لشكره والثناء عليه. وتقوم فلسفة مكافأة العمل الجيد على المرتكزات الأساسية التالية:[2]

أ- التخلص من الفكرة الخاطئة التي تسيطر على أذهان بعض المديرين، ومفادها أن قيام الإنسان بعمله على أحسن وجه، يمثل واجبا لا يستحق عليه أي ثناء، وتدفعهم هذه الفكرة إلى تفتح عبقريتهم فقط في حالات التأنيب والعقاب، ولا يُجهدون أنفسهم بهدف الحصول على المكافأة، فكثير من العبقريات تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة المناسبة رئيسا يثني بعدل ويشجع بتعقل، ويهتم بطريقة تنمي روح الحماسة بين الموظفين.

ب- المرؤوس بحاجة دائمة إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم رؤسائه ليتأكد من أنه يسير في الطريق الصحيح وليس ثمة ما يقتل إمكانات المرؤوس كشعوره بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية، فهو بحاجة إلى سماع الثناء بأذنيه، وإن أحسن وسيلة لإثارة تكرار العمل الصالح، هي ربط فكرة المهمة المنفذة جيدا بذكريات حسنة جميلة، وفي المقابل إن المدير بحاجة إلى أن يكون محبوبا، ولن يكون له ذلك إلا إذا قدر العمل الجيد.

ت- التأكيد على حقيقة أن في كل موظف مزايا حسنة، حتى الموظف الشقي أو الكسول، فمهمة الرئيس هنا هي التعرف على محاسن ونقاط قوة كل موظف، حتى يتم إسناد المهام للموظف الذين تتوفر لهم الكفاءات المناسبة لإنجازها.

وإذا كانت مكافأة العمل الجيد تقوم على هذه المرتكزات فإن زيادة فعاليتها يفترض أن تكون:[3]

أ- متناسبة مع الأداء، وتخاطب الدافع، وتكون للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب فيه، ويدرك الموظف أن هذا السلوك يُثَابُ عليه، ويأتي الثواب تابعا للسلوك المرغوب فيه وفي الوقت المناسب.

ب- استخدام عبارات ثناء مباشرة ومحددة، مثل "لقد قُمْتَ بإعداد التقرير المطلوب منك في الوقت المناسب، وقد أدى ذلك إلى تحسين صورتك لدى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة"، وتجنب العبارات العامة غير المحددة لأن ذلك سيضعف تأثير هذه المكافأة، ومن أمثلة هذه العبارات العامة "أنا مقدر ما فعلته، شكرا جزيلا"، أو كالقول "استمر في أدائك الجيد"، وبالرغم من إيجابية مثل هذه العبارات فإنها لا تُأثر إيجابا في نفسية الموظف الذي قام بأداء جيد.

---

(1) ناذر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 256.
(2) **المرجع نفسه**، ص 257، 258.
(3) **المرجع نفسه**، ص 258.

ت- التعبير عن المشاعر، وعدم التكلف في اختيار الألفاظ، ومثال ذلك "دعني أخبرك بما أحسست به، لقد كُنْتُ فخورا بك عند سماع تقديمك للتقرير المالي أمام مجلس الإدارة، إنني فخور بوجودك معنا في فريق العمل".

ث- عدم الانتظار في إظهار تقدير المرؤوس إلى حين انتهاء العمل، بل إظهار التقدير عندما يقترب المرؤوس من إنجاز العمل المطلوب.

ثالثا: التغذية العكسية

تعتبر عملية مهمة في عمليات الاتصال بالآخرين، وتتمثل في ردود الفعل اللفظية أو غير اللفظية التي يقوم بها المُسْتَقْبِلُ على ما يقوله أو يفعله المُرْسِلُ، وتهدف عملية إرجاع الأثر إلى التأثير في المرسل لتعديل أقواله أو أفعاله وإعادة تكييفها، لتتلاءم هذه الأقوال والأفعال، مع ما يراه المُسْتَقْبِلُ صحيحا أو ضروريا.[1]

الفرع الثاني: عوامل تؤدي إلى ضعف الأداء

توجد العديد من العوامل التي تؤدي إلى ضعف الأداء من بينها:[2]

- نقص الكفاءة لدى الموظفين، وقدرتهم على الفهم والتعلم.
- نقص المعلومات عن واجبات الوظيفة واحتياجاتها.
- انخفاض دوافع العمل.
- جماعة العمل السلبية لها تأثير على أداء العمل.
- الاتصالات غير الواضحة بخصوص أداء العمل، وعدم وجود تغذية عكسية حول أساليب العمل والتي تتطلب التصحيح خصوصا عندما يفشل الأفراد في عملهم.
- كثرة الصراعات التنظيمية بين الموظفين نفسهم، وبينهم وبين مشرفيهم.
- أن يظن المدير أنه يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين، فالإدارة هي عملية مشتركة تدعو إلى تمكين العاملين ومشاركتهم في رسم السياسات والخطط وعملية اتخاذ القرارات.
- أن يعتقد بعض المدراء أن الأمر والنهي هو الأسلوب الناجح.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لأن ذلك سيؤدي إلى عدم انسجام الموظف وتخصصه وقدراته ومهاراته مع الوظيفة والمهام الموكلة إليه، وسيحس بأنه موظف فاشل، وسيؤدي ذلك إلى انهيار معنوياته.
- أن يتحلى المدير بصفتي العدل والمساواة، فالمساواة تقتضي تساوي الجميع في العطاء والمنع، رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم، وتميّزهم، إلا أن العدل يعطي لكل ذي حق حقه.
- أن يصدر المدير أحكاما مسبقة على بعض الموظفين، على أساس معلومات وصلت إليه من قِبَلِ موظفين آخرين، وذلك قبل أن يجلس معهم ويستمع لهم ويناقشهم لمعرفة وتفعيل جوانب العطاء لديهم.

---

(1) ناذر أحمد أبو شيخة، **مرجع سابق**، ص 260.

(2) إبراهيم راشد الشمري، ماهر صبري درويش، **مرجع سابق**، ص 71.

المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

تعد إدارة الأداء من أهم أنواع الإدارات التي تهدف إلى المعالجة والحصول على أداء جيد ومتميز من طرف الموظفين، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية، عمليات إدارة أداء الموارد البشرية، وأخيرا فوائد وصعوبات إدارة أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة أداء الموارد البشرية، خصائص إدارة أداء الموارد البشرية أهداف إدارة أداء الموارد البشرية، وأخيرا مبادئ إدارة أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

توجد العديد من تعاريف إدارة الأداء نعرض بعضها فيما يلي:

تعرف إدارة الأداء بأنها: "عملية مستمرة، لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".[1]

كما تعرف بأنها: "عملية إدارة، تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع".[2]

كما تعرف كذلك بأنها: "الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه".[3]

كما تعرف بأنها: "عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم وَاضِحَيْنِ للأعمال التي يجب إنجازها".[4]

كما تعرف بأنها: "عملية إدارية تضمن تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه".[5]

كما تعرف بأنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة".[6]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل لإدارة أداء الموارد البشرية بأنها عملية إدارية مستمرة، تقوم على تجميع جهود الأفراد، وتخطيطها، وتنظيمها، وتوجيهها، ومراقبتها، للحد من الأداء الهزيل والعمل بطريقة مشتركة بين الإدارة والموظفين لتحسين الأداء، وتحقيق أهداف الأفراد من جهة، والمنظمة من جهة أخرى.

---

(1) هيرمان آغوينيس، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأداء**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 22.
(2) محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 11.
(3) حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 100.
(4) روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، **تقييم الأداء**، بيت الأفكار الدولية، الرياض، السعودية، 1999، ص 26.
(5) علي السلمي، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 37.
(6) عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 328.

الفرع الثاني: خصائص إدارة أداء الموارد البشرية

لكي تكون إدارة الأداء ذات فعالية، ومثالية، يجب أن تتوفر لمجموعة من الخصائص، أهمها:[1]

- صياغة أهداف واضحة للمؤسسة لمعرفتها وتحديد أساليب وأدوات قياسها.
- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- التحديد الدقيق لما تصبو المؤسسة للوصول إليه.
- تطوير إجراءات وعمليات الأداء ونشر الثقافة الخاصة به.
- تحديد الأولويات بالنسبة للمؤسسة كالتوافق على إجراءات القياس.
- تبني نهج الحوار المستمر بين الإدارة والعاملين، والتأكيد أكبر على اشباع احتياجات الأفراد.
- تطوير بيئة العمل المنفتح لتقديم الحلول والأفكار ومناقشتها لتطوير الثقافة المؤسسية.
- اعتبار المؤسسة بيئة فاعلة يمكن من خلالها تنفيذ المهام والوصول إلى نتائج جيّدة.
- التشجيع على التطور الذاتي.

الفرع الثالث: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية إدارة الأداء عملية متكاملة، تعمل على توفير فرص تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد البشرية وقيادتها، إضافة إلى تسهيل عمليات الإرشاد والتوجيه للموارد البشرية من قبل المشرفين مع القيام بمتابعة مستمرة للأداء المتدني وغير المقبول وغير السليم، قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، ويتجسد في ممارسات العاملين حيث يصبح الصفة الملازمة لأدائهم، كما تساهم إدارة الأداء في تصحيح الأداء وتطويره، وتقع أهداف إدارة الأداء ضمن ثلاثة أنواع أو مستويات رئيسية تتمثل فيما يلي:

أولا: أهداف استراتيجية

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات والسلوكات والممارسات من قبل العاملين، الضرورية أو ذات الأولوية للتنفيذ، إضافة إلى تطوير أنظمة القياس وجمع المعلومات حول أداء العامل، والتي سوف تدعِّم وتعزِّز استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية وممارساتهم للوصول للنتائج المرغوبة.[2]

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي يجب أن يتسم النظام بالمرونة، لأن تغيّر الأهداف والاستراتيجيات يؤدي إلى تغير النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة.[3]

---

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار الجرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص 96.
(2) **المرجع نفسه**، ص 86، 87.
(3) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، **مرجع سابق**، ص 265.

ثانيا: أهداف إدارية

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، مثل تحديد الأجور والمكافآت، تحديد الاحتياجات التدريبية، الاختيار والتعيين، وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه"، وأكثر من ذلك، فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء، لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيفا ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك. وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق فإنه لا بد أن تولي المنظمة عناية خاصة بعملية تقييم الأداء، لما لها من نتائج إدارية هامة.[1]

ثالثا: أهداف تنموية

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين). قد يشعر العديد من المديرين بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية مع الرغم من أهمية هذه المناقشات، إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية، وغالبا ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظرا للتأثير المحتمل على معنوية العاملين. وفي الحياة العملية قد يلجأ المدير إلى إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في عدم تلافي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين. غير أن مثل هذا التصرف قد يؤثر سلبا على أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين.[2]

كما يتسنى للمؤسسة تحقيق أهداف مباشرة من خلال إدارة الأداء، منها:[3]

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والحد من مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

---

(1) عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص 337.
(2) **المرجع نفسه**، ص 338، 339.
(3) إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 88.

– تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض الصلاحيات.

وخلاصة القول، إن نظام إدارة الأداء الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين. إن تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية يساهم بشكل مباشر في زيادة الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال الموارد البشرية، ويتطلب تحقيق هذه الميزة التنافسية أن تمتلك المنظمة وسيلة قياس مناسبة لقياس أداء العاملين.[1]

الفرع الرابع: مبادئ إدارة الأداء

إن تحقق السمات والخصائص لنظام إدارة الأداء المعمول به يتطلب العمل والحرص على الالتزام بمجموعة من الأسس والمبادئ ومراعاتها، نذكر منها: [2]

– ارتباط عملية إدارة الأداء بالمهمة الرئيسية للمؤسسة.

– الالتزام بالقيم ودعمها.

– ارتباط إدارة الأداء بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

– ارتباط إدارة الأداء العليا مع الثقافة السائدة في المؤسسة.

– الالتزام الأكيد من قبل الإدارة العليا بإجراءات ومتطلبات إدارة الأداء.

– توفر مساحة من الحوار ومناقشة شؤون المؤسسة.

– اشراك العاملين في عملية التطوير والتخطيط والتدريب.

– توفير الدعم لخطة المؤسسة بحيث تكون محددة لكل وظيفة ومهامها.

– شمول الخطة على الأهداف والغايات، وعلى الوصف الواضح للوظائف والمسؤوليات.

– وضع الخطة تحت المراجعة المستمرة وإجراء التغييرات عند الضرورة.

– الربط بين الرواتب وتنفيذ الخطة العامة للمؤسسة ومكوناتها.

ولكي يكون نظام إدارة الأداء ناجحا وفعالا، يُفترض أن يؤدي مجموعة من الوظائف (الخدمات) للمؤسسة، وإذا حرص الرؤساء على عملية إدارة الأداء في المؤسسة، فستكون عملية تنسيق للعمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة والعاملين على حد سواء، إضافة إلى أنها تساهم في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تحول دون زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أنها توثق مشكلات الأداء التي تمر بها المؤسسة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل، وتقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين، وهي بذلك تعمل على تنسيق أعمال جميع العاملين الذي يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسؤول

---

[1] عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص 339، 340.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 98.

واحد أو في إدارة واحدة، وكذلك توفير تغذية راجعة منظَّمة وموثَّقة عن العاملين للمشرفين والمدراء، وبهذا فهي وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب العاملين، وبالنسبة للمديرين والمسؤولين فهي تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين في تخفيض الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء.[1]

المطلب الثاني: عمليات إدارة الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى تخطيط أداء الموارد البشرية، تنظيم أداء الموارد البشرية، توجيه أداء الموارد البشرية، الرقابة على أداء الموارد البشرية، وأخيرا تحسين أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: عملية تخطيط الأداء

تخطيط الأداء هو المكون الأول لنظام إدارة الأداء، وهو عبارة عن نقطة الانطلاق المعتادة لكل من المدير والموظف، للبدء في عملية إدارة الأداء، إذ يعملان معا لتحديد ما يفترض أن يؤديه ذلك الموظف، خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وكيف يقوم بذلك، ولماذا، ومتى، بالإضافة إلى مستوى سلطة الموظف وصلاحيته في اتخاذ القرار، وعادة ما يكون تخطيط الأداء لمدة عام كامل.[2]

فينبغي إذًا أن يكون لدى الموظفين معرفة تامة بنظام إدارة الأداء، ففي بداية كل حَلَقَةِ أداء، يجتمع المشرف مع الموظف للمناقشة، والاتفاق على ما ينبغي أن يتم وكيف يتم، وعلى هذا الأساس يجب الاهتمام بالنتائج والسلوكيات بالإضافة إلى خطة تنمية.[3]

كما هو معروف في بداية كل عملية، فإنه لا بد من توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء ووضع رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها، كما أنه لا بد من توفر الالتزام من الإدارة العليا بالعملية المستحدثة، وذلك لأنه دون وجود مثل هذا الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم العاملين في المؤسسة، والذين ينتمون إلى درجات وظيفية متعددة، خاصة المتدنية منها، كما أنه من المحتمل أن تكون الموارد التي يتم تخصيصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة.[4]

وكتعريف لتخطيط الأداء فهو عبارة عن عملية تتمثل بعمل المدير والموظف سويًّا، لتحديد ما يتوجب على ذلك الموظف القيام به خلال العام القادم، وما الذي يعنيه الأداء الناجح.[5]

فتخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.[6]

وتهدف عملية تخطيط الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:[7]

---

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 98.
(2) محمد قدري حسن، **مرجع سابق**، ص 21.
(3) هيرمان آغوينيس، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، **مرجع سابق**، ص 64.
(4) إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 92.
(5) روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، **مرجع سابق**، ص 97.
(6) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 219.
(7) روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، **مرجع سبق ذكره**، ص 97.

- تحديد المساعدة التي سيقدمها المدير.
- تعيين العقبات التي تعترض سبيل الوصول للأهداف المرجوّة، وكيفية التغلب عليها.
- تطوير فهم مشترك للأهمية النسبية لمهام العمل وأولوياته ومستويات السلطة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى تتمثل في:[1]

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد، سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

الفرع الثاني: عملية تنظيم الأداء

يتطلب تنظيم الأداء وجود هيكل أو بنيان تنظيمي واضح المعالم، يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل، بل ويستطيع أن يَعْرِفَ القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسيا وأفقيا، وأهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية الفردية، بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد. فالفرد يعمل ضمن مجموعات عمل وفريق انتاج، ويجب ألا يتعارض أو يصطدم أداؤه مع الآخرين، ويهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث يكون متكاملا وليس معوقا لحركة الآخرين. ويتعين على الجهات المسؤولة في كل منظمة عن تنظيم الأداء أن توفر نظاما للمعلومات متبادلا بين الرؤساء والمرؤوسين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة، وتوفير إمكانية العمل وبصورة دورية من خلال نظم الاتصال التحريرية والشفهية، والحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة التي تهيئ الفرصة لإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه.[2]

ويتطلب تنظيم الأداء توافر الآتي:[3]

- الهيكل أو البنيان والعلاقات التنظيمية الواضحة.

---

(1) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سابق**، ص 220.
(2) مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 87، 88.
(3) **المرجع نفسه**، ص 88.

- اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل.
- التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي.
- الاختيار السليم والمناسب للأفراد والوظائف التي يشغلونها.
- وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

الفرع الثالث: عملية توجيه الأداء

ترتبط عملية توجيه الأداء ارتباطا وثيقا بإنجاز الموظفين لأدائهم، وحتى ينجز الموظفون عملهم على أكمل وجه يجب أن تكون لديهم الرغبة في تحقيق الهدف، فالموظف يجب أن يرغب بالأهداف التي تم تحديدها فأحد الطرق لتحسين الاهتمام والرغبة وهو السماح للموظف أن يكون مشاركا فعالا في عملية تحديد الأهداف كما يجب أن تتوفر التغذية الراجعة المستمرة والتوجيه، فالموظف يجب ألاّ ينتظر حتى تنتهي حلقة التقييم للحصول على التغذية المرتدة، أيضا يجب ألاّ ينتظر حتى تتطور مشكلة خطيرة ثم يطلب التوجيه، بل ينبغي للموظف أن يكون له دور هام في معرفة وتحديد التغذية الراجعة للأداء والتوجيه من طرف المشرف، وهذا ما يتطلب الاتصال مع المشرف. نعلم بأن المشرفون ينشغلون بالتزامات متعددة ومع ذلك فيجب على الموظف أن يتواصل بانفتاح وانتظام مع المشرف، بغرض إعطائه معلومات عن مدى التقدم والاتجاه نحو تحقيق الأهداف بالنسبة للسلوكيات المنتهجة والنتائج المحققة، ثم الاستعداد والمراجعة، فالموظف يجب ألاّ ينتظر حتى اقتراب عملية الرقابة للاستعداد للمراجعة، بل على العكس، يجب أن يكون الموظف قادر على تقييم نفسه تقييما ذاتيا واقعيا ومستمرا، حتى يتسنى أن يكون هناك تصحيح سريع عند الضرورة.[1]

رغم أن الموظف مسؤول بشكل أساسي عن إنجاز الأداء، لكن المشرف كذلك مسؤول على أن يقوم بدوره في تعديل وتوجيه أداء مرؤوسيه من خلال الملاحظة والتوثيق، فالمشرف يجب أن يلاحظ بشكل موضوعي أداء مرؤوسيه على أساس يومي، لمعرفة السلوك الجيد والسيّء. بالإضافة إلى ذلك يجب التحديث، حيث أن أهداف المنظمة من الممكن أن تتغير، وبالتالي فمن المهم أن يتم تحديث ومراجعة أولويات الأهداف، والمستويات والمسؤوليات الأساسية، وجوانب الكفاءة، كما يجب أن يوفر المشرف للموظف المصادر والفرص للمشاركة في الأنشطة التنموية، وأن يوفر له الموارد الضرورية والتمويل لأداء العمل بشكل مناسب، وأن يدع المشرف للموظف الحق في معرفة أن أداؤه الجيد قد تم ملاحظته، وأن يقدم له التوجيهات اللازمة لتعزيز السلوكيات الفعالة والتقدم نحو تحقيق الأهداف، كما يجب أن يوفر المشرف تغذية عكسية تتعلق بالسلوك السلبي وكيف يمكن إصلاح المشكلة الملحوظة، باعتبار أن الملاحظة والإتصال غير كافيين، ويجب أن تُشَخَّصَ مشكلات الأداء مبكرا، واتخاذ خطوات ملائمة بمجرد اكتشاف المشكلة. بالإضافة إلى ذلك فيجب على المشرف تقديم التغذية الراجعة اتجاه التقدم بالأهداف وتوجيهها لتحسين الأداء على أساس منتظم.[2]

---

[1] هيرمان آغوينيس، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، **مرجع سابق**، ص 66، 67.
[2] **المرجع نفسه**، ص 67، 68.

فعملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات.[1]

ولكي تأتي عملية توجيه الأداء بنتائج إيجابية، لابد من أن يكون هناك تسجيل متتال لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة ومحددة، ويوفر ذلك الفرصة لمتابعة خط سير منحنى الأداء، واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الإنحراف أو البعد عنها، وتشمل عملية توجيه الأداء على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة انجاز المهام والأداء، والبعد عن التعقيدات.[2]

الفرع الرابع: الرقابة على الأداء

كل مدير مسؤول عن متابعة أداء العاملين ممن يعملون تحت إشرافه باستخدام المعايير الرقابية المناسبة ويلعب العنصر الإنساني وسلوك الأفراد دورا هاما في نجاح أي برنامج رقابي، ولذلك فإن تفهم المديرين والعاملين والأجهزة الرقابية المختلفة لوظيفة الرقابة، وتجاوبهم سلوكيا مع البرنامج أو النشاط الرقابي يعتبر أمرا أساسيا لتحقيق أهداف الرقابة الإيجابية، فليس الهدف مجرد النتائج ومقارنتها بالمعايير واكتشاف الانحرافات فقط، وإنما استجابة الأفراد وحساسيتهم وإدراكهم لأهمية معالجة الخطأ، والنظام الرقابي أو أسلوب الرقابة الذي لا يحظى برضاء وثقة العاملين والمديرين واقتناعهم، لن يتحقق له النجاح.[3]

فالهدف الأساسي من عمليات الرقابة على الأداء هو تحديد فجوة الأداء، وليس التوقف هنا، بل الاستمرار إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تمت مواجهتها، ثم الانتقال إلى تطوير وتحسين الأداء، وهنا يأتي دور مراجعة الأداء التي تعتبر جزءا في عملية الرقابة على الأداء، في تحديد الأداء الفعلي للموظفين، من خلال القيام بمقابلات شخصية عدة مرات بين الموظف ورئيسه الذي يتولى تقييم أدائه، والذي يحدد مستوى أدائه الفعلي.[4]

فالأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية أو التكلفة، وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع من الموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة، وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن ومتخفي، يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه، ويسمى التباين بين الأداء المستهدف والمحقق فعلا

---

(1) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سابق**، ص 226.
(2) مدحت أبو النصر، **مرجع سابق**، ص 88، 89.
(3) محمد قدري حسن، **مرجع سابق**، ص 131، 132.
(4) إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 93، 94.

بفجوة الأداء، والتي تتجه عملية تشخيص الأداء – التي تعتبر عملية تابعة للرقابة على الأداء – لتحديدها والبحث في أسبابها.[1]

فعملية تشخيص الأداء هي عملية حل المشكلات والتواصل، المُسْتَخْدَمَةِ للتعرف على الأسباب الأساسية لمشكلات أو عيوب الأداء، فيما يخص أحد الأفراد، أو مجموعة ما، أو حتى المؤسسة ككل.[2]

وبالتالي فالغرض الأساسي من تشخيص الأداء، هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها، ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط (المستهدف)، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للإنحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم، أي مدى التباين الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط له.[3]

وتوجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، ومن هذه الأسباب:[4]

- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.
- عدم وضوح متطلبات العمل.
- التغير المستمر في الأعمال والوظائف.
- الصراع بين الإدارة والموظفين.
- عدم القدرة على أداء الوظيفة.
- انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد.

الفرع الخامس: تحسين الأداء

بعد القيام بالعمليات التي تعتبر جزءا من عملية الرقابة على الأداء مثل: تقييم الأداء، مراجعة الأداء وتشخيص الأداء، يتوجب على المنظمة التوجه نحو تحسين الأداء حتى يصل الأداء الفعلي إلى الأداء المستهدف وتقليص حجم الفجوة، فبمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ونجد من هذه الإجراءات:[5]

- التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.
- النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة.
- تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.

---

(1) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سابق**، ص 231.
(2) روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، **مرجع سابق**، ص 71.
(3) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سبق ذكره**، ص 232.
(4) سيد محمد جاد الرب، **مرجع سابق**، ص 262، 263.
(5) محمد قدري حسن، **مرجع سابق**، ص 404.

– في حالات استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل النقل، الجزاءات، وأي وسائل أخرى للتأديب، وفي جميع الأحوال يجب ألا تكون هذه المعالجات غير موضوعية أو تثير القلق والخوف لدى العاملين، ويجب أن تشعرهم بالانتماء والولاء والاندماج في العمل وفي المنظمة ككل. ومن بين أحسن النماذج المتبعة من طرف المنظمات لتحسين الأداء نجد نموذج كايزن "KAIZEN" الذي يعني التحسين المستمر للأداء، وقد اتبعت الشركات اليابانية هذا النموذج، التي حققت من خلاله عدة نتائج جيدة في مجال تحسين أداء الموظفين، فهذا النموذج يعتبر بأن التحسين المستمر في الأداء هو مسؤولية كل إنسان في المنظمة، وليس وفقا على جماعة أو مستوى إداري معين. [1]

بالإضافة إلى ذلك، فلنموذج كايزن "KAIZEN" الدور الفعال في تحقيق الأهداف التالية:[2]

– التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم فقط بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى نتائج أفضل.

– كايزن "KAIZEN" تعني تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية التسويقية، التمويلية والإدارية...إلخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.

– التحسين المستمر وفقا لهذا النهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين على حد سواء.

– كايزن "KAIZEN" توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

– لا يتم التحسين إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل، ومن ثم الإقرار بوجود مشكلات، ذلك هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

– كايزن "KAIZEN" عملية مستمرة في ذاتها، ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتمام مستمرا.

لتطبيق نموذج كايزن "KAIZEN" يجب الإجابة على ستة أسئلة والتي تدعى بالخمسِ دابل يو، والآيتش الواحدة أو "The five Ws & the one H"، فهذه الأسئلة تفيد في ترتيب أولويات المؤسسة، وتحديد الإطار العام للهدف الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه وكذا الطريقة الجيدة لتحقيق ذلك الهدف، وهذه الأسئلة هي:[3]

– من "Who" مثل من يعمل، من يجب عليه أن يعمل.

– ماذا "What" مثل ماذا قمنا بعمله، ماذا يجب أن نعمل.

– أين "Where" مثل أين نعمل، أين يجب أن نعمل.

– متى "When" مثل متى ننجز هذا العمل، متى يجب علينا انجاز هذا العمل.

– لماذا "Why" مثل لماذا يجب علينا القيام بذلك العمل. لماذا نعمل هذا العمل بهذه الطريقة.

– وأخيرا كيف "How" مثل كيف نقوم بعملنا، كيف يجب علينا أن نقوم بعملنا.

---

(1) علي السلمي، **تطوير أداء وتجديد المنظمات، مرجع سابق**، ص 97.

(2) **المرجع نفسه**، ص 97.

(3) **المرجع نفسه**، ص 98.

المطلب الثالث: فوائد وصعوبات إدارة أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى فوائد إدارة أداء الموارد البشرية، وكذا صعوبات إدارة أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: فوائد إدارة أداء الموارد البشرية

تتطلب إدارة الأداء حتى تقوم بتحقيق الأهداف المنتظرة من اتباعها، إلى الوقت والجهد، هذان الوقت والجهد ما هما إلا استثمار، ويكون التركيز هنا على الكيفية التي يعود بها هذا الاستثمار بالعائد المطلوب وعندما يتم تنفيذ عملية إدارة الأداء بطريقة صحيحة، فإن الفائدة تعم على الجميع، المديرين، والموظفين والمؤسسة.

أولا: المديرين

عند توجيه سؤال للمديرين عن العمل الذي يدفعهم للانفعال ويكاد يصيبهم بالجنون، أو عن الأشياء التي يأخذونها معهم للمنزل بعد انتهاء العمل، تكون إجاباتهم كالتالي:[1]

– الشعور بأنهم مضطرون لإدارة أصغر الأمور، والتدخل في كل شيء، لضمان سير العمل بصورة صحيحة.

– عدم وجود الوقت الكافي خلال فترة العمل الرسمي.

– تجنب بعض الموظفين لاتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

– قلة فهم الموظفين لتفاصيل عملهم، خاصة ما يتصل منها بأسئلة "لماذا"؟

– اختلاف الموظفين حول من يقوم بالعمل، ومن المسؤول عنه.

– إعطاء الموظفين لمديريهم معلومات قليلة حين تكون تلك المعلومات هامة.

– اكتشاف المشكلات متأخرة كثيرا، بحيث لا تفسح مجالا لتجنبها بعد تفاقمها.

– الأداء الهزيل.

– تكرار الموظفين لنفس الأخطاء.

هذه المشكلات التي تقابل المديرين، يمكن مواجهتها بسهولة:[2]

– فالمديرون يضطرون للتدخل في كل شيء: لعدم ثقتهم بأن موظفيهم سينفذون العمل بالشكل الذي يريدونه، وهنا يجب عليهم التأكد من فهم موظفيهم لما هو مطلوب منهم بدلا من اضطرارهم للتدخل في كل شيء.

– عدم معرفة الموظفين لطبيعة عملهم وكيفية القيام به، تؤثر في قدرتهم على اتخاذ القرارات، وفي القاء المزيد من عبء العمل على المديرين، إذ أن القرارات التي يمكن للموظفين اتخاذها تنتهي إلى مكاتب المديرين وتستمر المشكلات الصغيرة والتي يفترض ألا تصل للمديرين.

---

[1] محمد قدري حسن، **مرجع سابق**، ص 24.

[2] روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، **مرجع سابق**، ص 29، 30.

– الفهم المشترك لما هو ضروري وما هو غير ضروري من المعلومات، يجعل الموظفين يعطون المعلومات الكافية لمديريهم، وليس عند الحاجة إليها، وحتى لا يقع المديرون في حرج عندما تسألهم قياداتهم العليا عن سير مسألة معينة.

– يجب تَوَفُّرُ السُّبُلِ المساعدة للموظفين حتى يتعلمون ويؤدُّون عملهم بشكل أفضل، وإلا سيكررون نفس الأخطاء، وسوف يؤدون أقل مما كان بوسعهم تحقيقه.

ثانيا: الموظفين

الموظفون كالمديرين فيما يخص الحاجة لمعرفة الفائدة التي ستعود عليهم من إدارة الأداء، وإذا لم يفهموا ذلك، فلن يشاركوا في الغالب فيها، فمن غير المنطقي أن يتجاوبوا معها، ما لم تكن هناك فائدة ترجى منها وهذا يؤدي بهم إلى الانفعال بسبب:[1]

– عدم معرفتهم ما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة جيدة أم لا.
– عدم معرفتهم بمستوى السلطة والصلاحيات المخولة لهم.
– عدم تلقيهم للشأن والتقدير عندما يتقنون عملهم.
– عدم اتاحة الفرص لهم لتطوير مهارات جديدة.
– اكتشاف الموظف أن رئيس العمل لم يكن راضيا عن أدائه منذ فترة طويلة.
– عدم القدرة على اتخاذ القرارات حتى البسيطة منها.
– تدخل المديرين في إدارة أصغر الأمور.
– عدم توافر الموارد اللازمة لتأدية عملهم.

ويمكن لإدارة الأداء أن تتناول مظاهر القلق هذه من خلال توفير اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل بحيث يحصل الموظفون على المعلومات التي تُعِينُهُمْ على تقييم انجازاتهم ومعرفة وضعهم، كما أنها تعطيهم شيئا من الصلاحيات أو القدرة على اتخاذ القرارات اليومية المتصلة بالعمل، مما يوفر الفرصة لهم لتطوير مهارات جديدة، ويزيد من احتمالية تحديد العقبات التي تحول دون وجود أداء أفضل.[2]

ثالثا: المنظمة

تستطيع المنظمة أن تعمل بفعالية أكبر، إذا ارتبطت أهدافها وغاياتها بنظام عمل وحدات العمل الأصغر وبمستويات العمل لكل موظف، وحين يدرك الموظفون أن عملهم يساهم في نجاح المنظمة، فإن ذلك سينعكس عادة على تحسّن الروح المعنوية والإنتاجية. وإدارة الأداء هي المفتاح لجعل هذا الترابط واضحا للجميع.[3]

هناك سبب آخر يجعل من إدارة الأداء أمرا هاما، وهو سبب قانوني وخطير، فقد وضعت عدة جهات حكومية قواعد وأنظمة وإرشادات تحدد كيفية تصرف الشركة حيال استخدام وإنهاء خدمات أفرادها، ومع أن هناك

---

[1] روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، **مرجع سابق**، ص 31.
[2] محمد قدري حسن، **مرجع سابق**، ص 26.
[3] روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

تباينا في فهم هذه القواعد والأنظمة والإرشادات وفي التعامل معها. فإذا ظهرت الرغبة في إنهاء خدمات موظف ما لضعف أدائه، فقد يكون لديه بعض المنافذ القانونية لتحدي ذلك الإجراء، وقد يربط سبب ذلك بأمور أخرى غير الأداء، مما ستضطر المنظمة لأن تثبت أن المسألة مرتبطة بضعف الأداء فقط، ويجب أن يكون هذا الإثبات موضوعيا ومحددا.[1]

والتركيبة أو الصيغة الملائمة لعملية إدارة الأداء تشتمل على توثيق مشكلات الأداء في حينها، ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة، وتسجيل كافة الخطوات الإيجابية التي تُتَّخَذُ لتحسين الوضع، ولا تنحصر تلك السّجلات في كونها محاضر رسمية عند الحاجة فحسب، بل إن وجود سجلات وافية في هذا المجال يجعل الموظفين يُحْجَمُونَ عن الإتيان بأية أفعال تنطوي على التلاعب أو الإزعاج.[2]

الفرع الثاني: صعوبات إدارة أداء الموارد البشرية

تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما تَعَوَّدَتْ عليه المنظمات التقليدية، وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام، ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه، وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:[3]

– تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

– الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية، أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلا وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

– والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، فمن ناحية متطلبات العمل، يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب، وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العامل، فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المربح، الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلا، والتجاوز عن الأخطاء التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتا نسبيا في معدلات الأداء المفروضة عليه.

---

(1) روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، **مرجع سابق**، ص 33.
(2) محمد قدري حسن، **مرجع سابق**، ص 27.
(3) علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)**، **مرجع سابق**، ص 199، 200.

المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، آلية عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأخيرا، مميزات (إيجابيات) وصعوبات تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية، خصائص تقييم أداء الموارد البشرية أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، ثم أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

توجد العديد من التعاريف حول تقييم الأداء نعرضها في الآتي:

يعرف تقييم الأداء بأنه :" عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ".[1]

كما يعرف بأنه:" العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة".[2]

كما يعرف بأنه :" قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور ".[3]

كما يعرف بأنه :" عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه، لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يُطَبَّقُ تقييم الأداء بصورة جيّدة وصحيحة، فإنه لا يُوَضِّحُ للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية، فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة، تزيد احتمالات وفرص تحسين هذه الجهود في المستقبل ".[4]

كما يعرف بأنه:" ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد، عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسّن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه".[5]

---

(1) حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014، ص 51.

(3) زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87.

(4) راوية حسن، محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 199.

(5) فريد كورتل، منير نوري، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 322.

كما يعرف بأنه :" تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة ".[1]

كما يعرف بأنه :" الحكم على مدى مساهمة كل من العاملين في انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم ومعرفة مدى صلاحيته في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها، وتحمله لمسؤولياتها ومدى ما يكسبه من فرص النمو والتقدم الوظيفي ".[2]

كما يعرف بأنه :" عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل مصنف وعادل، لِتُجْزَى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه ".[3]

كما يعرف بأنه :" عملية تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة ".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء بأنها عملية إدارية رسمية لقياس وتقدير كفاءة العاملين فيما يخص انجازاتهم وسلوكاتهم الحالية مقارنة بمعايير موضوعة مسبقا، عن طريق وسيلة معينة وبشكل مستمر، بهدف تحديد نقاط الضعف لتصحيحها، ونقاط القوة لتدعيمها، وكذا معرفة مدى مقدرة العاملين على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا.

الفرع الثاني: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخراج الخصائص التالية، لعملية تقييم أداء الموارد البشرية:[5]

- عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، بل تهتم أيضا بنقاط القوة التي جَسَّدَهَا الفرد أثناء أدائه لمهامه.
- عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشتمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء مرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.

---

(1) أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية ـ مدخل استراتيجي ـ**، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2006، ص 102.

(2) أد. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 376

(3) نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2010، ص 338.

(4) حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 169.

(5) أد. مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 238.

– عملية تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية)، وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف، وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحيانا.

الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تخدم عملية تقييم أداء الموارد البشرية أغراضا عديدة، فقد قامت شركة التأمين على المسافرين في أمريكا بتحديد أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية الخاصة بها، والتي تعتبر مشابهة لكثير من المنظمات كما يلي:[1]

– إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.

– تعطى للمشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.

– إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

– تحدد عملية تقييم أداء الموارد البشرية الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.

بالإضافة إلى الأهداف الموضوعة من طرف شركة التأمين على المسافرين في أمريكا، هناك أهداف أخرى لعملية تقييم أداء الموارد البشرية، نذكر منها:[2]

– يُزَوِّدُ تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مُرْضٍ أم غير مُرْضٍ.

– يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة، على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى انجازاتهم الشخصية.

– يشكل تقييم الأداء العنصر الرئيسي لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

– يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء، يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.

– يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

– يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة، بمؤهلات محددة، واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.

– يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

---

(1) سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية -**، الطبعة الثانية، كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، مصر، 2015، ص 581، 582.

(2) محفوظة أحمد الجودة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 245، 246.

– يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

– يُزَوِّدُ تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها.

كما يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في أغراض إدارية مثل: الترقية، التثبيت، النقل، بالإضافة إلى أغراض تطويرية مثل: تحديد حاجات التدريب من أجل تطوير الأداء.[1]

فمن خلال الأهداف السابقة الذكر، نجد بأن لتقييم أداء الموارد البشرية أهداف إدارية وتنظيمية، وأخرى تطويرية، فيمكن وضع شرح موسع للأغراض الإدارية والأغراض التطويرية لعملية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي:

أولا: الأهداف الإدارية

يمكن القول بأن نتائج برامج تقييم الأداء، تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط واستكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية، مثل: [2]

– إعادة تصميم نظام الأجور، المكافآت والتعويض.
– إعادة تصميم نظم النقل، الترقية، التطور المهني والوظيفي.
– إعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد الخاصة بالموارد البشرية.
– تخطيط الموارد البشرية.
– إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
– تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة.
– تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على مدى صدق وموضوعية اختبارات الإختيار.

وفي جميع الأحوال يجب أن يتم التأكيد على معرفة الأفراد لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي.[3]

ثانيا: الأهداف التطويرية

إن نظام تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف، وما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالنظر إلى مستويات أداء الموظفين، فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا

---

(1) حيدر محمد العمري، **استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة**، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2011، ص 32.
(2) سيد محمد جاد الرب، **مرجع سابق**، ص 584، 585.
(3) **المرجع نفسه**، ص 585.

الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات، وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميز وعالٍ وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها التركيز على التدريب كمدخل للتطوير، وأيضا وضع خطط نمو وتطوير الموظفين، أي أن تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن عملية تقييم أداء الموارد البشرية.[1]

الفرع الرابع: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في دفع العمل بحيوية ونشاط، وتعمل على جعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسيهم بشكل دائم ومستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بجد ونشاط، فتنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مستويات وهي:

أولا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات، التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف، وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء من ناحية أخرى، تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن طريقة أدائهم للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيه ومناقشة الطرق الملائمة لتحسينه، ما يساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم، رفع روحهم المعنوية، وتحسين وتطوير أدائهم.[2]

أ-تنمية الشعور بالمسؤولية:

عندما يدرك الموظف أن أداؤه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو أن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي، فإنه يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل ويبذل كل جهوده أو طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه، لكسب رضاء رؤسائه، وبالتالي تنمو لدى العامل شعوره بالمسؤولية خاصة إذا شعر بأن التقييم حقيقي، ويعبر عن الواقع.[3]

الأمر الذي يجعلهم يجتهدون أكثر في العمل، ليفوزوا بالمكافآت، ويتجنبوا العقوبات.[4]

ب-رفع الروح المعنوية:

شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.[5]

---

(1) سيد محمد جاد الرب، **مرجع سابق**، ص 585.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سابق**، ص 75.

(3) **المرجع نفسه**، ص 75.

(4) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة -الجودة الشاملة -الهندرة**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 275.

(5) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 75.

ت-تحسين وتطوير الأداء:

لعملية تقييم أداء الموارد البشرية كذلك، دور فعال في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.[1]

فعملية تقييم الأداء تساهم في تحديد نواحي القصور لدى العاملين، وأسبابها وكيفية معالجته في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها، إما بتدريبه، أو نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع رغباته وقدراته وغير ذلك من القرارات التي قد تتخذها الإدارة لتساعده على تطوير وتحسين أدائه.[2]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء

إن قيام الرؤساء والمديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف"، ليس بالشيء السهل، لا سيما عندما يُطَالَبُ ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب مستوى أداء ذلك الموظف.[3]

أ-استمرارية الرقابة والإشراف:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة، تجعل من القائمين على هذا التقييم، في اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين، حتى يتمكنوا من وضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة، وذلك من خلال وجود سجل خاص لكل عامل، يُسَجِّلُ فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر ومن خلال عمليات قياس وتقييم الأداء، تُتَّخَذُ القرارات المناسبة.[4]

كما أنه لعملية تقييم أداء الموارد البشرية دور فعال في تمكين الرؤساء على التعرف على كيفية أداء الموظف لمهامه اليومية بشكل علمي وموضوعي.[5]

ب-تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين:

شعور الموظفين بأن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف، فهذا يكوّن شعورا لديهم من الود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم، لأن جهودهم في العمل تكون موضع تقدير واهتمام من قبل المنظمة.[6]

كما يمكن الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.[7]

---

(1) أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 105.
(2) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سابق**، ص 76.
(3) أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سبق ذكره**، ص 104.
(4) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.
(5) أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 240.
(6) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.
(7) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، **مرجع سابق**، ص 274.

ت-تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء:

تمكن عملية تقييم أداء الموارد البشرية من تزويد رؤساء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية من أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة، مما يُعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، وكيفية تقديم الحلول المناسبة لعلاج أوجه القصور، أو للتطوير والتحديث.[1]

وبالتالي فَتُمَكِّنُ عملية تقييم أداء الموارد البشرية من تنمية قدرات المدير، في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.[2]

ثالثا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

لعملية تقييم أداء الموارد البشرية دور فعال بالنسبة للمنظمة يتمثل في:

أ-الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذا أهمية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وعليه فإنه من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف العاملين بها، فكلما كان نمط هذه الأهداف مُنَسَّقًا، فإن قياس الكفاءة يُعَبِّرُ عن مستوى تطابق الأهداف بصدق والعكس صحيح، ويَبْرُزُ ذلك من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج، والذي يتم فيه الاتفاق بالمشاركة الفعلية بين الرؤساء والمرؤوسين، على نتائج الأعمال المتوقع أن يحققها كل مرؤوس في نهاية الفترة، وتُقَارَنُ بالنتائج المتفق عليها، وبناءا عليها، يتم تقدير كفاءة المرؤوس.[3]

بالإضافة إلى ذلك فتكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، يُبْعِدُ عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين، أو اهتمامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض، لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.[4]

ب-النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة:

عملية تقييم أداء الموارد البشرية التي تسجلها تقارير تقييم الأداء، تعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة والكشف عن العاملين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتوجيه والتدريب، أما الذين لهم قدرات خاصة فيسند إليهم ما يَصْلُحُونَ له من وظائف.[5]

فلعملية تقييم أداء الموارد البشرية الدور الفعال بالنهوض بمستوى العاملين، من خلال قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.[6]

---

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سابق**، ص 77.
(2) أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص104.
(3) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.
(4) أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 239.
(5) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.
(6) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، **مرجع سابق**، ص 273.

ت-الرقابة على تصرفات الرؤساء:

تقدم عملية تقييم الأداء للإدارة العليا مؤشرا عن مدى الكفاءة والقدرات الإشرافية والتوجيهية للرؤساء بالمنظمة، وذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قِبَلِهِمْ لتحليلها ومراجعتها.[1]

كما يكون ذلك من خلال وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.[2]

ث-تحديد الاحتياجات التدريبية:

توضع الاحتياجات التدريبية لكل منظمة وفقا لنتائج تحليل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.[3]

فبذلك يتم التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة داخل المنظمة.[4]

ج-ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية:

توفر عملية تقييم أداء الموارد البشرية البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين مثل: تثبيت الموظفين الجدد، والتكليف، والنقل، والترقية، وإنهاء خدمة الموظف، وبذلك فهو يُسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناءا على معايير محددة موضوعية.[5]

وبالتالي فعملية تقييم أداء الموارد البشرية تتضمن كذلك تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.[6]

ح-اكتشاف بعض العيوب التنظيمية:

تساهم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات وطاقات العاملين داخل المنظمة، من هذه العيوب ما يتعلق بعدم تحديد الاختصاصات وعدم توزيع المسؤوليات والأعباء توزيعا مناسبا، حسب إمكانيات الأفراد والتداخل والازدواج، وعدم الرضا الوظيفي.[7]

المطلب الثاني: آلية تقييم أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى طرق تقييم أداء الموارد البشرية، مسؤولية تقييمه ثم تقييم عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تصنيف طرق تقييم أداء الموارد البشرية إلى قسمين: طرق تقليدية وطرق حديثة.

---

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سابق**، ص 78.
(2) أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 104.
(3) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.
(4) أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 239.
(5) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.
(6) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، **مرجع سابق**، ص 274.
(7) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.

أولا: الطرق التقليدية

توجد العديد من طرق التقييم التقليدية، نذكر منها:

أ-طريقة التدرج البياني:

من خلال طريقة التدرج البياني، يقوم المقيِّم بتقييم الفرد وفقا لبعض العوامل مثل: كمية العمل، الاستقلالية معرفة العمل، الحضور، الدقة في العمل، والتعاون، ويتضمن التدرج البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي، فمثلا يتم تقييم كمية العمل التي قام بها العامل من خلال مقياس تدرجي بياني كالآتي:

الشكل رقم (2-02): كمية العمل – مقدار العمل الذي يحققه الفرد في اليوم

لا يقبل الحد الأدنى من المتطلبات	يحقق الحد الأدنى من المتطلبات	حجم عمل مُرْضٍ	يحقق عمل أكثر مما هو مطلوب	يؤدي عمل متفوق
( )	( )	( )	( )	( )

المصدر: راوية حسن، محمد سعيد سلطان، **مرجع سابق**، ص 209.

يسلط مقياس التدرج البياني الضوء على بعض نقاط الضعف، ومن أحد هذه النقاط، عدم قدرة المقيمين على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة، ويرجع هذا إلى اختلاف خلفياتهم، وخبراتهم، وشخصياتهم. أما المشكلة الأخرى المحتملة فتتعلق باختيار تصنيفات أو مجموعات التقييم، فمن المحتمل، أن يتم اختيار بنود للتقييم والتي يكون لها علاقة منخفضة بالأداء الوظيفي، أو حذف بعض البنود التي يكون لها تأثير قوي على الأداء الوظيفي.[1]

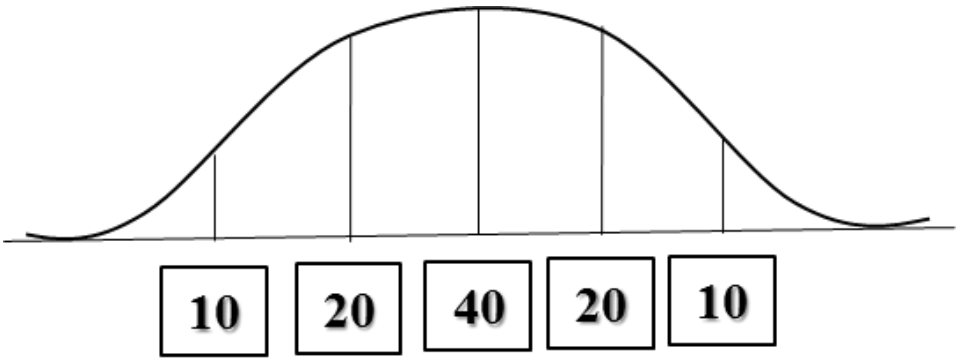
ب-طريقة الأحداث الحرجة:

تعني هذه الطريقة رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفاءته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته. ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل، يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيء. وقد تبدوا هذه العملية في بادئ الأمر صعبة أو إنها تستغرق كثيرا من الوقت، إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها ويصبح جزء من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم.[2]

[1] راوية حسن، محمد سعيد سلطان، **مرجع سابق**، ص 209.
[2] فريد كورتيل، منير نوري، **مرجع سابق**، ص 333، 334.

ت-طريقة التوزيع الإجباري:

الشكل رقم (2-03): التوزيع الإجباري



المصدر: مجيد الكرخي، **مرجع سابق،** ص 139.

يقوم هذا الأسلوب على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتمركز القيم عند المتوسط ومن ثم تتوزع على الأطراف تنازليا، وتتبع الخطوات التالية لوضع هذا التوزيع:[1]

- تدوين كل اسم من أسماء الموظفين المشمولين بالتقييم في بطاقة منفردة.
- يقوم المدير بتوزيع البطاقات على خمس مجموعات هي:
- **المجموعة الأولى:** وتعطى درجة (ضعيف).
- **المجموعة الثانية:** وتعطى درجة (أقل من المتوسط).
- **المجموعة الثالثة:** وتعطى درجة (متوسط).
- **المجموعة الرابعة:** وتعطى درجة (أعلى من المتوسط).
- **المجموعة الخامسة:** وتعطى درجة (جيد جدا).

فإذا كان عدد المشمولين بالتقييم (40) موظفا فإن التوزيع الطبيعي يأخذ النسب التالية على سبيل المثال:

- **المجموعة الأولى:** 10 بالمائة.
- **المجموعة الثانية:** 20 بالمائة.
- **المجموعة الثالثة:** 40 بالمائة.
- **المجموعة الرابعة:** 20 بالمائة.
- **المجموعة الخامسة:** 10 بالمائة.

ث-طريقة قوائم المراجعة:

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات، التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم مثل: يجيد العامل مهارة الاتصال، يثق

[1] مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 139.

بنفسه، يعمل بشكل جيد ... إلخ، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة مثل: نادرا أحيانا، غالبا، دائما، وتفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال.[1]

جـ-معايير العمل:

يُستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي.[2]

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل من بينها:[3]

1-متوسط انتاج الفرد أو الجماعة: يُستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو جماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا.

2-أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة: عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة ويتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا.

3-دراسة الوقت والحركة: وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهامًا متكررةً، وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة، وليس لها نموذج أو دورة محددة لإنجاز العمل.

4-آراء الخبراء: ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا يستطيع المقيِّم أن يحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه.

ثانيا: الطرق الحديثة

توجد العديد من طرق التقييم الحديثة، نذكر منها:

أ-الاختيار الاجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد في مجموعات معينة، كل مجموعة تتضمن أربع عبارات، عبارتان كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد، وعبارتان كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الغير مرغوب فيها، ثم يتم وضع وزن لكل عبارة، ثم يقوم المشرف باختيار عبارة واحدة للنواحي الطيبة للفرد، وعبارة واحدة للنواحي الغير مرغوب فيها للفرد، على أن يختار المشرف العبارة الأكثر انطباقا على الفرد وبطريقة موضوعية، ثم يتم احتساب النتيجة في النهاية.[4]

---

(1) زهير ثابت، **مرجع سابق**، ص 119.
(2) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **مرجع سابق**، ص 157.
(3) **المرجع نفسه**، ص 157.
(4) منير نوري، **مرجع سابق**، ص 349.

ب-التدرج السلوكي:

جاءت هذه الطريقة كإصدار جديد للطريقة التقليدية للتدرج البياني، حيث تهدف إلى التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تناولناها سابقا، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقويم. وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الأحداث السابقة في العمل (مثلا: مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله ... إلخ. ويتم التقدير بشكل متدرج من 1 كأقل قيمة في التقدير إلى 5 أو 7، أو 10 كحد أقصى.[1]

ت-طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية...إلخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.[2]

ث-الملاحظة السلوكية:

ويستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الأسلوب السابق، ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف ومن ثم يقوم (المقيِّم) بجمع الدرجات ووضع النتيجة النهائية عن الموظف.[3]

ج-الإدارة بالأهداف:

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين، بناءا على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضوعها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية:[4]

1-وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف وغيرها، وبناءا على ذلك تبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا، وفي النهاية فإن الإدارة الإشرافية والموظفين العاديين هم الذين يضعون الأهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة.

2-إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهم ويقرروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها فمشاركة المرؤوسين في عملية وضع الأهداف تعد طريقة لتعزيز التزامهم بالوصول إلى هذه الأهداف.

3-قيام المديرين ومرؤوسيهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء دوريا مع مرؤوسيهم لتقييم

---

[1] أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد عبد السلام، **مرجع سابق**، ص 114.
[2] حمداوي وسيلة، **مرجع سابق**، ص 133.
[3] مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 143.
[4] محفوظة أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص 264، 265.

مدى التقدم. وعادة تُرْبَطُ الترقيات والزيادات على الرواتب بعملية وضع الأهداف وتحقيقها، حيث يتلقى المدراء الذين حققوا أهدافهم مكافآت أعلى من أولئك الذين لم يحققوا أهدافهم.

إن عَلانية نتائج تقويم أداء الموظفين وفقا لنظام الإدارة بالأهداف يعرف الأفراد بمستوى أدائهم، وينمي روح المنافسة بينهم، ويدعوا الرؤساء إلى توخي روح العدالة والموضوعية.[1]

الفرع الثاني: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية، مسؤولية كل من الرؤساء، المرؤوسين، والعملاء.

أولا: الرؤساء

يمكن للرؤساء أن يُقَيِّمُوا الموظفين سَواء كانوا رؤساء مباشرين، رؤساء أعلى، أو لجنة من الرؤساء.

أ-الرئيس المباشر:

يُعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا، ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأكثر قدرة على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معه، ولاعتباره المسؤول عنه اتجاه المستويات الإدارية الأخرى.[2]

ب-الرئيس الأعلى:

للرئيس الأعلى دور فعال في تقييم أداء العاملين، باعتباره يمتلك النظرة الشمولية عن أداء الموظف ويمسك بمعاييره من أطرافها العليا ويعرف على وجه التحديد الأهداف العامة للمنظمة ودور الموظف فيها، ولكن هذا الأسلوب يفتقد إلى الدقة المطلوبة، أن الرئيس المباشر قد يكون هو الأصلح في انجاز عملية التقييم أكثر من غيره.[3]

ت-لجنة من الرؤساء:

يتعرض الأسلوبان السابقان للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا يخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه، وبالتالي فيجب توسيع قاعدة التقييم واشتراك عدة أطراف للحكم على مستوى أداء العامل، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك لكل من الموظفين وامتلاكهم معلومات مستضيفة عنهم تساعدهم على أداء هذه المهمة.[4]

ثانيا: المرؤوسين

للرؤساء الدور الفعال في تقييم مرؤوسيهم، لكن تبقى هناك مجموعة من العناصر التي لايمكن لهم رؤيتها لدى مرؤوسيهم، وبالتالي فمن الضروري مشاركة هؤلاء المرؤوسين في عملية التقييم، سواء أن يقيموا رؤساءهم أو زملاءهم، أو أن يقيموا أنفسهم.

---

(1) محفوظة أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص 265.
(2) حنا نصر الله، **مرجع سابق**، ص 172، 173.
(3) مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 147.
(4) **المرجع نفسه**، ص 148.

أ-تقييم المرؤوسين لرؤسائهم:

يُمَكِّنُ هذا الأسلوب المشرف على تحسين أدائه، من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر وردود أفعال المرؤوسين، مما يجعل منهم أكثر حرصا في أدائهم وسلوكاتهم، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلوا من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تُسْتَغَلُّ هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها.[1]

ب-تقييم المرؤوسين لزملائهم:

تتمحور هذه العملية حول تقييم الموظف لزملائه في الإدارة بإشراف الرئيس المباشر، وبطريقة سرية دون الإطلاع عليها من قبل المنتسبين للإدارة، ويحتاج هذا الأسلوب إلى معرفة كل موظف بأداء غيره في المجموعة وقد تنشأ عن هذا الأسلوب انعكاسات سلبية في العلاقات بين الأفراد في المجموعة التي لا تخدم الأفراد والمنظمة معا.[2]

ت-التقييم الذاتي:

يُستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه، والمعايير اللازمة لذلك.[3]

ثالثا: العملاء

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين، والاستهلاك المباشر ومشاركة في انتاج الخدمة...إلخ، فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن أداء الموظف.[4]

الفرع الثالث: تقييم عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتطلب عملية تقييم أداء الموارد البشرية الإتقان في ممارستها، نظرا لارتباطها بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة ومستوى المديرين والمرؤوسين، فالأخلاق، والعدالة، والشمول، والتمييز الموضوعي بين الموظف المجيد والموظف الأقل أداءا، وتحقيق الترابط السليم بين الموظف ومنظمته وزملائه...إلخ، كلها أمور ترتبط وتعتمد على سلامة تقييم أداء العاملين، لذلك فإن التساؤل الذي يثير الجدل دائما هو: كيف تتأكد الإدارة من أن هذه العملية تُحَقِّقُ الأهداف المرجوة منها؟.[5]

---

(1) حنا نصر الله، **مرجع سابق**، ص 173.
(2) مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 148.
(3) حنا نصر الله، **مرجع سبق ذكره**، ص 174.
(4) سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 232.
(5) أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 123.

إن الأساس الذي تنطلق منه برامج التقييم هو تقدير الموظفين على انجازاتهم، وتحسين أدائهم مستقبلا وتستطيع الإدارة أن تتأكد من تحقيق فعالية برامج تقييم أداء العاملين، من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة، وأن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق وتصورات بشأن طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم. فالمدير أو المشرف حينما يعرف أن نتائج التقييم ستكون عرضة للمناقشة وللمراجعة من قبل الإدارة العليا فإنه سيحرص على إتقان هذه العملية والابتعاد عن الأخطاء الشخصية إلى حد كبير. ولا شك أن الإدارة العليا ومن خلال مناقشة ومراجعة عمليات التقييم سيتضح لها بعض جوانب الضعف في طرق التقييم.[1]

ومهما يكن الأمر، فإن البرنامج الجيد لتقييم أداء العاملين لابد أن يستند إلى مجموعة من المبادئ أهمها:[2]

– تحديد الأهداف والنتائج من عملية التقييم، فالموظف يرغب في معرفة العلاقة بين هذه الأهداف والنتائج، وبين العمل الذي يمارسه.

– إعلام الموظف بنتائج عمله والأسلوب الذي يستطيع من خلاله تحسين أدائه.

– إعلام الموظف بنتائج عمله ومدى ارتباطها بمساره الوظيفي.

المطلب الثالث: مميزات وصعوبات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مميزات عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وكذا الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تحصل عند تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: مميزات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتأتى عملية التقييم مما يلي:[3]

– الوقوف على كفاءة وقدرات الموظف الجديد مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الإبقاء أو الاستغناء عن خدماته.

– تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.

– استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المناسبة في الترقية والنقل واستبدال المواقع الوظيفية.

– استخدام نتائج التقييم في منح المكافآت أو المزايا بما يتناسب مع درجة أداء الموظف.

– الوقوف على مستوى أداء الخبراء أو المشرفين على الأعمال في المنظمة.

– تحديد مدى سلامة الاختيار والتعيين في المنظمة.

– تساعد عملية التقييم على مراجعة وسائل الأمن الوظيفي.

---

(1) أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 262، 263.

(2) أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **مرجع سابق**، ص 124.

(3) مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 129، 130.

الفرع الثاني: صعوبات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

من بين الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تتضمنها عملية تقييم أداء الموارد البشرية نجد:[1]

أولا: التشدد أو التساهل في عملية التقييم

إذا كان المقيِّم يميل إلى القوة والصرامة، فقد يؤثر ذلك في عملية التقييم مما قد يجعل المقيِّم يسيء الحكم بالمقيَّمين حتى وإن كانوا يقومون بعملهم بالجودة المطلوبة، وإذا كان المقيِّم يميل إلى التساهل، فقد يؤثر ذلك في عملية التقييم مما قد يجعل المقيِّم يُحْسِنُ الحكم بالمقيَّمين حتى وإن كانوا لا يقومون بعملهم بالجودة المطلوبة.

ثانيا: إصدار أحكام عامة ومتوسطة اتجاه العاملين

تظهر هذه المشكلة عند إعطاء مجموعة من الموظفين قيمة وسطية، كعلامة لأداء تلك المجموعة دون التمييز بين أداء الموظف الواحد، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء.

ثالثا: عدم وضوح الهدف من عملية التقييم

يجب في جميع الأحوال أن تقوم الإدارة بوضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا للوقت والمال، مثل أن يتعلق الأمر بالمقارنة، أو تقويم نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.

[1] محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 266.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل مناقشة الجوانب الأكثر أهمية فيما يخص أداء الموارد البشرية، من خلال تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، عناصره، محدداته، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا كذلك إلى عنصرين آخرين هما عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والتي تعتبر عملية لابد منها، حتى تتمكن المؤسسة من الحكم على مدى كفاءة موظفيها، وجدارتهم في العمل، بالإضافة إلى إدارة أداء الموارد البشرية، التي تتضمن مجموعة من الوظائف التي تهدف في مجملها الحصول على أكبر مستوى من أداء العاملين، وإنجاز كافة الأعمال بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد، كما أن لهذه الإدارة أهمية كبيرة في جميع منظمات الأعمال، للحفاظ على أداء أفرادها، وتحسينه.

من خلال دراسة أداء الموارد البشرية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أداء الفرد يعبر عن جهده المبذول وسلوكه في مكان العمل، وعن النتائج التي توصل إليها.
- تقوم المنظمة بتقييم أداء موظفيها بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.
- نظرا للأهمية البالغة لأداء الفرد وارتباطه المباشر بأداء المنظمة الكلي، فيجب إدارته من خلال مجموعة من العمليات، تهدف في مجملها إلى الحفاظ على الأداء الجيد وتحسين وتطوير الأداء الضعيف.

الفصل الثالث

تمهيد

قمنا في الفصلين السابقين بدراسة كل المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية، وبأداء الموارد البشرية، وسنقوم في هذا الفصل بدراسة تأثير أربعة أنماط من أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، ولقد انصب اهتمامنا على أربعة أنماط نظرا لاتساعها الكبير في منظمات الأعمال وهي: النمط القيادي التسلطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي التحويلي، والنمط القيادي التبادلي، فقادة العصر يهدفون من خلال اتباع هذه الأنماط إلى حث الموظفين على انجاز العمل الموكل إليهم، وبالجودة المطلوبة، وعلى هذا الأساس فكل نمط لديه أسلوبه الخاص في التعامل مع الموظفين، من خلال التأثير على العديد من المتغيرات، التي تنتج في محصّلتها مستويات عالية من أداء الموارد البشرية.

وللإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: تأثير متغيرات السلوك على أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: تأثير النمط التسلطي والديمقراطي على أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: تأثير النمط التحويلي والتبادلي على أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: تأثير متغيرات السلوك على أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تأثير بعض المتغيرات التنظيمية المحدِّدة لسلوك الأفراد، والتي تؤثر على مستويات أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، من دافعية وحوافز، رضا وظيفي، مناخ تنظيمي، ضغوط العمل، هيكل تنظيمي، ومشاركة في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تأثير الدافعية والحوافز على أداء الموارد البشرية

يحرك دافعية الأفراد احتياجاتهم ورغباتهم المتعددة والمتدرجة، فإذا حاولنا فهم احتياجات الأفراد، نفهم دوافعهم، وبالتالي نستطيع إيجاد الحافز المناسب لتحريك الفرد نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء.

الفرع الأول: الحاجات كمحرك للدافعية

إن الاهتمام بالحاجات الإنسانية كمحرك للدافعية يعود إلى الباحثين الأوائل وأولهم وليام جايمس (William James)، الذي لا تبتعد أفكاره كثيرا هن أفكار أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، فالحاجات تعتبر محركا للطاقات الداخلية للفرد وغرائزه المختلفة، باعتباره يتجه دائما نحو اشباع تلك الحاجات، ومن أهم هذه الحاجات:

أولا: اشباع الحاجات الأولية

تتمحور الحاجات الأولية حول الشراب والطعام والمأوى، والتي تعد من أهم الحاجات المادية للعامل إذ تعتبر أساسية له، لأنها هي التي تجعله على قيد الحياة، والعنصر الذي يشبع هذه الحاجات أساسا هو الأجر فإذا لم تشبع هذه الحاجات فهي تسبب الحرمان للعامل، وتقل كفاءته وينخفض مردوده في العمل، ويكون المال هو العامل الأكثر أهمية بين الحاجات الأولية، هنا يتوجب على المديرين وأرباب العمل الإجابة عن التطلعات المالية لمشاكلهم البشرية، وينتظر العاملون من طرفهم مستوى معتبرا من الأجور، وتطورا في زيادات الرواتب ولأن المحفزات قليلة الإقناع تسبب ضعف تحفيزهم بسرعة، كما يعد ضعف الأمن المهني أو الاستقرار في العمل عاملا في قلة التحفيز.[1]

ثانيا: الحاجة إلى الأمن

إن هذا الأمر يتطلب تشريعات وقوانين واضحة ومحددة، كوضع نظام مقنّن للحوافز وبصورة خاصة للمكافآت التشجيعية والأجر وملحقاته، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات كحق العامل في العطل والإجازات وطاعة أوامر الرؤساء والمشرفين، وكذلك تحديد أوضاع العقوبات والجزاءات وضمان مستقبل العامل وعائلته وكل هذه العناصر لها دور هام في تحديد أمن العامل واستقراره، سواءٌ في عمله، أو في أسرته، مما ينعكس إيجابيا عليه فيما بعد.[2]

ثالثا: إشباع الحاجات والشعور بالانتماء والتقدير

يحتاج العامل إلى الانتماء والعاطفة اتجاه غيره من الموظفين، ومن الذين هو على صلة دائمة بهم، أي رفقاؤه في العمل، وكذلك مع رؤسائه والمشرفين المباشرين عليه، وهذه العلاقة تكون ممزوجة بالمودة والأخوة

---

(1) معمر داود، **منظمات الأعمال -الحوافز والمكافآت-**، دار الكتاب الحديث، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2006، ص 107، 108.
(2) **المرجع نفسه**، ص 110، 111.

المتبادلة وهي تتميز بالنصح والعتاب حينا والزجر إذا اقتضت الضرورة ذلك. كما أن دور إشباع الحاجات في تحفيز العاملين يجعل الإدارة أو مديرية الموارد البشرية في المؤسسة تتجه إلى خلق الواقعية لدى العاملين وتوليد عملية التحفيز لهم من خلال ما يلي:

- قيادة الأشخاص مع الأخذ بعين الاعتبار تعقد شخصية كل فرد.
- إشباع جانب العضوية المادي عبر زيادة الأجور.
- إشباع حاجات الانتماء عبر تسهيل الاندماج في العمل ومنح هوية خاصة للعاملين، كما أن شعور العامل بذاته ينعكس بشكل إيجابي، من خلال إحساسه بالقدرة على أداء عمله من جهة، وإمكانية تحمله لمسؤولياته والقيام بها من جهة ثانية، كما ينعكس هذا الاحترام لذاته على احترام الآخرين، وترتبط حاجة العامل أيضا للتقدير بمعاملة الرؤساء لمرؤوسيهم بالمساواة في المعاملة بين العاملين، وإحساسهم بالحرية والديمقراطية وتجدر الإشارة إلى أن الحاجة إلى التقدير تتم عبر منح العاملين الاعتبار وتحميلهم مسؤوليات، شأنها شأن الحاجة إلى الانجاز عبر توفير مناخ الإنجاز وتشجيعه وتقديره.[1]

الفرع الثاني: العلاقة بين الدوافع وأداء الموارد البشرية

لقد حظي مفهوم الدوافع باهتمام العديد من الباحثين لما تتسم به الدوافع من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المنظمة وتطوُّرها، فالدافع هو مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، وأن دافع الفرد هو دليله السلوكي التابع من رغبته في ذلك السلوك، ولكي ندرك دافع العاملين بشكل جيد، لابد من تفهم الطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على سلوك الموظف، أو ما نسميه بالعملية الدافعة عند الموظف، فالاهتمام بالدوافع لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابلها من الحوافز أو المكافآت القادرة على إثارة نوازع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا وسبل تعزيز رغبة الفرد في الأداء وتحقيقها، وولائه وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، لكن ذلك ليس بالأمر السهل لأن دافع الأفراد هو مفهوم غير واضح المعالم، لأنه يعبر عن عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المُقْتَرِنَةِ بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه، فالدوافع هي المحرك الرئيس والداخلي عند الانسان نحو انجاز عمل معين.[2]

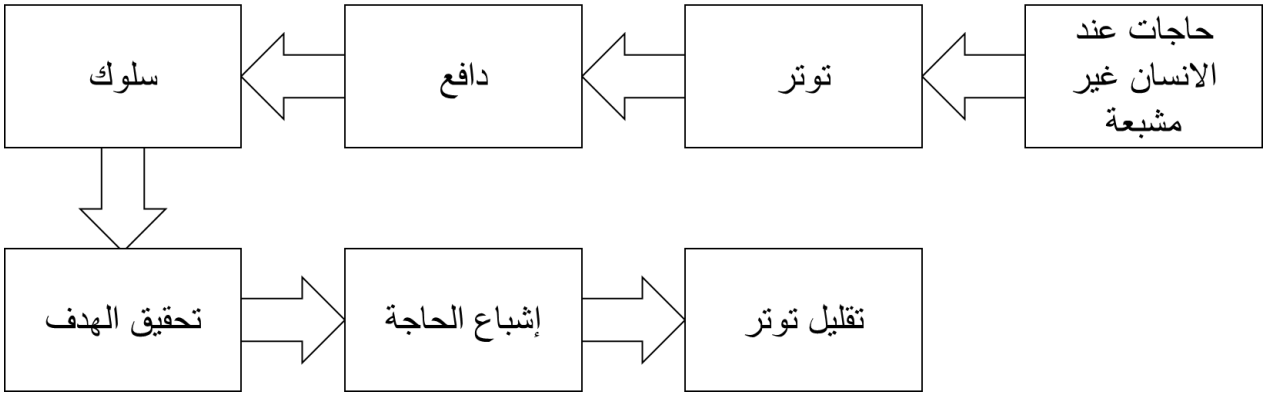
يمكن للعلاقة بين الدوافع والأداء أن تتمحور في الشكل التالي:

---

[1] معمر داود، **مرجع سابق**، ص 109.

[2] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري -**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 84، 85.

الشكل رقم (3-01): العلاقة بين الدوافع وأداء الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطاني، هاشم فوزي العبادي، **مرجع سابق**، ص 85.

من خلال الشكل رقم (3-01) نلاحظ بأن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى التوتر، الذي يثير الدافع لإشباع هذه الحاجات، مما يؤدي إلى سلوك معين للوصول إلى الأهداف، أما إذا تحققت هذه الأهداف فإنها ستشبع تلك الحاجات، مما يؤدي إلى تقليل التوتر لدى الموظفين.

الفرع الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية

يعني التحفيز وصول العاملين إلى حالة الشغف والتلهف والسرور لأعمالهم، أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا، والدافعية تأتي من أعماق النفس، أما التحفيز فيعد متغيرا خارجيا مثير لدافعية الأفراد، وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد، وعلى قدر نجاحه في تحفيز الموظفين، على قدر اكتسابه احترام وثقة وحب وولاء الموظفين.[1]

يوجد فارق واضح ورئيسي بين الدافع والحافز، يكمن في أن الدافع قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية، تمثل الأسبقية من حيث الإلحاح أو أنه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر.[2]

كما تنطلق الدافعية من الداخل من هدف مرسوم يظهر الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الواقع وتقديم الأفكار الجديدة، ويؤكد هذا الدور الرئيسي والمهم للدوافع الداخلية في التفكير بشكل مبتكر ومبدع.[3]

أما الحوافز فهي الظروف الخارجية المحيطة بالإنسان، والتي تؤثر على حركته وحركة عقله وفكره نحو تشغيل العقل بكفاءة، مثل السعي أو الرغبة في الحصول على مكانة أو موقع أو لقب معين في المجتمع.[4]

فالحافز هو عبارة عن مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع، وتحقيق الاستجابة لها، وهو نابع من أثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي اتجاه مرؤوسيه. لذلك يظهر بأن للدوافع اتجاهان مترابطان هما قوة الدفع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو اشباع حاجاته وتحقيق أهدافه

---

(1) عامر عوض، **السلوك التنظيمي "الإداري"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 94.
(2) يوسف حجيم الطاني، هاشم فوزي العبادي، **المرجع السابق**، ص 86.
(3) مدحت أبو النصر، **الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال -**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012 ص111.
(4) **المرجع نفسه**، ص 111.

فالفرد الذي يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة مثلا "دافع"، فإنه يقوم باختيار العمل الإضافي "الهدف" وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل أو الأداء. ويجب الإشارة هنا إلى أن علماء النفس اهتموا بموضوع ما يحرك الإنسان باسم الدافعية ويسمون وسائل التأثير التي تستخدمها المنظمة لاستثارة سلوك معين بالحوافز.[1]

يتوجب على مختلف المؤسسات أن تهيئ الفرصة والظروف من أجل إثارة وتحريض الدافعية الداخلية والخارجية للتأثير على الأفراد، فهما المحركان الرئيسيان لتشغيل العقول، حيث يتضح ذلك من خلال ظهور بعض السمات مثل العمل الجاد، والرغبة في اقتحام المجهول للبحث عن الأحسن والأفضل بصورة دائمة، وكذا الاستقلالية في التفكير والممارسة وعدم الخضوع للأعراف والمفاهيم الجامدة، والتحريض الدائم للفكر من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة والوضوح والوصول إلى الحقائق، ويجب الإشارة في هذا السياق إلى ضرورة التفاعل بين الاستعدادات والاتجاهات، من خلال صياغة الاتجاهات في إطار اجتماعي أخلاقي مثل الإخلاص في العمل، وحب المهنة، والمعايشة الكاملة للأداء، حيث تمثل كلها دوافع ونتائج سلوكية في نفس الوقت، وهناك عوامل سلبية تؤثر في الاتجاهات السابقة نحو صناعة برنامج فعال لتشغيل العقل الإنساني بكفاءة، حيث تكبح أو تعيق عملية التشغيل، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات، والتردد والجبن وعدم الثقة بالنفس، والخوف من النقد، والجمود، والخجل.[2]

الفرع الرابع: مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تطوير أداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم موضوعا غاية في التعقيد، وهو دائما محل اهتمام علماء السلوك والإداريين، ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية في التأثير في سلوك الفرد والتوجه، على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية، وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين فرد لآخر باختلاف طبيعة توازن النفس، فإن مدى فعالية الحوافز التي تُوَفَّرُ للفرد في المنظمة يمكن تبيينها من خلال مراقبة سلوك العاملين، ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة، ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معا، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات، وتنميتها، والمحافظة عليها، والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة لذلك لابد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد، لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط إليهم عن طريق التحفيز، فالهدف من الحوافز المعنوية أن تُشْعِرَ الإدارة العامل بأنه جزء لا يتجزء من المنظمة، مما يعني أن نجاحها نجاح له، وفشلها فشل له، فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين، فإنها ستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم، كما أن على الإدارة أن تُقْنِعَ كل عامل في المنظمة بأنه عضو مهم فيها، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها، سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارا على ابتكار طرق أفضل في كيفية أدائه لذلك العمل، لذا

---

(1) يوسف حجيم الطاني، هاشم فوزي العبادي، **المرجع السابق**، ص 86.

(2) مدحت أبو النصر، **الإدارة بالحوافز ـ أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ـ**، مرجع سابق، ص 111، 112.

فالإدارة الناجحة هي التي تُشْعِرُ كل عامل فيها مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المنظمة، وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من التغلغل في أنفس كل العاملين في المنظمة، فلن يُعْرَفَ المدير من العامل ولابد للإدارة الناجحة في كل منظمة أن تترك مساحة للاختيار للعاملين فيها، فتطرح عليهم المشاكل وتطرح معها حلولها، وتستشير العاملين فيها، حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة، عليهم تحملوا مسؤوليتها مع الإدارة، ويصبح بذلك لكل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل، لذا فتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بغرض أن الراتب (الأجر) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وعليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المناصب، كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، كما أن التحفيز يعد عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، فمن خلال استخدام المحفزات المادية والمعنوية يمكن توجيه العاملين لأداء عملهم بشكل فعال.[1]

وللمحفزات المادية عدة أشكال وكل منها كذلك لديه دور خاص في التأثير على الأداء، لكن يبقى المحفز المادي الأساسي الذي يؤثر بطريقة مباشرة ودقيقة على أداء الموظف هو الأجر، والزيادة في الأجر، فيتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند منح تلك الزيادات، وهل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في أداء الفرد والتميز فيه، لذا من المطلوب دائما توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك الزيادة للأفراد، وأسباب حصولهم على زيادة مرتفعة أو منخفضة والأعمال المرغوب فيها التي أدت إلى منحهم زيادة مرتفعة أو استثنائية، أو الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منهم وأدت إلى حرمانهم من الزيادة حتى لا تفقد الزيادة أثرها التحفيزي.[2]

كما أن لنظام العوائد والمكافآت دور جيد في التأثير على أداء الموظفين، فالبحوث المعنية بالتغيير المؤسسي توضح بأن التغيير لن يحدث إلا إذا كان لدى الأفراد سبب يدعوهم إلى التغيير، إذ أن أنظمة مكافأة الفرد مقابل الأداء، تمنح الأفراد سببا لأداء أعمالهم بشكل جيد، فإذا كانوا مهتمين بالمكافأة الموضوعة تحت أعينهم، سيحاولون بكل الطرق القيام بأفضل انجاز لعملهم بهدف الحصول على تلك المكافأة.[3]

يتيح المدير الفرصة للمرؤوس، الراغب والقادر للترقية لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل أفضل، ذلك لأن هناك العديد من الأفراد يرغبون في الأداء الأفضل ويقدرون عليه، ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك فلكي يتحقق الأداء العالي، فإنه لابد أن يتمتع الموظف بالقابلية والقدرة على الأداء، مثل تمتعه بالذكاء والصحة العامة والرغبة والدافعية في الأداء، وإتاحة الفرصة أمام ذلك الموظف للقيام بأداء جيد وفعال.[4]

---

(1) يوسف حجيم الطاني، هاشم فوزي العبادي، **المرجع السابق**، ص 88.

(2) كامل برير، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الآداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص 153.

(3) عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 106، 107.

(4) خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال -**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 245.

تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، فالصفة المادية للترقية تتواجد إذا تضمنت هذه الترقية زيادة في الأجر، وأما الصفة المعنوية والتي هي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذين يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، وهي تعد حافزا للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم، وصقل قدراتهم، كما تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.[1]

في حالة عدم اشباع الحاجات الناشئة لدى الفرد، فإنه يُصاب بالإحباط وشعوره بالفشل وخيبة الأمل عندما يواجه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين تحقيق هدف ما. والفرد يواجه نوعين من الإحباط، النوع الأول قد يكون محتملا أي أن الفرد قادر على تحمله ومواجهته، والثاني قد يكون حادا، وفيه تهديدات للذات، وكلا الحالتين تجعلان الفرد في حالة انفعالية واضطرابية وعِدائية أحيانا، وتنطلق هذه الحالات في سلوك الفرد الملحوظ أو غير الملحوظ، وبالتالي ينعكس أثرهما على حالة الأداء المطلوبة، فمثلا حرمان الموظف الكفء من الانتقال إلى منصب قيادي أعلى دون سبب منطقي، في الوقت الذي تكون قد تجمعت عنده المسببات لهذا الانتقال، من تراكم الثقة، ولم يتوقع وجود أي عائق يحول دون تحقيق هذا الهدف، فسينتاب ذلك الفرد حال من الضيق والقلق اللذان سيزيدان من عدم توازنه العاطفي الذي ينعكس أثره على كفاءته الشخصية في أداء المهام الموكلة له.[2]

المطلب الثاني: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

أصبحت البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا مثيرا، واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب الخمسين عاما، وأثارت العلاقة بين الرضا والأداء اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين، وقد ركزت الدراسات في المقام الأول على أن العامل الراضي يكون منتجا، وقد توصل الباحثون إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على الأداء والإنتاجية.[3]

إن ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين يعود بالنفع المادي الكبير على المؤسسات، وذلك من خلال تقليل معدلات الغياب للموظفين والعمال، وتحسين مستوى جودة المنتجات ورفع أداء الموارد البشرية، ومن هنا كان اهتمام كبير بمعرفة الأسباب التي تلعب دورا في الرضا الوظيفي وتزيد من نسبته، فالباحثون في هذا المجال يشيرون إلى أن هناك ارتباط ذو دلالة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، كما يشيرون في هذا المجال إلى أن الأداء المرتفع هو نتاج ثلاث محددات أساسية كما رأيناها في الفصل الثاني، ويأتي الرضا الوظيفي في هذا المجال ليشكل عاملا مهما في تحديد المحدد الأول من الأداء المتميز وهو الدافعية إلى العمل فهذه الدافعية ترتبط ارتباطا وثيقا بمجموعة ردود فعل نفسية وفسيولوجية نحو العمل ومهماته والظروف المحيطة به، والموظف الراضي تتكون لديه ردود فعل نفسية إيجابية مما ينعكس على الدافعية وبالتالي على الأداء بشكل عام.[4]

---

(1) سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.
(2) شوقي ناجي جواد، **سلوك تنظيمي**، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 71.
(3) سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية -**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 71.
(4) مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي**، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، لأردن، 2011، ص 19، 20.

فالإدارة الحديثة في المنظمات الحاضرة تهدف إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين، لضمان استقرار الموارد البشرية بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الفريدة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة للوصول لذلك تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين، ونظرا للأهمية الحيوية لهذا الموضوع فإن كثيرا من المنظمات تقوم بإجراء دراسات دورية حول رضا العاملين بها عن أعمالهم، لكي تكون باستمرار على إدراك لحقيقة مشاعر العاملين تجنبا للكثير من المشاكل التي تنجم عن عدم الرضا، حيث يُخطئ من يتصور أن المنظمة تستطيع بناء حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين تستمر لفترة زمنية طويلة – لسنوات مثلا –، فحالة الرضا عن العمل قد تأتي سريعا وتذهب سريعا، نظرا لتعدد العوامل المتحكمة بها، لذا فهي تتطلب المتابعة المستمرة من جانب الإدارة.[1]

كما أن من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام بالعمل، مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ومن المنطقي أن نتوقع مسبقا وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته، ليس في العمل الجاد، وإنما في تمتين علاقته الاجتماعية فيها وبعبارة أخرى، فإن الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن اثبات كون الفرد السعيد هو دائما الفرد الأنشط في العمل، إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت، فهذه الأخيرة توفر الرضا للمرؤوس، عندما تتوفر بالقدر المطلوب، غير أنه لا يُحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى، وأن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، فإن الأخير لن يكون راضيا، وليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، في نفس السياق، فمن السمات السليمة للحوافز، أنها لا ترضي الفرد ضعيف الأداء لأنها لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسينٍ في جهده وفي أدائه. من جهة أخرى، يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي، كلما اتسمت المكافآت بالعدالة والوضوح، بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء، وفي الحالات النادرة التي لا تأخذ فيها المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء، فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافآتهم، وأفراد من ذوي الأداء العالي غير راضين عن مكافآتهم، وسوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز لأن الإحساس بالانتماء في منظمتهم الحالية قد تلاشى عندهم.[2]

أوضح الباحثون في مجال الرضا الوظيفي بأن العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة تبادلية، فرضا العامل يؤثر في أدائه، وأن أداؤه كذلك يؤثر في درجة الرضا لدى الفرد، حيث أن زيادة إنتاجية الفرد تعني إشباع حاجات الأفراد بشكل أكبر، وزيادة ولائه مما يتبعه خلق مشاعر إيجابية من الأفراد نحو العمل وشعوره بالرضا، وقد تبين للباحثين أن هناك علاقة بين الرضا والإحساس بعدالة المكافآت المادية، فالرضا يتحقق عند الفرد في

(1) سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 227، 228.
(2) خليل محمد حسن الشماع، **مرجع سابق**، ص 247، 248.

حالة ما إذا كانت المكافأة الحاصل عليها فعلا معادلة لمدى إدراكه لهذه المكافأة، وتأكيدا لأهمية العلاقة بين الرضا والعائد المادي يرى بعض الباحثين أن رضا الفرد ينتج عن حصوله على العوائد التي تتلاءم مع توقعاته، وبمعنى آخر فإن اختيار سلوك معين يرضى عنه الفرد، لابد أن يكون نتيجة عملية إدراكية مسبقة يقوم بها الفرد ليوازن بها مجموعة من التصرفات، ويختار التصرف الذي يتوقع منه أفضل النتائج.[1]

فالرضا الوظيفي ما هو إلا المحصلة النهائية للحوافز، باعتبارها مجموعة من العوامل التي تضعها المنظمة للأفراد لتحريك قدراتهم، ما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم نحو الأفضل، الأمر الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.[2]

عندما يرتفع مستوى الرضا الوظيفي غالبا ما يتبع ذلك زيادة في الأداء، ويقلل معدل دوران العمل، ونسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين ويجعل حياتهم أفضل. كما أن الفرد الذي يرتفع رضاه الوظيفي يزداد حماسه للعمل، ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد إنتاجيته، وأداؤه، وبعكس الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله، فإن حماسه للعمل يقل، وينخفض إقباله عليه، وبذلك تقل إنتاجيته ويقل أداؤه. فإذا انخفض مستوى الرضا الوظيفي عند العاملين، فإنه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن، فالموظف الراضي هو الموظف الأكثر أداءا، وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤديا إلى زيادة الأداء، ولا يكون هذا إلا من خلال الاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، والسماع لشكاويهم، وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم مكافآت مادية ومعنوية.[3]

مما تقدم حول الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، يتضح أن تحديد هذه العلاقة ليس بالأمر السهل، إذ أن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتعلق بمناخ وبيئة العمل داخل المؤسسة، تتفاعل وتؤثر في اتجاه درجة هذه العلاقة، حتى تكون هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية، وكذلك من الممكن أن يكون للرضا الوظيفي دور في الحد من سلبيات العمل، مثل الغياب، التأخر، التسرب، انتشار الجماعات غير الرسمية في العمل، لكن ما تم الاتفاق عليه هو دوره الإيجابي في العمل.[4]

المطلب الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين، من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوكات، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة لأخرى، فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءا على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن

---

(1) سوسن عبد الفتاح وهب، محمد أحمد سليمان، **الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال -**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2011، ص 137، 138.

(2) وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 117، 118.

(3) سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سابق**، ص 71.

(4) **المرجع نفسه**، ص 77.

نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ما سيزيد من مستوى أداء الموظفين لأعمالهم. أما البيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم، تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في ارتفاع دوران العمل، واللامبالاة، وعدم الحيوية، وانخفاض مستويات الأداء. فتوفير المناخ التنظيمي الجيد يتطلب أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة لأن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء لدى الأفراد العاملين، فالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء مهمين في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها، وبالتالي زيادة مستوى أداء الموظفين، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة التماسك والاحترام والثقة المتبادلة.[1]

إن المناخ التنظيمي الجيد لا يضمن في حد ذاته الفعالية التنظيمية، ومع ذلك فإن المنظمة لا تصل إلى المستوى الأمثل ما لم يكن المناخ التنظيمي يثير روح التعاون وتحفيز الأفراد للعمل، ويُوَفِّرُ المناخ التنظيمي الفعال كيفية تكامل الأهداف التنظيمية مع أهداف الأفراد الشخصية، وضمان هيكل تنظيمي مرن، وثقة متبادلة ومساعدة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة، من خلال الاعتراف بالمساهمات الفردية وحاجات الأفراد، وتناسق الحصول على المكافآت وحاجات الأفراد والتوقعات من العمل، ولا يكون هذا إلا من خلال قيادة فعالة توفر مستوى عال من المعنويات والمواقف الإيجابية، وعدم توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، سيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد، وزيادة مستويات الضغوط النفسية والعداوة في وسط المنظمة، ما سينعكس مباشرة في انخفاض مستويات الأداء.[2]

المطلب الرابع: تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية

اتفق الباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء، أهم هذه الآثار هي:[3]

---

(1) موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي ـ أساسيات ومفاهيم حديثة ـ**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 130-132.
(2) بومنقار مراد، لوكيا الهاشمي، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 96.
(3) حسين حريم، **ـسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمالـ**، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 387 388.

الفرع الأول: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل

ينجم عن ضغوط العمل الكبيرة عدة آثار نوجزها في الآتي:

أولا: آثار سلوكية

مثل الميل للحوادث والإدمان على الخمور، واستخدام المخدرات والمسكنات والانفجار العاطفي، والافراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني.

ثانيا: آثار موضوعية

ومنها القلق والعدوانية واللامبالاة والملل، والاكتئاب والإرهاق والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات والوحدة.

ثالثا: آثار معرفية

عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة اتجاه النقد.

رابعا: آثار فيسيولوجية

ضغوط العمل لا تؤثر في نفسية الفرد فقط، بل تؤثر كذلك في جسمه، وفي السير الحسن لعمليات الجسم فالتطور في مستويات ضغوط العمل يؤدي إلى تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم، وبالتالي فضغوط العمل تؤدي في بعض الحالات إلى أمراض حقيقية تؤثر سلبا على جسم الموظف.

خامسا: آثار تنظيمية

مثل الغياب، والدوران الوظيفي، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض التزام الموظف وولائه اتجاه المنظمة، وبالتالي انخفاض مستويات الأداء.

الفرع الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

ذهب الباحثون في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، إلى التركيز على الآثار الفيسيولوجية للضغط، وتشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل وارتفاع نسبة كولسترول الدم، وأمراض القلب والقرحة المعدية وانسداد شرارين الدم، وقد ذهبت بعض الدراسات إلى القول باحتمال وجود علاقة بين الضغوط وأمراض السرطان، ولا يمكن التقليل من أهمية تأثير هذه الأمراض، وخاصة أمراض القلب على أداء الفرد، وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة، وانخفاض لأداء الموارد البشرية.[1]

أثبت العلماء والباحثون أن معدل منخفض من ضغوط العمل يرتبط بمعدل أعلى في الأداء والعكس صحيح، ورغم أن هذا الاعتقاد قد يكون صحيحا في بعض الحالات، إلا أنه ثَبُتَ بأن التوتر يؤثر سلبا على الأداء حتى في أقل معدلاته، فالشخص المتوتر يفكر لا إراديا بما يحس به من ضغط أكثر من تركيزه في أداء أعماله، لذلك فلن يقوم بأدائها كما ينبغي، بالإضافة إلى ذلك فالتعرض المستمر للضغوط يؤثر على صحة

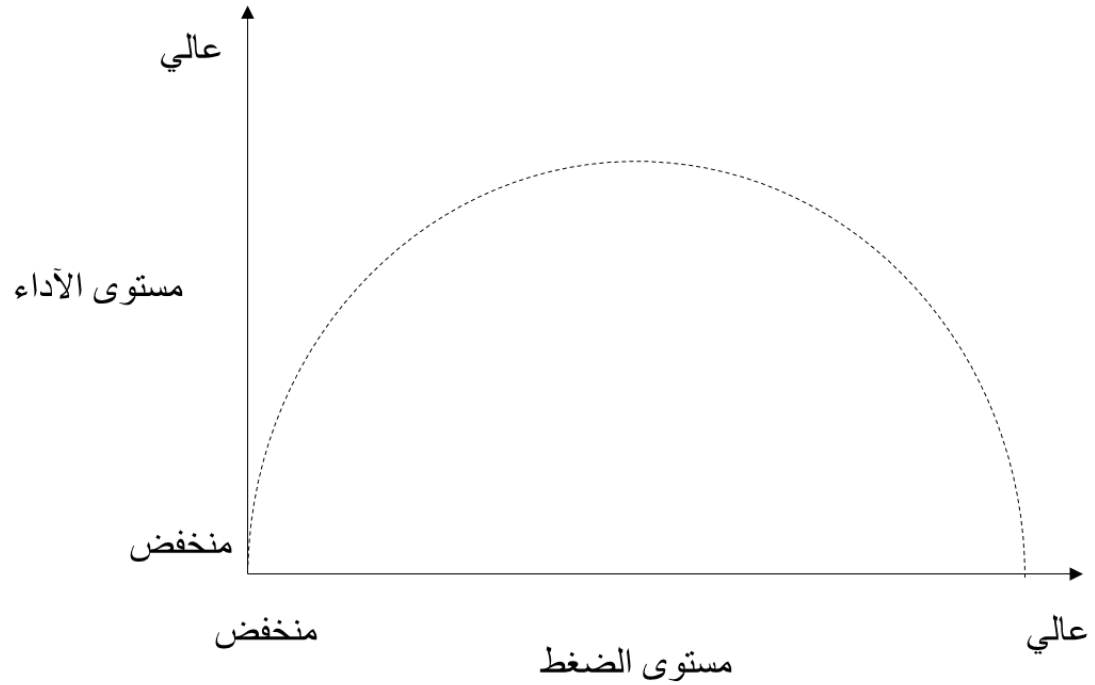
[1] حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 388.

الموظف مما يحول دون أداء مهامه بنجاح، وبالرغم من هذه الحقائق إلا أنه يجب مراعاة وجود حالات لا يتأثر فيها الأداء بحالة التوتر، ويحدث ذلك عندما يكون الشخص المتوتر خبيرا، قام بعمل تلك المهمة مرارا وتكرارا إلى أن أصبحت مهمة روتينية بالنسبة له، فقد تعود على أداء هذه المهمة، وبذلك لا يتأثر أداؤه تحت ضغوط العمل، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن تأثير كل مستوى من التوتر يختلف من شخص لآخر، فهنالك الشخص الذي يبعد عن التوتر، وهو شديد الحساسية للشد العصبي لذلك يؤثر عليه جيدا، وعلى العكس فيقل تأثير التوتر على الأشخاص الذي يعتبرون التوتر نوع من التحدي لهم ولقدراتهم.[1]

يؤكد بعض الباحثين أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له، ويحفزه ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي، فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهد لمواجهة متطلبات العمل، والضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته.[2]

فالمستوى المقبول من التوتر وضغوط العمل يعمل على تنشيط مادة الأدرينالين (Adrenalin) في الجسم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية للموظفين، ومن خلال ذلك يتحسن أداؤهم للعمل.[3]

الشكل رقم (03-02): العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية



المصدر: حسين حريم، **السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-**، ط 2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 341.

(1) زكرياء أحمد العزام، عبد لرزاق الرحاحلة، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص 178.

(2) حسين حريم، **السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-**، ط 2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 340.

(3) أد. كامل محمد الغربي، **السلوك التنظيمي -مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2010، ص 165.

عندما يتزايد الضغط ويستمر في ذلك، فهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الفرد، يتمادى هذا الأخير في تصرفاته غير المنتجة، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جدا مثل اليأس والإحباط، والإرهاق، ومن الآثار والجوانب السلوكية التي كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينها وبين الضغوط الشديدة، هي الإدمان على الخمور، والإفراط في تعاطي المخدرات والمسكنات، وهذه جميعها تلحق أضرارا كبيرة بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج والالتزامات المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة ويمكن تشبيه العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين بأوتار العود، فالضغط ذو المستوى المقبول على الأوتار يؤدي بظهور موسيقى عذبة، أما الضغط قليل المستوى أو الزائد لن يؤدي إلى موسيقى عذبة، وبالمثل فإن الضغط الزائد جدا أو القليل جدا على الموظف يميل إلى خفض أدائه.[1]

إن هناك تداخل وتأثر متبادل بين التوتر والأداء الوظيفي، ولكن هذا التداخل يعتمد أساسا على طبيعة المهام ودرجة خبرة الموظف وكذلك أنماط الاتصالات داخل المنظمة، فلا يجب تعميم علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية لأعمالهم.[2]

المطلب الخامس: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية

تعتبر أنماط الاتصالات داخل أي منظمة وسيلة وأداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فالهيكل التنظيمي هو المسؤول على تحديد نمط الاتصالات بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية داخل المنظمة لتحقيق الفعالية في العمل، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن اسناد مهام وواجبات محددة للفرد والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته، ونتيجة لذلك، قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، وقد يتضمن العمل مسؤوليات كبيرة تتطلب درجة عالية من المقدرة والمهارة وقد يرى الفرد أن العمل يتضمن تحديات كبيرة، والعكس صحيح، فقد يكون العمل روتينيا رتيبا ويسبب للفرد الشعور بالقلق والتوتر، ويلحق بالفرد أضرارا جسمانية وعقلية، وقد يرى الفرد أن عمله لا قيمة له، ومن ناحية أخرى، فإن العمل الذي يُسند للفرد قد يترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة (رؤساء مرؤوسين، زملاء)، وخارجها (عملاء، وموردين، ومؤسسات حكومية وغيرها)، وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، كما قد تُسبب العزلة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد، وقد تضم أفرادا يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى الاتصالات والتفاعلات فيما بين أفرادها، كما أن نطاق الإشراف يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي (طويل أم قصير)، وكذلك يؤثر على مدى استطاعة المشرف ممارسة إشرافه بطريقة مكثفة أو

---

(1) حسين حريم، **السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-**، ط 2، مرجع سابق، ص 341.

(2) زكرياء أحمد العزام، عبد لرزاق الرحاحلة، **مرجع سابق**، ص 178.

عامة على مرؤوسيه، وينتج عن تفاعل أبعاد الهيكل التنظيمي، عدة أنواع منه، أهمها الهيكل التنظيمي الآلي والهيكل التنظيمي العضوي.[1]

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي الآلي

يتضمن الهيكل التنظيمي الآلي تقسيم العمل وتخصصه بشكل واضح، وتسلسل واضح ومحدد للسلطة كما أن سلطة وقوة اتخاذ القرارات تتركز في قمة السلم الهرمي في المنظمة، ما يجعل من نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين تحت إشراف كل رئيس) ضيِّقا، وينتج عنه زيادة في عدد المستويات الإدارية، وبالتالي سيظهر هذا الهيكل التنظيمي طويلا، بالإضافة إلى ذلك، ففي ظل هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي. في ظل الهيكل التنظيمي الآلي فالقائد لا يثق بمرؤوسيه كثيرا، وبالتالي فلا يقومون باستقطاب أفكارهم وآرائهم، ما يجعل المرؤوسين لا يشعرون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم. كما يعتمد القائد هنا على استخدام الحوافز المادية فقط، للحصول على مستويات جيدة من الأداء، وإن لم تنجح هذه الحوافز في ذلك، فسيلجأ القائد إلى استخدام الخوف والعقوبات حتى يتحصل على نتائج جيدة من أداء الموظفين، كما أن القرارات تتخذ فقط في قمة الهرم، دون مشاركة الجماعات ما قد يؤدي إلى مستويات متدنية للأداء.[2]

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العضوي

لقد استند أنصار هذا النموذج إلى افتراضات مغايرة لافتراضات الهيكل الآلي، فيعتمد في بناء الهيكل العضوي إلى معايير جديدة لا يتضمنها الهيكل الآلي، مثل التكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات واستخدام الموارد، ورضا العاملين، كما أن المنظمة تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة هنا مضطربة. ويتضمن هذا الهيكل تشجيع التنسيق الأفقي لإنجاز الأعمال بجودة رفيعة، أكبر من التنسيق الرأسي، ودرجة رسمية متدنية مقارنة بالهيكل الآلي، فالقائد هنا يثق بمرؤوسيه، ويشعرهم بالحرية في مناقشة مشاكل العمل معه، كما يحرص القائد على الحصول على أفكار المرؤوسين، وسماع آرائهم. ويمنح القائد لمرؤوسيه حوافز مادية ومعنوية متنوعة ويحثهم على العمل من خلال أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، حتي يقتنع الموظفون بما قاموا بتحديده، ما سيزيد من مستويات أداء الموارد البشرية.[3]

المطلب السادس: تأثير المشاركة في صنع القرار على أداء الموارد البشرية

يعتبر إشراك العاملين في اتخاذ القرار من أهم المناهج التي تتبعها المنظمات لتحقيق أهدافها بفعالية فإشراك الموظفين في هته العملية، يتيح لهم الفرصة بمشاركة آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم في تطوير المنتجات أو في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم. فمنح الفرصة للموظفين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم يمثل حافزا يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من

---

(1) حسين حريم، **السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-**، ط 2، مرجع سابق، ص 294، 295.
(2) **المرجع نفسه**، ص 299.
(3) **المرجع نفسه**، ص 299.

جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين، فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها، ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان ذلك الجزاء ماديا أو معنويا، وإعلام الإدارة العليا به.[1]

ومما لا شك فيه أن القرار المشترك والمأخوذ من عدة أطراف، أكثر موضوعية وفعالية من القرار الفردي فقد تم تطوير العديد من التقنيات لمساعدة الجماعة على اتخاذ قرارات جيدة، تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء، فالغرض من أسلوب القرار الجماعي هو تشجيع الأعضاء لعرض مقترحاتهم واستخدام معارفهم للوصول إلى طرق يمكن من خلالها تقليص التكاليف وزيادة الأرباح، لأن الموظفين لن يعملون على تحقيق أهداف مفروضة عليهم من طرف الإدارة، بل سيعملون على تحقيق أهدافهم، التي ساهموا في وضعها. كما تتميز المشاركة في اتخاذ القرار بتوفر وتنوع مهارات ومعارف وخبرات المشاركين، وبقدرة أكبر على تصحيح الأخطاء وزيادة قبول القرار من طرف الموظفين، فعندما يشارك الموظفون في وضع القرارات مع الإدارة، فإن كل واحد منهم سيساهم بمهاراته ومعرفته وخبرته، في أنواع معينة من القرارات، فعندما تنفرد الإدارة بقراراتها، لا يمكن أن تتوفر لديها كل القابليات المطلوبة لاتخاذ قرار جيد، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار يتطلب مهارات ومعارف وخبرات في مجالات متعددة مثل التسويق، التمويل، الهندسة، الإنتاج، البحث والتطوير، فمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار هو الأسلوب الأفضل. وهذا لأن عملية اتخاذ القرار تتطلب الأخذ بعين الاعتبار كمية كبيرة من المعلومات، والأنسب للإدارة هو مشاركة الموظفين في قراراتها للاستفادة من معلوماتهم، ومِنْ تَذَكُّرِهِمْ للحقائق فعند اتخاذ الإدارة للقرارات دون مشاركة موظفيها، قد تواجه هذه الأخيرة لمشكلة نسيان بعض الحقائق التي تحيط ببيئة عمل الموظفين، والذي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار، ولكن الإدارة قد نستها، وبالتالي فمن المستحسن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، فمهما كانت خبرة متخذي القرار في إدارة المؤسسة، فإنهم جميعا يقعون في الأخطاء، وقد تظهر بعض هذه الأخطاء في مرحلة جمع المعلومات، أو في تقييم البدائل، إلى جانب الأخطاء التي يمكن أن تحدث في اتخاذ القرار النهائي، وعندما يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مع الإدارة، فيمكن تجنب الوقوع في تلك الأخطاء لاكتشافها من قبل الموظفين في الوقت المناسب، لأن الإدارة بذلك تمنح للموظفين الفرصة لكل موظف أن يقدم رأيه والمعلومات التي قد ينساها موظف معين في تقديمها للإدارة من الممكن أن يتذكرها من قبل موظف آخر وبذلك تتمكن الإدارة من تقليص العديد من المشاكل التي تتعلق بتنفيذ تلك القرارات، وهذا ما سيزيد من تقبل القرار المتخذ من طرف الموظفين، والاتجاه نحو تنفيذه مهما تطلب الأمر، فمثلا إذا أرادت إدارة المنظمة في زيادة ساعات العمل الأسبوعية من 18 ساعة إلى 24 ساعة، وذلك من خلال تغيير جداول عمل الموظفين، فإن ذلك يتطلب موافقتهم على ذلك القرار، وإذا لم يوافق العاملون على تنفيذ القرار فإن القرار لا يمكن تنفيذه، ويزداد احتمال قبول العاملين بالقرار حينما يشاركون في عملية اتخاذ القرار مع الإدارة وبالتالي الحفاظ على أداء الموظفين في مستوياته العالية.[2]

---

[1] سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

[2] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة-**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 206.

المبحث الثاني: تأثير النمط التسلطي والنمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مساهمة النمطان اللذان تم وضعهما من طرف لِيوِين، ليبيت ووايت (Lewin, Leppit & White) عام 1939، في التأثير على أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تأثير النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية تأثير النمط التسلطي للقيادة على المتغيرات السابقة دراستها في المبحث الأول، بهدف معرفة مستويات أداء الموظفين في ظل هذا النمط.

الفرع الأول: تأثير النمط التسلطي على الدافعية والتحفيز

يعتمد القائد التسلطي على الخوف والتهديد لحث الموظفين على القيام بإنجاز العمل على أكمل وجه، كما أنه يلجأ إلى معاقبة كل من لا يخضع لتعليماته، وهذا ما قد سيؤدي إلى ظهور بعض المخاطر من هذا الأسلوب، فالمرؤوسون يرون بأن القائد عدواني معهم، وكل من يتجرأ على معارضته سيعاقب، وبالتالي فسوف يتفاعلون سلبا مع هيمنته، من خلال تقييد الإنتاج، أي تخفيض الأداء من المستوى المطلوب عمدًا، كوسيلة للتخلص من هذا القائد، كما أن استخدام أسلوب الخوف والتهديد والعقاب لدفع العاملين للعمل، لا يعتبر بالأسلوب الفعال دومًا، لأنه وفي حالة غياب هذا القائد، من المحتمل أن تنقص فعالية أداء الموظفين، لأنهم يعملون فقط في حالات حضوره، خوفا منه، وفي غيابه فلا شيء يحثهم على العمل.[1]

وهذا ما قد يؤثر سلبا على دافعية الموظفين، ما يجعلهم يقومون بسلوكات سلبية تعكس عدم رضاهم عن عملهم، ويميلون نحو كرهه، ما يزيد من حالات الغياب ودوران العمل، ويصبحون عديمي الولاء لمنظمتهم.[2]

يكون الموظفون تحت النمط التسلطي للقيادة، مركزين تركيزا كبيرا عندما يقوم القائد بشرح وتقديم خطوات إنجاز العمل، قلقون من غضب القائد عليهم في حالة رؤيتهم غير مبالين بتوجيهاته، سيركز كل موظف مع كيفية إنجاز العمل خطوة بخطوة، ومع تقديم القائد التسلطي لموظفيه بعض المحفزات المادية، فسوف يضمن بأن كل موظفيه يستمعون لتوجيهاته، ويحفظون كل المعلومات المتعلقة بالعمل في ذاكرتهم، ما يجعل انجاز العمل أمرا سهلا عليهم، لأنهم قد فهموا كيفية إنجازه من قَبْلُ، ومع تحفيز القائد التسلطي لموظفيه من خلال العقاب لكل موظف لا ينجز ما طُلب منه بالجودة المرغوبة، فسوف يضمن مستويات عليا من الأداء، فالقيادة التسلطية تصلح عندما تحتاج الإدارة إلى تنمية قدرات موظفيها في وقت ضيّق، وتعليمهم ممارسات محددة لتحسين مهاراتهم لأن القادة التسلطيون سيفعلون كل ما بوسعهم، وكل ما يرونه ضروري لتحقيق الأهداف

---

(1) Aina Olalekan Kazeem & al, **The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (a study of selected business organizations in federal capital territory, Abuja, Nigeria)**, European Journal of Business and Management, Volume 6, Number 22, New York, USA, 2014, P6.

(2) Budlyanto dan Suwitho, Mochamad Mochklas, **Influence of leadership style, organizational culture, work motivation employee loyalty (Study at PT. Hilon Surabaya)**, The International Journal Of Business & Management, Volume 4, Issue 8, Michigan, USA, August 2016, P 78, 79.

المسطرة، لأنهم يشجعون فِرَقَ العمل على أن تكون منضبطة، و ضمان تركيزٍ منصبٍ على العمل فقط، وكذا احترام قائدهم.[1]

يقوم القائد التسلطي بوضع استراتيجية العمل المناسبة من وجهة نظره، وكذا الأهداف المراد الوصول إليها وتحديد مكافآت مادية للموظفين، بغرض حثهم نحو تحقيقها، كما تظهر فعالية النمط التسلطي للقيادة، في أن القائد لا يثق بموظفيه، وهذا ما يجعله يراقبهم بوتيرة دورية، حتى يكتشف الأخطاء التي قد يقع فيها موظفوه، ما يسمح له بتصحيحها في الوقت المناسب، وهذا ما يجعل المنظمة تتفادى عواقب ذلك الخطأ، كما أن العمل في النهاية يكون منجزا بالجودة المطلوبة، أي أن أداء الموظفين يكون جيدا. يقول ستيف جوبز (Steve Jobs) الرئيس المدير العام السابق لمؤسسة آبل (Apple)، بأنه كلّف فريقا من الموظفين بتطوير جهاز الكومبيوتر من نوع ماك (Mac)، يعملون بمقدار 90 ساعة في الأسبوع، ووضعهم تحت نمط قيادي تسلطي، بعد مدة من العمل بدأ الموظفون بتقبل نمط قائدهم ونظرته، وبدؤوا بأداء وإنتاج عمل ذو جودة كبيرة أكبر مما كان متوقعا حتى تحت نمط تسلطي وأهداف صعبة التحقيق، استطاع القائد أن يُنمي دافعية موظفيه، وتوجيههم إلى القيام بالعمل المطلوب والجودة العالية، وخاصة عندما رأى الموظفون بأن اتباعهم لتوجيهات قائدهم، أدى بهم إلى تحقيق بعض الأهداف المحددة مسبقا.[2]

الفرع الثاني: تأثير النمط التسلطي على الرضا الوظيفي

تشير العديد من الأبحاث الجديدة أن نمط القيادة التسلطي المتبع في منظمات الأعمال يقود إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، ويرجع ذلك إلى السياسة التي يتبعها القائد التسلطي، فهذا القائد يَحُدُّ من كل نوع من أنواع المبادرات التي يمكن أن يقوم بها الموظفون، كما أنه لا يسمح لهم بإبداء أي رأي من آرائهم، وهذا ما يجعل الموظفين يُحِسُّونَ بأنهم مُقَيَّدُونَ، وكلّما يدخلون إلى منظمتهم يحسون بأنهم في سجن، وهذا ما يؤدي بمستويات رضاهم أن تكون جِدُّ منخفضةٍ، ما يجعلهم يتساهلون كثيرا في واجباتهم، ويلجؤون إلى التغيب والهروب من العمل، للتخلص من تلك القيود التي وضعها قائدهم عليهم، وبالتالي فالأعمال الموكلة إليهم لن تُنجز مثلما كان مخططا له، أي أن الأداء الوظيفي سيكون منخفضا.[3]

وبالتالي فإذا نظرنا من هذا الجانب، نصل إلى أن النمط التسلطي للقيادة يؤدي إلى مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي.[4]

---

(1) Desiree B. Castillo & al, **Autocratic and participative coaching styles and its effect on student's dance performance**, International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, Volume 3, Number 1, Caracas, Venezuela, March 2014, P 34, 35.

(2) Nabarun Ghose, Vadim Kutsar, Yuriy Kutsar, **Leadership analysis using management tools: Steve Jobs**, American International Journal of Contemporary Research, Volume 4, Number 2, Texas, USA, February 2014, P 127.

(3) Leila Bigdeli Mohammadi, Nooraldeen Mirzaee, **The Relationship between Leadership Style of Principals and Job Satisfaction of High School Teachers in Abhar**, International Journal of Contemporary Applied Sciences, Volume 3, Number 10, Canberra, Australia, October 2016, P 9.

(4) Rita Devi, **A study of relationship between leadership styles, job satisfaction and organizational commitment**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Volume 2, Issue 8, New Delhi, India, 2016, P510.

ففي ظل هذا النمط القيادي، القائد يعتمد على قوته وعلى سلطته الرسمية لدفع العاملين على القيام بمهامهم، ويستعمل القائد التسلطي في سياسته التهديد لحث الموظفين للعمل، لاستعماله المتكرر لجملة "تقوم بعمل هذا الأمر وإلا..."، والموظف الذي لا يتبع تعليمات وتوجيهات وأوامر القائد سيعاقب لا محالا، فهذه طريقة يستخدمها القائد للحفاظ على طاعة أتباعه له، لأنه من وجهة نظر القائد التسلطي، فالموظفون لا يرغبون في العمل، ويحتاجون العديد من الأوامر والتوجيهات حتى يقومون بالعمل، أي أن القائد يقوم بوضع الأهداف وتحديد ما يجب عمله، وتفكيك تلك الأعمال إلى العديد من التوجيهات والأوامر وإعطائها لأتباعه، وما يقومون بعمله هو الطاعة والتنفيذ، ما يجعل من الموظفين يمارسون أعمالهم بإحكام تام، وبالتالي فالموظفون يتحصلون على أجر قليل نظرا للأعمال البسيطة التي يقومون بها، فهذا لا يجعل من الموظفين راضين عن عملهم ولا يحترمون إدارتهم، حتى وإن كان لدى الموظفين مهارات وقدرات وكفاءات كبيرة، فالنمط التسلطي للقيادة لا يمنح لها الفرصة للظهور، ما يؤثر سلبا على رضا الموظفين، كما يجب القول بأن ما يجعل الموظفين يتقبلون النمط التسلطي للقيادة، هو رغبتهم في إشباع حاجاتهم المادية، وحاجات عائلاتهم.[1]

يرتكز النمط التسلطي للقيادة على ما يدعى بالتسيير الجزئي، فمع التسيير الجزئي يتسنى للقادة التحكم في كل التفاصيل لكل العمليات اليومية لأنهم يحددون جميع المهام والأعمال الواجبة التنفيذ، وكذا الوقت اللازم لتنفيذها، كما أنهم يصرون على مراقبة الموظفين أثناء القيام بمهامهم، ولا يترددون على توبيخهم في حالة وقوعهم في الأخطاء، حتى لأصغر الأشياء، المشكل مع التسيير الجزئي هو أنه يؤدي إلى مستويات منخفضة لرضا الموارد البشرية، ويقضي على روح المبادرة لديهم، لأنهم يمتنعون من تقديم أي اقراح خوفا من تسليط القائد لعقوبات عليهم، ما يجعلهم غير قانعين بعملهم هذا، ويبدؤون بالتغيب عنه، ما يزيد من معدلات دوران العمل ومع ذلك، فالموظفون لا يُبدون كرُههم عن العمل وسط مكان العمل، المكان الوحيد الذي يسمح لهم بإبداء آرائهم فيه هو المنزل ومع أصدقائهم، أي في المجتمع الخارجي. لا يمكن القول بأن هذا النمط لا يجعل من الأعمال تنجز، لا بل المهام والأعمال كلها يتم إنجازها، أي أن الأداء يكون في مستوى مقبول، لكن على ظهر تكاليف إنسانية كبيرة، لهذا فيُستحسن اتباع هذا النمط في الحالات المُتَأَزِّمَةِ، مثل محاولة إخراج المنظمة من أزمة الإفلاس، أو حالات الحرب. ربما كان النمط التسلطي للقيادة مقبولا 100 سنة من قبل، لكن في يومنا هذا فأغلب منظمات الأعمال وأغلب الإدارات تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأفراد، مع تَغَيُّرِ قِيَمِ المجتمعات وأهدافها يوما بعد يوم، ما يجعلها تبحث على طرق أخرى لتنظيم سلوكات عامليها، وكذا أنماط فعالة تحافظ على رضا الموظفين عن عملهم.[2]

تجدر الإشارة إلى أن الوسيلة التي يمكن من خلالها أن يخلق القائد السلطي مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي هي أسلوب الإقناع، فالقائد يبقى هو من يتخذ القرارات، من يقدم التوجيهات والتعليمات والأوامر لكل أتباعه، دون أن يناقشها أي فرد، لكن أسلوب تقديمها للموظفين يختلف، فإذا صَدَّقَ هؤلاء بأن القرارات التي تم

---

(1) Erza Malemuna, **The impact of leadership model on job satisfaction within SMES in Ndola, Zambia**, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Volume 3, Issue 12, Delhi, India, December 2016, P 50.

(2) Erza Malemuna, **Opcite**, P 50.

اتخاذها من طرف قائدهم، هي قرارات جيدة، وأن تنفيذها سيعود بالإيجاب عليهم وعلى المنظمة ككل، من خلال شروحاته العديدة والدقيقة، فسوف يصبحون متحمسين لإنجاز المهام الموكلة لهم، أي أن دافعيتهم للعمل سوف ترتفع، ما يجعلهم كذلك راضين عن عملهم، كما أنه ومن خلال هذه الطريقة، فسوف يتسنى للقائد القضاء على أي شكل من أشكال مقاومة المرؤوسين لتنفيذ الأعمال، وبالتالي فسيصبح أداؤهم أداءا جيدا.[1]

كما أن العديد من الدراسات الحديثة أثبتت بأن النمط القيادي الأكثر انتشارا هو النمط التسلطي، حيث أن أغلب الموظفين يفضلون نفسيا أن يتم توجيههم وقيادتهم، وأن يثقون في زعيمهم، لأنهم غير قادرين أو يتجنبون التفكير المستمر والعمل المتجدد، ويحبون العمل الروتيني المتضمن لأوامر واضحة، حتى إذا تطلب الأمر على المنظمة إجبار هذا الفريق على القيام بعمل جديد، فسوف يتولى القائد مسؤولية تفصيله وتفكيكه إلى مجموعة من الخطوات البسيطة، ويقدمها في شكل توجيهات وأوامر لأتباعه، بهدف ضمان تنفيذها بالجودة المطلوبة وهذا ما يزيد من مستوى رضاهم، وما يجعلهم يقومون بعمل بالشكل المطلوب، أي أن أداؤهم في هذه الحالة يكون في أعلى مستوياته.[2]

الفرع الثالث: تأثير النمط التسلطي على المناخ التنظيمي

يقوم القائد الذي يتبع النمط التسلطي للقيادة باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعمل والتي يراها مناسبة حتى يتم انجاز العمل على أكمل وجه، أي حتى يكون أداء أتباعه في المستوى المقبول، كما أنه لا يقبل أي تأثير من طرفهم في عملية صنع تلك القرارات، فالقادة التسلطيون يقومون بإحالة مهمة معينة وهدف محدد للموظف دون قبول أي نقاش من طرفه. بكل بساطة، القائد التسلطي يلتقي بالمرؤوسين، ويقدم لهم مجموعة من المهام التي قام هو بتحديدها، بغرض تنفيذها، وكما أن ما هو معروف عن القادة التسلطين بأنهم غير مبالين فيما يخص الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، فمن وجهة نظرهم، ما يحرك دافعية الموظفين، هي المكافآت المادية فقط دون المعنوية، ما يجعل من طريقة إشرافهم تميل إلى أن تكون طريقة مُسيئة من وجهة نظر المرؤوسين، لأنه يعتبرهم مجرد آلات خُلقت للطاعة وإنجاز المهام الموكلة إليها فقط، كما أن القائد التسلطي لا يتردد في تأنيب المرؤوسين الذين لا يمارسون عملهم بالشكل المطلوب، ما قد يجعل المرؤوسين يدخلون معه في سلوكيات لفظية وغير لفظية مُعَادِيةٍ، فالقادة التسلطيون لا يترددون في إلقاء اللوم على المرؤوسين الذين يقعون في الخطأ وإذا تعمد المرؤوسون عدم طاعة قائدهم، فسوف يعاقبون لا محالا، كل هذا يؤدي إلى خلق مناخ مليء بالغيض والغضب، والحقد، والأنانية، زيادة على ذلك فهذه المعاملات تؤثر سلبا على جوانب عديدة من نفسية الموظف مثل صحته، نومه، ميله إلى اتباع سلوكات سلبية اتجاه زملائه، أو حتى أصدقائه، أو أفراد عائلته، ما يجعله

[1] Durowoju Stella Tyosi, Gafar Olanrewaju Yusuf, Oladipo Kolapo Sakiru, **Influence of leadership styles on job satisfaction of employees in small and medium enterprises**, European Journal of Business and Management, Volume 5, Number 21, New York, USA, 2013, P 43.

[2] Joseph A. Agada, **Leadership Style, Motivation and Delegation in one Selected Tertiary Institution in Kogi State, Nigeria**, International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR), Volume 2, Number 4, Cross River State, Nigeria, 2014, P 33.

يحس بالوحدة وسط مجتمعه، وأن لا أحد يستطيع تفهم ما يمر به من صعوبات، وقد يؤدي به الأمر إلى الانتحار للتخلص من كل تلك الضغوط.[1]

الفرع الرابع: تأثير النمط التسلطي على ضغوط العمل

تؤكد العديد من الدراسات الحديثة بأن النمط القيادي التسلطي المتبع في منظمات الأعمال، يؤدي إلى مستويات عالية من التوتر، فالموظفون الذين يعملون تحت إشراف القائد الذي يتبع النمط التسلطي للقيادة يحسون بضغوطات كبيرة في عملهم.[2]

فبمجرد أن يقوم القائد التسلطي بإحالة المسؤوليات والمهام إلى الموظفين، ويشرح لهم خطوات تنفيذها على أكمل وجه، دون أن يمنح لهم أي مجال لمناقشة تعليماته، تبدأ مستويات الضغوط بالتصاعد، بالإضافة إلى ذلك فكما تمت الإشارة إليه مسبقا، يستخدم القائد التسلطي التهديد والعقاب لدفع العاملين نحو إنجاز المهام وبالضبط، فاتباع هذا المنهج من طرف القائد، يجعل من أتباعه يحسون بأنفسهم تحت ضغوط كبيرة، خوفا من أن تُسَلَّطَ عليهم تلك العقوبات.[3]

يكتسب القائد التسلطي سلطته من عدم التساهل مع كل فرد ارتكب خطأ، فيقوم بإلقاء اللوم عليه، وإهانته حتى يضمن بأنه قد حفظ الدرس، وأنه مُسْتَقْبَلًا، لن يكرر ذلك الخطأ مرة أخرى، فالقائد التسلطي يبحث عن الطاعة التامة من الموظفين الذين يجب عليهم أن يقومون بإنجاز العمل مثلما أراده قائدهم، ما سيزيد كذلك من ضغوط العمل إلى المجالات السلبية التي تؤدي بمستويات أداء الموارد البشرية بالإنخفاض.[4]

يؤمن القادة التسلطيون كثيرا بمنهج النجاح وعدم الخسارة، وهذا بالتحديد ما قد يجعل حياة الموظفين داخل منظمتهم مزعجة، وبشعة، فهذا النوع من القادة لن يتردد في استخدام كل أسلحته التنافسية، على عاتق أتباعه وهذا ما يجعلهم تحت ضغوط كبيرة للعمل.[5]

الفرع الخامس: تأثير النمط التسلطي على الهيكل التنظيمي

مما لا شك فيه أن النمط التسلطي للقيادة يؤثر من خلال مبادئه على شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلى أنماط الاتصالات داخل هذه المنظمة، فالقائد التسلطي لا يفوض سلطته لأشخاص آخرين، كما أنه يتبع نهج الأوامر، أي أنه تغلب على هذا النمط الاتصالات النازلة فقط، باعتباره لا يقبل أي رأي من أتباعه، فعلى القائد أن يأمر، وما على أتباعه التنفيذ دون نقاش.[6]

---

(1) Stefania De Simone, **Leadership behaviors in organizations**, International Journal of Business and Social Science, Volume 7, Number 4, Virginia, USA, April 2016, P 60.

(2) Owolabi Ademola Beojamin, **Impact of organisational culture a nd leadership style on quality of work-life among employees in Nigera**, African journal for the psychological study of social issues, Volume18, Number 1, Grahamstown, South-Africa, 2015, P 113.

(3) Mirela Karabina, **The impact of leadership style to the teachers' job satisfaction**, European Journal of Education Studies, Volume 2, Issue 3, Bucharest, Romania, 2016, P 83.

(4) Vilma žydžiūnaitė, **Leadership Styles in Ethical Dilemmas**, academic dissertation presented in order to get the doctoral degree in health sciences, school of health sciences, university of Tampee, Finland, 2015, P22.

(5) Prakash Singh, **Leaders Lacking Emotional Intelligence: Towards A Theory Of Tobephobic Leaders**, The Journal of Applied Business Research, Volume 31, Number 3, Colorado, USA, June 2015, P 1181.

(6) Joseph A. Agada, **Opcite,** P 33.

واتباع هذا النمط للقيادة داخل المنظمة، يجعل من هيكلها التنظيمي، يعتمد على الرسمية وعلى المركزية في اتخاذ القرارات، ما يزيد من عدد المستويات الإدارية في المنظمة، التي بدورها تجعل من شكل الهيكل التنظيمي طويلا، أي أنه يصبح هيكلا آليا غير مرن، وعرضة للإنهيار المفاجئ، نظرا للرسمية الكبيرة المتبعة داخل المنظمة، فالقرارات يتخذها القادة فقط، أي أنه إذا ظهرت مشكلة معينة، فليس للموظفين الحق في التصرف، وبالتالي فسوف ينتظرون قرارات قادتهم، ما يتسبب في ضياع مقدار معتبر من الوقت، وهذا ما قد يؤدي بالمنظمة بالإنهيار.[1]

الفرع السادس: تأثير النمط التسلطي على المشاركة في صنع القرار

يستحوذ القائد في هذا النمط القيادي على قوة وسلطة مطلقة على مرؤوسيه، هؤلاء المرؤوسون يستقبلون الأوامر من قائدهم، ويضمنون حسن تنفيذها كما تم تحديده من طرف القائد، فالقائد التسلطي لا يثق بأحد ويتخذ جميع القرارات، ما يزيد في مركزية سلطته وقراراته، ولا يسمح أبدا لمرؤوسيه أن يشاركوا في اتخاذ القرارات، أو مناقشتها عند مرحلة التنفيذ، فهذا القائد لا يقبل أي فكرة من المرؤوسين، ولا يسمع إلى أي اقتراح أو مبادرة منهم، لكن لا يجب رؤية هذا الأمر بوجهة نظر سلبية، فالنجاحات السابقة لهذا النمط القيادي، أثبتت بأنه في حالة عدم توفر وقت كبير لإنجاز الأعمال، ومع الرغبة في الحصول على نتائج جيدة في وقت قصير فالقائد التسلطي هو الوحيد القادر على اتخاذ قرارات سريعة، لأنه يتخذها بمفرده، ويتركها له فقط، إلى أن يحتاج فريق لعمل لمعرفة تلك القرارات.[2]

كما يتميز القائد التسلطي بالحكم الذاتي وتقرير المصير لأتباعه، ويدفعهم نحو تقبل أفكاره، فهذه القيادة تقلل من شعور المرؤوسين بأهمية الرقابة الذاتية، وأهمية دمج الأهداف الشخصية للموظفين بالأهداف التنظيمية، وتزيد من عجزهم على المساهمة بتقديم مبادرات تزيد من جودة العمل، لأن ما هو مطلوب من الموظفين إلا اِتِّبَاعَ توجيهات قائدهم بدون نقاش، لأن القائد التسلطي لديه سلطة كاملة وكبيرة على أتباعه ويحثهم ويدفعهم على أن يتوافقوا مع تصوراته للعمل.[3]

وهنا تكمن فعالية النمط التسلطي للقيادة، لأن القرارات تتخذ بسرعة، وأن العمل على تنفيذ تلك القرارات سيبدأ على الفور، وبالتالي فجودة استغلال هذا النمط تكمن في ظل وضعيات وحالات متأزمة، أين يستلزم الأمر اتخاذ قرارات بسرعة ودون معارضة.[4]

---

(1) Mathias Stepan, Sebastian Heilmann, **Leadership styles, structures and processes under Xi Jinping**, Merics papers in china, China, 2016, P 10.

(2) Christopher Kimberley, **Leadership styles**, Leading the way revue, Atlanta, USA, November 2015, P 16.

(3) Catherine Kathure Kaimenyi, **The influence of conflict management styles on leadership approaches within small-scale businesses in Kenya**, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 9, Karnataka, India, September 2014, P 57.

(4) Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube, Rose Ngozi Amanchukwu, **A Revue of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management**, Mangement revue, Volume 5, Number 1, Paris, France, 2015, P 10.

ففي ظل القيادة التسلطية، ليس للمرؤوسين أي كلمة، لأن قائدهم لديه كامل السلطة لاتخاذ القرارات ومع رؤية الموظفين لنتائج إيجابية نظرا لاتباعهم قرارات قائدهم، فسيجعلهم هذا الأمر أكثر تحفيزا لاتباع قراراته ما سيزيد من مستوى أدائهم لمهامهم.[1]

إن القائد التسلطي يركز اهتمامه على العمل أكثر من اهتمامه للعلاقات الاجتماعية، ما يجعل قدرته على اتخاذ القرارات، وقيادة فريق العمل، مرتبطة فقط بنقاط قوته ونقاط ضعفه هو، ونقاط قوة موظفيه ونقاط ضعفهم من وجهة نظره هو فقط، باعتباره يتخذ القرارات بكيفية مستقلة عن آراء موظفيه، فمن خلال معرفة القائد التسلطي بنقاط قوته ونقاط قوة موظفيه، ونقاط ضعفه ونقاط ضعف موظفيه، يمكنه التصرف مع أخذها كلها بعين الاعتبار، ويستطيع توجيه موظفيه نحو تطوير منتوجات جديدة، وعرضها في السوق، والقيام باتفاقيات مربحة مع الزبائن، كطريقة فعالة لتوجيه أداء الموظفين إلى أعلى مستوياته، وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة ككل.[2]

المطلب الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا العنصر إلى كيفية تأثير النمط الديمقراطي للقيادة على المتغيرات السابقة دراستها في المبحث الأول، بهدف معرفة مستويات أداء الموظفين في ظل هذا النمط.

الفرع الأول: تأثير النمط الديمقراطي على الدافعية والتحفيز

يعتمد القائد الديمقراطي على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية لدفع الموظفين لإنجاز الأعمال على أكمل وجه، فالقائد الديمقراطي يعتمد أساسا على أسلوب الإقناع لتحريك أتباعه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ويعتني كثيرا بإدماج وإشراك كل الموظفين في تسيير العمل، ووضع مختلف الخطوات لإتمام العمل المطلوب منهم، ووضع الأهداف المراد الوصول إليها، حتى يكون هؤلاء طرفا فيها ويُحِسُّونَ بأنها أهدافهم وبالتالي سيتحفزون لتحقيقها، ما يزيد من دافعيتهم في توظيف كل مهاراتهم وقدراتهم لإنجاز الوظائف، ما يجعل من أدائهم الوظيفي في أعلى مستوياته، وهذا ما جعل من كرت ليوين (Kurt Lewin) في عام 1939 يصل إلى الاستنتاج بأن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية من بين الأنماط التي قام بدراستها برفقة الباحثين وايت وليبيت (White & Lippit)، لأن النمط الديمقراطي للقيادة يعتمد أساسا على توجيه الموظفين، وتشريكهم وادماجهم في تسيير الأعمال، ما يسمح لهم بتقديم العديد من المبادرات، وعدم التردد لإدخال العديد من الابداعات والابتكارات داخل وسط العمل، ما يزيد من جودة العمل المنجز من طرف أتباع القائد الديمقراطي.[3]

فالقيادة الديمقراطية عموما هي القيادة التي يعترف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها القيادة الأكثر فعالية بين الأنماط القيادية، فالقادة الديمقراطيون لا يقدمون العديد من التوجيهات والنصائح

---

(1) Ali M. Alghazo, Meshal AL-Anazi, **The impact of leadership style on employee's motivation**, International Journal of Economics and Business Administration, Volume 2, Number 5, New York, USA, 2016, P 39.

(2) Nabarun Ghose, Vadim Kutsar, Yuriy Kutsar, **Opcite,** P 127.

(3) Thusyanthini Nadarasa, Ravivathani Thuraisingam, **The inflence of principals' leadership styles on school teachers' job satisfaction – study of secondry school in jaffna district**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 1, Gurgaon, India, January 2014, P 2.

لأعضاء المجموعة التي يقودونها فقط، بل يسمحون لكل طرف بالتدخل وتقديم مختلف آرائه، وأخذها بعين الاعتبار، وشكره على كل إضافة تجعل من العمل أبسط وأسهل وأكثر جودة، فالعاملون يُسْنِدُونَ احتراما أكبر لقائدهم الديمقراطي، وتتكون لديهم فكرة بأن هذا القائد يريد دائما تحقيق مصالح موظفيه، ما يحفز هؤلاء العاملين على بذل جهد أكبر لإنجاز المهام المتفق عليها مسبقا مع هذا القائد، ما يجعل النتائج المحققة نتائج إيجابية وذات جودة.[1]

يتخذ القائد الديمقراطي من الحوافز المعنوية أسلوبا رئيسيا لدفع العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم كما أنه يقدم لهم كذلك مكافآت مادية عندما يتم تحقيق الأهداف الموضوعة، بهدف تحقيق رضاهم وتحفيزهم على إنجاز أعمال أخرى مستقبلا.[2]

الفرع الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

يقوم القائد الديمقراطي باستدعاء أعضاء فريق العمل للمساهمة بأفكارهم وآرائهم المختلفة في تحديد مختلف خطوات العمل، وكذا وضع الأهداف المناسبة لهذا الفريق، والتي تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، فسماع القائد الديمقراطي لآراء الموظفين يكفي بجعلهم راضين عن عملهم، وإذا أخذها بعين الاعتبار واتبعها عند قيامه بتنفيذ العمل مع الأتباع، فسيزيد ذلك من مستويات رضاهم الوظيفي، الأمر الذي يجعلهم يمارسون عملهم بأعلى جودة ممكنة.[3]

فالقائد الديمقراطي يتبع السلوك الذي يرتكز على التأثير في أتباعه بطريقة تتفق مع المبادئ والعمليات الديمقراطية الأساسية، فمن وجهة نظر القائد الديمقراطي، ينبغي عليه أن يجمع شمل الأفراد داخل منظمة الأعمال، حتى يستفيد بصورة كاملة من العمل الجماعي، ومن مختلف الأفكار التي يقترحها كل فرد، والتي تُمَكِّنُهُمْ من تنويع معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، فمن جهة يتحصل الموظفون على رحمة ومساعدة القائد الديمقراطي لهم، ومن جهة أخرى يستطيعون تطوير كفاءاتهم من خلال التفاعل المستمر بين بعضهم البعض الأمر الذي يزيد من رضاهم عن عملهم ويساهم من التنفيذ السليم للواجبات المُحَالَةِ إليهم، أي أن الأداء الوظيفي للعاملين سيكون مرتفعا.[4]

يشتهر القائد الديمقراطي بعدم أنانيته في التعامل مع مرؤوسيه، فيعتبر بأن رضاه من رضاهم، وعدم رضاهم يؤدي إلى عدم رضاه، وعند هذا الأمر الأخير، فسيبقى القائد الديمقراطي في رحلة البحث عن السبل والطرق التي تُرْجِعُ لموظفيه كل الرضا المطلوب، حتى يسترجع روح الحماس في وسط فريق العمل، فالقائد

---

(1) Shalini Sundar, **A Study on the Influence of Leadership Styles and Competency on Performance in the Manufacturing Industry**, International journal of scientific research, Volume 3, Issue 9, Gujarat, India, September 2014, P 225.

(2) Athanasios Koustelios, Dimitrios Belias, **Leadership and job satisfaction - a review**, European Scientific Journal, Volume 10, Number 8, Portugal, March 2014, P 25.

(3) Amr Mohsen, Elizabeth Moulder, Mustafa Javed, **Orthopaedic Surgeons as Clinical Leaders in the National Health Service, United Kingdom (NHS UK): Can the World Learn From Us?**, Journal of the College of Physicians and Surgeons, Volume 25, Number 7, Pakistan, 2015, P 532.

(4) Dr. David Kiarie Mburu, David Onyango Aludo, **Effects of leadership strategy on performance of government security agency (a case of national police service commission of kenya)**, International Journal of Research & Development Organisation, Volume 2, Issue 4, Haryana, India, April 2016, P 130.

الديمقراطي يتشاور مع مرؤوسيه في كل كبيرة وصغيرة، ويحاول الوصول إلى اتفاق يرضي أغلبية المرؤوسين قبل أن يتخذ هو قراره النهائي، لأنه يؤمن بأن أتباعه لديهم دافعية مناسبة وكافية لإنجاز العمل بأنفسهم، كما يتصور بأن هؤلاء الأفراد يبحثون عن فرص مناسبة حتى يثبتون أنفسهم، ويحققون ذاتهم، في مكان العمل داخل المنظمة، لهذا فالقائد الديمقراطي لا يتردد أبدا في تقاسم المسؤولية مع أتباعه، ويحاول دائما أن يُشركهم في عمليات تحديد إجراءات العمل، ووضع أهداف الفريق لكسب رضاهم منه ومن العمل، وبذلك يضمن القائد بأن العمل سَيُنَفَّذُ بدون مقاومة أو خمول، بل برغبة شخصية وبحماس كبير، ما يزيد من مستويات أداء الموظفين لأعمالهم، وكذا جودة تلك الأعمال، ومساهمتهم الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

إن اهتمامات القائد الديمقراطي تتجاوز تحقيق رضا موظفيه داخل وسط العمل، بل تستمر إلى غاية تحسين حياتهم العائلية، فإذا كان الموظفون غير راضين عن عملهم في المنظمة، سيضطرون إلى الاستقالة من ذلك العمل، ومغادرة تلك المنظمة، هذا الأمر سوف يؤثر سلبا على حياتهم العائلية، وسيؤثر سلبا على نمو أولادهم وتطورهم، فسوف يصبح وسط هؤلاء الأولاد المعيشي مليء بالمشاكل، لأن الأب يصبح بدون عمل ما يجعل مدخول العائلة منعدما، ما قد يؤثر سلبا على العلاقة بين الأب والأم، وظهور عدة مشاكل جراء انقطاع العلاقة بينهما، فالقائد الديمقراطي يبحث دائما على رضا موظفيه لأنه لا يرى فيه مجرد أسلوب لإنجاز العمل فقط، بل يرى فيه بأنه أسلوب حيوي وضروري يحافظ من خلاله على حياة موظفيه الأسرية وعلى معيشة أولادهم، فبذلك يضمن القائد الديمقراطي وضع موظفيه في حالة رضا سواء داخل المنظمة وخارجها، ما يجعل الموظف مستعدا دائما لتقديم أفكار إبداعية، ومستعدا دائما لأداء الوظائف المسندة إليه على أكمل وجه.[2]

الفرع الثالث: تأثير النمط الديمقراطي على المناخ التنظيمي

يقوم القائد الذي يتبع النمط الديمقراطي للقيادة بتوفير المناخ المناسب للعمل، والذي يحقق الدافعية المناسبة والرضا الوظيفي المناسب للموظفين، لكي يمارسون أعمالهم على أكمل وجه، وبالجودة المطلوبة فالنمط الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية حسب دراسة كرت لوين (Kurt Lewin) في عام 1939، ومما لا شك فيه بأنه نمط يساهم في وضع مناخٍ مناسبٍ ومرضٍ لأتباعه، لأنه يبحث دائما على رضا موظفيه، ويُشركهم ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم، ووضع خطوات العمل التي يَرَوْنَهَا مناسبةً لإنجاز العمل بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة، فبذلك يصبح الموظفون أكثر تحفزا ودافعية لإنجاز المهام، ولا يترددون في تقديم العديد من الأفكار الإبداعية التي تزيد من جودة إنجاز المهام، فمن خلال دراسة كرت لوين (Kurt Lewin)، وفي ظل المناخ الذي يوفره القائد الديمقراطي، يحقق الموظفون إنتاجية أقل من الإنتاجية التي يحققها الموظفون الذين يعملون في ظل المناخ الذي يضعه القائد الذي يتبع النمط التسلطي للقيادة، لكن جودة الوحدات المنتجة تحت نمط الديمقراطي كانت أكبر بكثير من جودة الوحدات المنتجة تحت النمط التسلطي

(1) Franck Renaud, **Genuine leadership and the global financial crisis**, International Journal of Peace and Development Studies, Volume 6, Number 1, Lagos, Nigeria, January 2015, P 12.

(2) Shagufta Parveen, Adeel Tariq, **Leadership Style, Gender and Job Satisfaction: A Situational Leadership Approach**, International Journal of Science and Research, Volume 3, Issue 12, Maharashtra, India, December 2014, P 2.

للقيادة، وذلك راجع إلى المساهمات العديدة للموظفين في تقديم أفكارهم الإبداعية، فالقائد الديمقراطي يؤمن بأنه يوجد موظفون يقودهم هو، وأن لديهم قدرات عالية وكبيرة قد تفوق قدراته الخاصة، وبالتالي يمنح لهم الفرصة في إبراز تلك القدرات وتقديم أفكار جديدة، تُفِيدُ في تحسين جودة العمل، وجودة المنتجات.[1]

ومما لا شك فيه بأن قيادة الأفراد بشكل ديمقراطي، هو موضوع معقد كثيرا، فالقائد الديمقراطي يلعب دور الحضانة ورياض الأطفال، باعتباره يهتم كثيرا بأتباعه ويعتني بهم، ويحاول تحقيق رضاهم عن عملهم ما يحسن من مستويات أدائهم لأعمالهم، فلدعم نجاح النمط الديمقراطي داخل بيئة العمل، يجب على القائد أن يوفر المناخ الفعال الذي يخلق الظروف والأجواء المناسبة التي تُمَكِّنُ الموظفين من تبني عادات خاصة بهم داخل المنظمة لكي يحسون بأن هذه الأخيرة مثل المنزل، ما يساهم في التفكير الجيد، والمبادرات العديدة من طرفهم مع خلق علاقات جيدة وإيجابية بين القائد وأتباعه، وبين الأتباع بعضهم مع بعض، ما يجعل من المناخ التنظيمي المحيط بالموظفين، مناخ مليء بالرضا والدافعية والعلاقات الإيجابية، التي تجعل الموظفين في استعداد دائم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، وبالجودة المطلوبة، لأن العلاقات بين الموظفين لها أهمية في جعلهم راضين عن عملهم، فالمناخ المليء بالشحنات السلبية بين الموظفين لا يفيد أبدا في جعلهم يمارسون أعمالهم بجودة كبيرة، بل سيزيد من ضغوطاتهم، ومن حالات النزاعات، والتغيب، ومعدلات دوران العمل، ما ينقص من مستويات أداء الموظفين، لذلك يحاول القائد الديمقراطي دائما خلق مناخ إيجابي لتفادي كل المشاكل التي تنقص من جودة الأعمال المنجزة.[2]

الفرع الرابع: تأثير النمط الديمقراطي على ضغوط العمل

أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت على ضغوط العمل في ظل النمط الديمقراطي للقيادة بأن مستوياتها تكون منخفضة، فالقائد الديمقراطي يبحث دائما عن رضا أتباعه، ويحاول أن يجد دائما نقطة تفاهم بينه وبين أتباعه، وكذا اقناعهم بخطوات وإجراءات الأعمال، والاتفاق معهم مع الأهداف المرغوب الوصول إليها، وكذا المراد تحقيقها، فكل هذه العمليات التي يقوم بها القائد الديمقراطي تساهم في خفض مستويات ضغوط العمل السلبية التي يحس بها الموظفون، والتي تضر بنفسيتهم، وبدافعيتهم للعمل، وبرضاهم عن العمل وعن المنظمة التي يعملون بها، لكنه في نفس الوقت، لا شك بأنه من خلال هذا المنهج الذي يتبعه هذا القائد، يقوم بوضع موظفيه تحت ضغوط عمل، لكنها تتميز بإيجابيتها، فعندما يقوم الموظف بتحديد أهدافه بنفسه، وتحديد خطوات عمله بنفسه، ففي عملية تنفيذ العمل، يصبح مجبرا بذاته على القيام بتلك الخطوات، وتحقيق تلك الأهداف، فالقائد الديمقراطي يحاول جعل مستويات ضغوط العمل في مستواها المقبول دون أن تتعدى إلى المستويات السلبية التي تؤثر سلبا على نفسية الموظفين.[3]

---

(1) Athanasios Koustelios, Dimitrios Belias, **Opcite,** P 28, 29.

(2) Kateřina Hálová, Veronika Nechanická, Vladimíra Hornáčková, **Analysis of democratic leadership style of nursey schools/kindergartens**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 171, Amsterdam, Netherlands, January 2015, P 717, 718.

(3) Martin J. Babu, Martin Onsiro Ronald, Namatovu Lubega Aisha, **Analysis of the Effect of Leadership Styles on Staff Retention in Selected Private Hospitals in Kampala District, Uganda**, European Journal of Business and Management, Volume 8, Number 9, New York, USA, 2016, P 143.

الفرع الخامس: تأثير النمط الديمقراطي على الهيكل التنظيمي

تكمن قوة القائد الديمقراطي في قدرته على التأثير في سلوك موظفيه، وفي كيفية استخراج أفكارهم الإبداعية للاستفادة منها في انجاز الأعمال، فالقائد الديمقراطي لديه تأثير واسع على سلوك أتباعه، فمن خلال ذلك، يجب على القائد أن يختار طريقة الاتصال المثلى التي تؤثر في الجمهور المستهدف والذي يتمثل في المرؤوسين، بهدف تحفيزهم وحثهم على استخراج كل ما لديهم من قدرات ومهارات ومعارف، وترسيخها في أرض الواقع، كما يستخدم الكلمات المناسبة التي تجعل روح التعاون تتغلغل في أنفس الموظفين ليصبحون اليد في اليد كجماعة عمل أو كفريق عمل متكامل، لأن القائد الديمقراطي يؤمن بأن في الاتحاد قوة، وعندما يتعاون الموظفون في انجاز المهام فسوف يكون أداؤهم عاليا، ما يرجع بالإيجاب على المنظمة ككل. يعمل القائد الديمقراطي على تركيز القوة البشرية حول انجاز العمل بكفاءة تامة، ويحاول القضاء على كل نوع من العوامل التي تؤدي إلى تفكيك شمل فريق العمل، وتشتيت أفكارهم، وهدر جهدهم، ليضمن بقاءهم على السكة التي يؤدي مسارها نحو تحقيق العمل المطلوب إنجازه، وكذا تحقيق أهداف المنظمة. بعد قيام القائد الديمقراطي بتقديم التوجيهات القيِّمة للعاملين حتى يباشرون عملهم، فإنه يَصُبُّ اهتماما كبيرا على التغذية الراجعة من أتباعه والإجابة على أسئلتهم والخضوع إلى مطالبهم وتحقيق التفاهم معهم والرضا بينهم، حتى يحافظ على مناخ عمل إيجابي داخل مكان العمل، فالقائد الديمقراطي يباشر عمله القيادي من إجابات أتباعه، وبذلك فيقدم اهتمام كبيرا على أحاسيسهم ومشاعرهم، لأنه وبهذه الطريقة يستطيع القائد توضيح خطوات العمل وحث أتباعه للقيام بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وضمان مستويات مرتفعة لأداء الموارد البشرية.[1]

يسمح النمط الديمقراطي للقيادة للموظفين بتقديم آرائهم ومختلف أفكارهم، بهدف تحقيق رضاهم للعمل ومن خلال هذا المنطلق، فالقائد الديمقراطي يوفر اللامركزية في اتخاذ القرارات، كما يسمح كثيرا بالاتصالات الغير رسمية داخل وسط العمل، لأنه يرى بأن الاتصالات الرسمية لا تفيد كثيرا في جعل الموظفين يقدمون أفكارهم الإبداعية بالشكل المطلوب، وبالتالي فيلجأ القائد الديمقراطي إلى الاتصالات الغير رسمية لأنها الوحيدة التي تمنح الفرصة للموظفين على التحدث مع قائدهم والتعبير على آرائهم براحة أكبر، وبالتالي تقديم الأفكار الإبداعية التي تزيد من جودة المنتجات، وجودة الأعمال المنجزة، كما أن السماح بالاتصالات الغير رسمية داخل مكان العمل، يساهم في التكيف السريع والاستجابة السريعة لكل التغيرات التي تطرأ في السوق وفي البيئة فإذا ظهر مشكل معين، يستطيع القائد التصرف بسرعة مع موظفيه، وحل ذلك المشكل وتجاوزه في أقل وقت ممكن، ما يسمح بتوفير الوقت، وعدم هدره، والحفاظ على التكيف الجيد للمنظمة مع بيئتها، ما يساهم في بقائها واستمرارها في نشاطها. إن القائد الديمقراطي يعمل أساسا مع فريق العمل، أي مع العديد من الموظفين، وبالتالي فنطاق الإشراف الخاص به يكون كبيرا، ما يجعل من شكل الهيكل التنظيمي قصيرا، وبما أنه يسمح بالاتصالات

[1] Rashad Yazdanifard, TT Haswiny Deva, **The review of communication methods used by leaders employing various basic leadership styles**, token from website : http://docplayer.net/34863715-The-review-of-communication-methods-used-by-leaders-employing-various-basic-leadership-styles.html, date and time consultation : 24 February 2017, at 11h 54min.

الغير الرسمية، فبذلك يسمح بالمرونة والتكيف مع كل التغيرات، ما يجعل من الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المنظمة هيكلا تنظيميا عضويا.[1]

الفرع السادس: تأثير النمط الديمقراطي على المشاركة في صنع القرار

يعتمد القائد الديمقراطي على اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التخطيط الجماعي وكذا الاتصال المتبادل والذي يتميز باللارسمية، فهذه الخصائص تعتبر الخصائص والعناصر الأساسية المكونة للقيادة الديمقراطية، لكن النقطة الأساسية التي يركز عليها والتي يتميز بها النمط الديمقراطي عن الأنماط القيادية الأخرى هي المشاركة، فالقائد الديمقراطي لا يتردد في مشاركة أتباعه في عمليات صنع القرارات، فهو يطلب دائما مساهمتهم بمداخلات، وأفكار جديدة، قبل اتخاذ القرار المناسب، لكنه تبقى سلطة اتخاذ القرار النهائي في يد القائد الديمقراطي. كما يبحث القائد الديمقراطي كذلك على محادثة أتباعه بطريقة غير رسمية حول مشكل معين، حتى يتمكن من وضع حدوده من مختلف الجوانب، وكذا وجهة نظر كل فرد حول ذلك المشكل، حتى يتمكن من وضع وتحديد مختلف البدائل، وقد يلجأ القائد الديمقراطي إلى جعل أتباعه ينتخبون البديل الذي يناسبهم، كطريقة لاختيار البديل الأمثل، قبل اتخاذه للقرار النهائي.[2]

يقوم القائد الديمقراطي مثلما يدل اسم النمط الذي يتبعه، على اشراك أتباعه ومحاولة اسهامهم في عملية صنع القرار، فبهته الطريقة، يحس الموظفون بأن مستقبلهم في المنظمة بين أيديهم، وأنهم يساهمون في وضع القرارات التي تساهم في تحقيق أهدافهم وإشباع مختلف احتياجاتهم، مما يساهم في رفع مستويات الدافعية في أنفس العاملين، الأمر الذي يجعلهم يثابرون ويجتهدون في العمل، وفي إنجاز كل المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، ما يعني أن مستويات الأداء الوظيفي تكون جد مرتفعة لدى هؤلاء الموظفين. صحيح أن إشراك الموظفين في عمليات صناعة القرارات يؤدي إلى هدر وقت كبير، قد يكون مفيدا إذا تم استغلاله في عمليات تنفيذ تلك القرارات، فصناعة القرارات في ظل النمط الديمقراطي، تمر ببطء شديد مقارنة بالنمط التسلطي للقيادة لكن النتائج التي يخرج بها النمط الديمقراطي تكون أفضل في نهاية المطاف مقارنة بالنمط التسلطي، كما أن مشاركة العاملين في عمليات صنع القرارات تعتبر العملية الأكثر تناسبا بل وأكثر ضرورة في مكان عمل يعتمد على فرق العمل، وكما هو منتشر في فكر القادة الديمقراطيين، فجودة العمل لديها أهمية أكبر من السرعة في إنجازها، مع الإشارة بأنه بعد إشراك العاملين في عملية صنع القرار، يبقى على القائد الديمقراطي اتخاذ القرار النهائي.[3]

---

(1) İlknur Taştan Boz, Faruk Baştürk, Sebahattin Yıldız, **The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 150, Amsterdam, Netherlands,September 2014, P 787.

(2) Evans Ogoti & al, **Influence of head teachers' democratic leadership style on students' academic performance in public secondary schools in Marakwet sub-county, Kenya**, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Volume 2, Issue 7, Delhi, India, July 2015, P 275.

(3) National union of students, **I will … lead the way - all about leadership styles** -, Macadam House, London, United Kingdoms, 2015, P 2.

المبحث الثالث: تأثير النمط التحويلي والنمط التبادلي على أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مساهمة النمطان اللذان تم وضعهما من طرف باس (Bass) عام 1985 وهما النمط التحويلي والنمط التبادلي للقيادة –اللذان كسبا اهتمام العديد من الباحثين في نهاية القرن العشرين وبداية القران الواحد والعشرين– في التأثير على أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تأثير النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا العنصر إلى كيفية تأثير النمط التحويلي للقيادة على المتغيرات السابقة دراستها في المبحث الأول، بهدف معرفة مستويات أداء الموظفين في ظل هذا النمط.

الفرع الأول: تأثير النمط التحويلي على الدافعية والتحفيز

يهدف القائد الذي يتبع النمط التحويلي للقيادة إلى تثبيت نوع خاص من الدافعية في أنفس أتباعه تختلف عن الدافعية الموجودة في أنفس أتباع القادة الآخرين، فالقائد التسلطي والديمقراطي والتبادلي يضعون في أنفس أتباعهم دافعية يتحكمون فيها، ويوجهونها إلى الاتجاه الذي يرغبون فيه هؤلاء القادة، أما القائد التحويلي فيقوم ببناء دافعية مستقلة نسبيا في أنفس أتباعه، تجعل من الأتباع يعملون عن كل قناعة، فالقيادة التحويلية تعتمد على إلهام المرؤوسين، واشراك المسؤوليات معهم وخلق رؤية جديدة للمنظمة. كما يقوم القائد التحويلي بتحويل مرؤوسيه، وتشجيعهم على أن تكون لهم شخصيات خاصة بهم، ويشجعهم دائما على الاختلاف بحجة أن كل من يريد التميز يجب عليه أن يختلف عن الآخرين، فبهذه الطريقة يستطيع القائد تأسيس وربط علاقة وطيدة بينه وبين أتباعه وإثارتهم لكي يجتهدوا أكثر وينجزوا أعمالهم بالشكل المطلوب أو أفضل من ذلك، ويقصد بالإلهام جعل المرؤوسين يعتمدون ويثقون في قدراتهم حتى يكون لهم أمل ومستقبل باهر لتحسين أدائهم وأداء منظمتهم من خلال جعل قائدهم كقدوة لهم. ويُنْتَظَرُ من القائد التحويلي على أن يكون قادرا على تقديم نظرة واضحة للمهام الموكلة لموظفيه، وأن يجعلهم يرغبون في تحقيق ذاتهم وربح ثقتهم واحترامهم له. والتحفيز من خلال الإلهام لديه درجة عالية في تحسين أداء الموظفين، فالقادة الذين يعتمدون على مثل هذا النوع من الأنماط يجعلون تابعيهم يتشجعون لاتباع السلوك الملائم للعمل، وبما أن سلوك القائد لديه أهمية كبيرة فيما يخص الدافعية لإنجاز الأعمال، فهؤلاء الموظفون يضعون الثقة والإيمان بقرارات قائدهم، ويجب على القائد في هذه الحالة أن يكون عند حسن ظن تابعيه. وبالتالي فالقيادة التحويلية لديها أثر إيجابي على دافعية المرؤوسين. ويهدف هذا النمط إلى زيادة احترام وثقة المرؤوسين بقائدهم، ويحاول هذا الأخير تطوير مهاراتهم ومعارفهم بهدف زيادة قدرتهم على إنجاز الأعمال، وهذا النمط من القيادة يجعل المرؤوسين يشعرون بأن رئيسهم بطل وخارق للعادة، من خلال السلوكات التي يعتمدها. والهدف الأساسي للقيادة التحويلية هو زيادة وعي الأفراد بالنجاح فقط من خلال تحفيزهم، ومن خلال ربح ثقتهم وجعلهم قادرين على مواجهة أي مشكل يعترضهم، وأن يكونوا أحرارا نسبيا حتى يزيد أداؤهم.[1]

[1] Katrina Flanklin, **Examining the Impact of Leadership Styles on the Motivation of U.S. Teachers**, academic dissertation presented in order to get the doctoral degree in health sciences, school of health sciences, Walden university, Minnesota, USA, 2016, P 9.

وتشمل القيادة التحويلية توجيه اهتمامات وطاقات الموظفين نحو انجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها فدافعية الموظفين الذين يعملون في ظل القيادة التحويلية، تتبع من إلهام قائدهم لهم، وتأثير نفسيتهم من خلال كلماته المختارة بدقة، والتي لديها تأثير قوي في توجيه سلوك المرؤوسين، باعتبار القائد التحويلي يعتمد كثيرا على التحفيز الفكري للتوجيه نحو الهدف، فمن وجهة نظره، لدى الموظفين احتياجات إحساسية كثيرة، وأن هناك علاقة مباشرة مع تلبية هذه الاحتياجات وتحسين مستويات دافعية المرؤوسين، كما يجب الإشارة إلى أن القائد التحويلي يوظف اهتماما كبيرا باحتياجات كل فرد على حدى، حتى يتمكن من معرفة الطريقة المثلى لإلهامه وزرع روح المبادرة في نفسه، حتي يُنجز ذلك العامل العمل المطلوب منه بفعالية كبيرة، وعلى هذا الأساس يقوم القائد التحويلي بتثبيت دافعية ذاتية في أنفس المرؤوسين تتماشى وأهداف المنظمة، تتمثل في الرغبة الذاتية في تحقيق الإشباع الشخصي، من خلال تلبية الاحتياجات الحسية والفكرية بدون تدخل خارجي، وكذا تحقيق الذات من خلال إنجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب، وأكثر من ذلك، بل إنجاز المهام بجودة عالية جدا أكثر مما كان منتظرا من طرف القائد، كمبادرة جيدة من طرف المرؤوسين بهدف تحقيق مستويات أعلى من الرفاه الشخصي. لكن في بعض الحالات لا تتوفر لدى الموظف الدافعية الذاتية الكافية التي تجعله يمارس عمله بجودة كبيرة، وهنا يدخل التحفيز الخارجي الخاص بالقائد التحويلي، الذي يحاول أن يدفع موظفيهم من خلال إلهامهم والتأثير على تفكيرهم وأحاسيسهم، حتى ينشأ بداخلهم الرغبة في تحقيق الأهداف المسطرة، ما يزيد من مستويات أداء الموظفين لأعمالهم.[1]

أثبتت العديد من الدراسات بأن القادة الذي يتبعون النمط التحويلي للقيادة، يقومون بتحفيز مرؤوسيهم لإنجاز مهامهم بجودة أكثر مما كان يُعْتَقَدُ ممكنا، كما يقومون بوضع تطلعات أكبر فأكبر لمرؤوسيهم، ويُعَلِّمُوهُمْ مدى أهمية تحقيق تلك الأهداف المرغوبة، فهذا يسمح بالمرؤوسين بأن يركزوا دائما على رفع قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف فريق عملهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل، ما يساهم في إشباع حاجاتهم الفردية، فهذا التفاعل الذي يحصل بين القادة التحويليون وأتباعهم، يمثل قوة كبيرة للتحول والتغيير نحو الأفضل.[2]

الفرع الثاني: تأثير النمط التحويلي على الرضا الوظيفي

أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت حول اتجاه تأثير النمط التحويلي للقيادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين، بأنه لديه اتجاه تأثير إيجابي، فهذا النمط يعمل على تحسين وتطوير وتوطيد العلاقات بين القادة وأتباعهم، من خلال التشارك في الرؤى والأفكار، والتوافق الدائم الذي يَرْغَبُ كل طرف بالوصول إليه، ففي ظل النمط التحويلي للقيادة، يكون الموظفون على علم تام بالأعمال التي يجب عليهم القيام بها، وتنفيذها بجودة عالية.[3]

---

(1) Katrina Flanklin, **Opcite**, P 12, 13.

(2) Jennifer L. Carpenter, **A correlational study of perceived principals' leadership style and teacher job satisfaction**, a dissertation submitted to the fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education, Graduate faculty, Georgia's university, Georgia, USA, 2004, P 14.

(3) Abd Rahman Ahmad, **The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses**, Asian Social Science Journal, Volume 9, Number 9, Toronto, Canada, 2013, P 174.

يُظهر القائد التحويلي مساندته الكبيرة لمرؤوسيه، من خلال الكلمات التي تؤثر على أحاسيسهم والتي تهدف إلى كسب ثقتهم له، ثم يقوم بتحديد إجراءات العمل وخطوات العمل التي يجب تنفيذها، بمشاركة المرؤوسين، والأخذ بآرائهم وأفكارهم، بهدف ضمان السير الحسن في إنجاز العمل، وكذا الارتقاء بجودة تلك الأعمال من خلال تنمية روح الإبداع والإبتكار لدى المرؤوسين.[1]

تعتبر القيادة التحويلية قيادة فريدة من نوعها، يتم تطبيقها من طرف الرؤساء في مكان العمل بغرض تحفيز مرؤوسيهم نحو إنجازٍ أفضلٍ للمهام الموكلة إليهم، من خلال إلهامهم والتأثير عليهم وحثهم لرفع مستوياتهم وقدراتهم واكتساب أفكار جديدة، بغرض تطبيقها في مكان العمل، وإنجاز الأعمال بجودة عالية، كما يقوم القادة التحويليون بتخصيص أهمية كبيرة حول تحديد احتياجات كل فرد على حدى، ومحاولة إشباعها حتى يصبح هؤلاء الأفراد راضين عن عملهم، ومحفزين لإنجازه بجودة عالية.[2]

يركز القائد التحويلي على الاعتبار الفردي لموظفيه، من خلال تقديم اهتمام خاص لكل فرد على حدى وعلى احتياجاته وضرورة إشباعها مهما تطلب الأمر، كما أن القائد التحويلي يختلف عن القائد التسلطي في التعامل مع الموظف الذي أخطأ أثناء قيامه بالعمل، فالقائد التحويلي يشجع الاختلاف والتَّمَيُّزِ، ويَحُثُّ العاملين على حل مسائل قديمة بطريقة جديدة، من خلال النظر إليها بنظرة إبداعية، وبذلك فالقائد التحويلي لا يقوم بانتقاد الموظف المخطئ، بل يعتبر هذا الخطأ أول خطوة للنجاح، وأن ما قام به ذلك الموظف هي مبادرة جيدة من طرفه، لأنه قدم لفريق العمل طريقة فاشلة تؤخذ بعين الاعتبار عند البحث عن طرق أخرى لإنجاز العمل المطلوب، وبذلك يقوم القائد بتحفيزه وتحفيز كل الموظفين فكريا. كما أن القائد التحويلي يعتبر بأن من مسؤوليته أن يلهم مرؤوسيه وأن يؤثر عليهم، من خلال أن يُظهر لهم بأنه يمكن حل أي مشكل مهما كانت درجة تعقده وأن كل موظف لديه طريقته الخاصة به في حل ذلك المشكل، بهدف ترسيخ فكرة محددة في عقول الموظفين بأنه كل مشكل يتم حله، وأنه لا توجد طريقة واحدة لحل ذلك المشكل، كل ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه، ورفع مستويات رضاهم عن عملهم، ما تساهم بدورها في تحسين جودة الأعمال المنجزة، ورفع مستويات الأداء.[3]

يلعب القائد التحويلي دورا أساسيا في رفع مستويات الرضا الوظيفي لأنه يعتبر بأن لهذا المتغير تأثير مباشر وإيجابي على أداء الموارد البشرية، فالرضا الوظيفي للمرؤوسين يرتفع عندما يقوم قائدهم التحويلي بالمساهمة في إشباع احتياجاتهم، مثل الحاجة للمساهمة في إنجازات كبيرة، والحاجة إلى تواجد معنى واضح في الأنشطة والمهام التي يقومون بها، وغيرها من الحاجات الأخرى التي تؤثر مباشرة على رضا الموظفين في مكان

---

(1) Modesta Majauskaite, Raimonda Alonderiene, **Leadership style and job satisfaction in higher education institutions**, International journal of educational management, Volume 30, Number 01, Bingley, United Kingdoms, 2016, P 142.

(2) Athanasios Koustelios, Dimitrios Belias, **Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review**, International Review of Management and Marketing, Volume 4, Number 3, Mersin, Turkey, 2014, P 187.

(3) Jennifer L. Carpenter, **Opcite**, P 16-18.

العمل، فمن خلال إشباع تلك الاحتياجات، يستطيع القائد التحويلي التأثير على أداء أتباعه بالإيجاب، وكذا حثهم على مشاركة أفكار إبداعية تفيد في تحسين جودة الأعمال المنجزة.[1]

الفرع الثالث: تأثير النمط التحويلي على المناخ التنظيمي

مما لا شك فيه بأن القائد التحويلي يقوم ببناء مناخ تنظيمي مناسب، وتوفيره لمرؤوسيه لضمان ثقتهم وتحفيزهم للتعلم وتطوير قدراتهم وتمكينهم، وتحويل أنفسهم بأنفسهم، بهدف تطوير أدائهم في انجاز المهام، ولا تتوقف عملية القيادة التحويلية هنا فقط، بل تستمر إلى تمكين المرؤوسين لقائدهم، أي أن القائد التحويلي كذلك يستفيد من تلك المعارف التي يستحوذها مرؤوسوه، وبذلك يتم وضع مناخ مليء بالتوافق والتعاون والمشاركة والتراضي بين جميع الموظفين والقادة.[2]

تُعْتَبَرُ القيادة التحويلية القيادة الأكثر فعالية لخلق مناخ يسمح التغيير، فيشير باس (Bass) إلى أن مفهوم القيادة التحويلية يقترب كثيرا من نموذج ديمينغ (Deming) للجودة الشاملة، ويقول بأن "القادة التحويليون يغيرون النظام حتى يخلقون مناخا خاصا بهم"، وبالتالي فالقائد التحويلي لما يبدأ عمله في المنظمة، يقوم بالانقضاض على كل فرصة تمكنه من تغيير مناخ العمل إلى الأفضل، كما يقوم بمشاركة رؤيته مع المرؤوسين وحثهم ودفعهم على تطوير تلك الرؤية، ومشاركتها بين بعضهم البعض حتى تعم هذه الرؤية كل الموظفين العاملين بالمنظمة، بعد ذلك يحاول بناء مناخ مليء بالثقة، من خلال التحدث مع المرؤوسين والتعبير عن مدى أهميتهم وضرورتهم في قلب المنظمة، وأن أداؤهم لديه أهمية كبيرة في بقاء واستمرار المنظمة في وسط بيئة مليئة بالتنافس والتحديات، كما يعبر عن مدى ثقته هو بالموظفين، وكم هو فخور بأن المنظمة تضم موظفين ممتازين مثلهم، وأنه متأكد وواثق بأن النتائج التي سيحققونها، ستتجاوز كل اعتقدات وانتظارات المدراء والرؤساء العاملين في هذه المنظمة.[3]

يهدف القائد التحويلي من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في الإشراف على مرؤوسيه، إلى خلق مناخ تنظيمي أين يحس هؤلاء المرؤوسون بالرضا عن منظمتهم والولاء لها، وبالثقة والاحترام المتبادل بين كل الأطراف المتواجدين في مكان العمل، فبذلك يصبح الموظفون محفزين بالقدر اللازم لخدمة منظمتهم، وإنجاز العمل بقدر أكبر مما كان منتظرا منهم. كما أن مشاركة القائد التحويلي لرؤيته مع أتباعه، تحثهم على بذل جهد أكبر لإنجاز الأعمال بجودة كبيرة، ولتطوير معارفهم وقدراتهم، فينتج عن ذلك تمكين المرؤوسين بكفاءة كبيرة ليصبحون قادرين على القيام بمبادرات عديدة تسمح بمشاركة أفكار إبداعية وابتكارية تزيد من جودة الأعمال المنجزة، كما أنهم يكتسبون ثقة في قائدهم، الذي يكسبهم ثقة كبيرة في أنفسهم، تجعل من قدراتهم الفكرية واسعة الحدود، أي أن القائد التحويلي يُثَبِّتُ في أنفس أتباعه سمات وقدرات مرتبطة بوضوح مع قدرة النجاح في حل

---

(1) Didier Cossin, Jose Caballero, **Transformational Leadership - Background literature review -,** IMD Global Board Center, Lausanne, Switzerland, 2013, P 6.
(2) Jennifer L. Carpenter, **Opcite**, P 3.
(3) **Opcite**, P 14.

المشاكل، والجودة في القيام بالعمل، والقدرة في وضع أهداف طويلة المدى خاصة بهم، والسعي إلى تحقيقها بمساعدة قائدهم التحويلي.[1]

الفرع الرابع: تأثير النمط التحويلي على ضغوط العمل

يتضمن مكان العمل العديد من العوامل التي تزيد من مستويات ضغوط العمل للموظفين، وتبقى القيادة التحويلية مسؤولة في تخفيض ردود الفعل الناتجة عن ضغوط العمل السلبية الآتية من هؤلاء الموظفين، فقد أثبتت نتائج الأبحاث التي أجريت حول النمط التحويلي للقيادة، بأنها تستحوذ على العديد من المبادئ التي تحقق بيئة عمل مواتية وملائمة خالية من الشحنات السلبية بين الموظفين، وبينهم وبين قادتهم، فالقائد التحويلي يقدم اعتبارات كبيرة لمرؤوسيه، ويبحث دائما عن توفير المناخ المناسب للعمل أين يتم إشراك وتبادل المعلومات بفعالية كبيرة وبتدفق واسع، وإسهامهم وإشراكهم في عملية صنع القرار، كما يحاول القائد التحويلي تحقيق التوافق والتنسيق في العمل بين جميع الموظفين، بهدف إنجاز هذه الأعمال بجودة كبيرة، ووضع وسط عمل يحافظ جيدا على استقرار نفسية الموظفين.[2]

في عملية تحفيز القائد التحويلي لمرؤوسيه، يقوم بتطوير قدراتهم حتى يتقاسم معهم المسؤوليات، وهذا ما يجعلهم في مكان القادة، أي أن مغزة القيادة التحويلية، هي تطوير المرؤوسين وتحويلهم إلى قادة، فالقيادة التحويلية تتضمن بناء علاقة وطيدة بين القائد ومرؤوسيه من خلال التشارك في الرؤية والأهداف، وهذا ما يساهم على تحفيز المرؤوسين بعضهم لبعض لتطوير قدراتهم، ورفع مستوياتهم وتحويل رؤيتهم ومراكز اهتماماتهم وأهدافهم إلى تلك الخاصة فقط بالقادة، لكن هذا الأمر سيزيد حتما من ضغوط العمل لهؤلاء المرؤوسين، باعتبار بأنهم يعلمون بأن قائدهم ينتظر منهم بأن يقومون بإنجاز عملهم أفضل إنجاز، واستخدام الموارد المتاحة لذلك أفضل استخدام، أي أنه لا شك بأن مستويات ضغوط العمل لديهم ستكون مرتفعة لأنهم يصبحون قلقين من أن يخيّبوا ظن قائدهم بهم، الذي كان يشجعهم، ويقول لهم بأنه يثق بهم، ويعلم بأنهم سيحققون نتائج ستتجاوز اعتقاداته وانتظارته هو وكل مسؤولي المنظمة، لكن هذه الضغوط ليست ضغوطا سلبية تؤثر سلبا على انجاز العمل، بل هي إيجابية، تساهم في زيادة دافعية المرؤوسين وجعلهم أكثر إصرارا لإنجاز تلك الأعمال بفعالية كبيرة، ما يساهم في زيادة مستويات أدائهم.[3]

الفرع الخامس: تأثير النمط التحويلي على الهيكل التنظيمي

مع التحفيز الملهم الذي يقدمه القائد التحويلي لمرؤوسيه، يقوم القائد بالتعبير عن توقعاته وعن رؤاه وإيصالها إلى مرؤوسيه، وإقناعهم بها، فهذا يجعل من المرؤوسين على اتصال دائم مع قائدهم وتغلب على هذه الاتصالات النوع الغير رسمي، مما يجعل المرؤوسين يكتسبون العديد من الصفات الإيجابية وتطبيقها التي

---

(1) Anna Nyberg, Töres Theorell, Peggy Bernin, **The impact of leadership on the health of subordinates**, Saltsa – joint programme for working life research in Europe, Stockholm, Sweden, 2005, P 11, 12.
(2) Anna Nyberg, Töres Theorell, Peggy Bernin, **Opcite**, P 26.
(3) Jennifer L. Carpenter, **Opcite**, P 14, 15.

تساهم في زيادة سرعة تدفق المعلومات بين جميع الموظفين وبين قادتهم، ما يزيد من مرونة المنظمة في التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية.[1]

بالإضافة إلى ذلك فالنمط التحويلي للقيادة يؤكد على ضرورة التغذية الراجعة، ويعتبرها بأنها أساس الإنجاز الممتاز للمهام، باعتبار التغذية الراجعة أساس عملية الاتصال، وعملية الاتصال هي لب موضوع القيادة التحويلية، فمن خلالها يتمكن القائد التحويلي من كسب ثقة مرؤوسيه، والوصول إلى رضاهم في العمل ما يساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.[2]

أثبتت الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية بأنها الوحيدة القادرة على تحقيق مستويات مرتفعة من أداء الموارد البشرية باستخدام عملية الاتصال، فالقادة التحويليون هم أفضل القادة عندما يتعلق الأمر بالإلهام ومشاركة رؤية المنظمة والاتصال مع مرؤوسيهم، كما أن تلك الاتصالات تتميز بازدواجية مساراتها، لأنها تكون اتصالات صاعدة ونازلة.[3]

تتضمن القيادة التحويلية في جوهرها تحقيق تفاعل بشري كبير في مكان العمل، فمن خلال ذلك يصل القائد وأتباعه إلى درجة مرتفعة جدا من التواصل الذي من خلاله يستطيعون تحقيق أهداف فريق العمل وتحقيق بذلك أهداف المنظمة، كما أن القائد التحويلي يسعى جاهدا للرعاية بالموظفين وبفريق العمل، من خلال إظهار اعتبار كبير واحترام واسع للأفراد، فبذلك يستطيع القائد الإشراف على عدد كبير من الموظفين، ما يساهم في تخفيض عدد المستويات الإدارية، ما يجعل من الهيكل التنظيمي للمنظمة هيكلا قصيرا، كما أن هذا التواصل الكبير بين القادة والأتباع يجعل منه هيكلا عضويا.[4]

الفرع السادس: تأثير النمط التحويلي على المشاركة في صنع القرار

يوفر القائد التحويلي مناخا تنظيميا يقود إلى مستويات عالية من الأداء الوظيفي، من خلال التركيز على تنفيذ تقنيات محددة ومدروسة، مثل تمكين أتباعه، حتى يطورون قدراتهم ومعارفهم، وكذا تعليمهم كيفية حل مشاكل قديمة بطريقة جديدة، فهذا يوفر لهم ثقة كبيرة في أنفسهم، ومستويات كافية حتى يتمكنون من المشاركة مع قائدهم في عملية صناعة القرار.[5]

تعتبر القيادة التحويلية، النمط المفضل في نظريات القيادة من طرف العديد من المنظمات، نظرا للنتائج الجد إيجابية والتي تُبْهِرُ أصحاب العمل، باعتبارها تُمَكِّنُ المرؤوسين من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بجودة كبيرة، فالقادة الذين يتبعون هذا النوع من أنماط القيادة، يرغبون دائما في إشراك كل فرد من أفراد المنظمة في عمليات صناعة القرارات، ويدركون إدراكا كبيرا بمعارف ومهارات وقدرات أتباعهم، ويرغبون بسماع آرائهم

---

(1) Katrina Flanklin, **Opcite**, P 27.
(2) Modesta Majauskaite, Raimonda Alonderiene, **Opcite**, P 142, 143.
(3) Saeid Afshinpour, **Leadership styles and employees satisfaction: a correlation study,** International Letters of Social and Humanistic Sciences, Volume 27, Zurich, Switzerland, 2014, P 158.
(4) Didier Cossin, Jose Caballero, **Opcite,** P 6, 7.
(5) Leonard Njogu Ngaithe, **The effect of transformational leadership on staff performance in state owned enterprises in Kenya**, a dissertation report submitted to the fulfilment of the requirement for the degree of doctor of business administration, chandaria school of business, united states international university Nairobi, Kenya, 2015, P 30.

والاستفادة من أفكارهم، ومن خلال ذلك يحاول كل من القائد والمرؤوسين على بناء التوافق في الآراء والخروج بقرار يرضي كل الأطراف.[1]

المطلب الثاني: تأثير النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا العنصر إلى كيفية تأثير النمط التبادلي للقيادة على المتغيرات السابقة دراستها في المبحث الأول، بهدف معرفة مستويات أداء الموظفين في ظل هذا النمط.

الفرع الأول: تأثير النمط التبادلي على الدافعية والتحفيز

يتم بناء النمط التبادلي للقيادة أساسا من خلال مبدأ التبادل الواقع بين القائد وأتباعه، فيحاول القادة التبادليون تحفيز أتباعهم من خلال عدة مكافآت في علاقة مبنية على التبادل، ووفقا لذلك، فالعلاقة التبادلية بين القائد والموظف تعتمد أساسا على المكافآت. فالقائد التبادلي يقوم بتقديم المكافآت لأتباعه انطلاقا من نتائج الحِوَارَاتِ بين العمال وأصحاب العمل، والتي تمت كتابتها وصياغتها في عقود العمل الرسمية الخاصة بهؤلاء الموظفين. تنتهي العلاقة بين القائد التبادلي وأتباعه في حدود العقود الرسمية للعمل كما هو مبيّن فيها، كما يمكن انهاء مفعول تلك العلاقة وإبطالها من طرف الموظفين، إذا تم تأخير المكافآت المرغوب الحصول عليها أو عدم اكتمالها. يمكن لتلك المكافآت أن تأخذ شكلا ماديا كما يمكن كذلك أن تأخذ الشكل المعنوي. يَعْتَبِرُ القائد التبادلي بأن نظام المكافآت الذي تم بناءه ووضعه ضروري لتسيير وإدارة العلاقة بين القادة والمرؤوسين للتقدم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية، فالقيادة التبادلية ما هي إلا عملية تبادلية أين يقوم القائد بتوفير العديد من المكافآت وتقديمها لمرؤوسيه من جهة، والمرؤوسون يقومون بتوفير جهد كبير واستغلاله لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي فهذا الأمر سيساهم في ارتفاع مستويات الأداء للمرؤوسين. إن القيادة التبادلية متواجدة في العديد من المنظمات حول العالم، فهذه القيادة تساعد كل الأفراد في توضيح أدوارهم ومسؤولياتهم. وبما أنه يتم الحكم على مدى فعالية فريق العمل من خلال أدائه للأعمال وإنجازه لها، فالأفراد الطموحين والمحفزين من خلال المكافآت المادية والمعنوية، سيزدهر أداؤهم أكثر فأكثر، لكن عملية تقديم المكافآت للمرؤوسين قد تكون سيفا ذو حدان، ففي بعض الحالات يمكن أن يكون للمنهج المتبع من طرف القادة التبادليين أثرٌ سلبيٌّ على الدافعية، فعلى سبيل المثال، عندما لا تتوافق المكافآت المقدمة للمرؤوسين مع مختلف احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تفوق هذه الأخيرة وتتجاوز حدود الحاجات الأساسية، ففهي هذه الحالة قد يصبح الموظفون غير راضين عن عملهم، ويُطَوِّرُونَ في أنفسهم ميولا كبيرا لإنجاز أدنى متطلبات العمل التي تسمح لهم بتفادي العقوبات.[2]

يُنظر إلى القادة التبادليين في وسط الأعمال بأنهم القادة الذين يستطيعون توجيه وإرشاد ودفع وتحفيز أتباعهم إلى المُضِيِّ قُدُمًا نحو تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال توضيح أدوار كل فرد، وكذا متطلبات كل مهمة، ليتم إنجازها بالشكل المرغوب، فالقيادة التبادلية تعتبر عاملا أساسيا لتحقيق نجاح المنظمة في مجال

(1) Katrina Flanklin, **Opcite**, P 25, 26.

(2) Damary Sikalieh, Judith Bijurenda Asiimwe, Teresia Kavoo-linge, **The Relationship between Transactional Leadership Style and SMEs Growth in the Top 100 SMEs in Kenya**, International Journal of Business and Social Science, Volume 7, Number 7, Virginia, USA, July 2016, P 75.

اختصاصها مهما كان، وبالتالي فلمبادئ القيادة التبادلية دور حيوي في تفعيل العناصر التي تقوم ببناء أداء الأفراد وفرق العمل، ففعالية تحقيق الأهداف التنظيمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي للعاملين، وأن هذا الأخير مرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالجوائز والمكافآت القيّمة، التي توفر الموارد والاستعدادات اللازمة للموظفين حتى يتم انجاز الأعمال بالشكل المطلوب. كما أنه من خلال اتباع منهج القيادة التبادلية، يستطيع القائد تفعيل قدرات مرؤوسيه وحثهم على القيام بالعديد من المبادرات التي تساهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي، وإنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك فيمكن للقيادة التبادلية أن تقوم بغرز قوة الإصرار في أنفس المرؤوسين من خلال رغبتهم في الحصول على المكافآت، حيث يحدد القائد لمرؤوسيه الحد الأدنى للعمل المطلوب من طرفهم، والحد الذي يتحصلون من خلاله على المكافآت، ما يجعلهم ينجزون أكثر ويصرون على إنجاز العمل للحد الذي يسمح لهم بالحصول على المكافآت، جميع الموظفين الذين لم يحققوا الحد الأدنى المطلوب من العمل المنجز، سيخضعون لسلوك عقابي من طرف قائدهم التبادلي، وسيعاملهم بتسلطية أكبر وبرعاية واحترام أقل، حتي يدفعهم لبذل جهد أكبر في إنجاز العمل المطلوب منهم، أما الموظفون الذين أنجزوا عملهم بجودة عالية وبمستوى أداء مرتفع، سيؤدي ذلك بالقائد التبادلي إلى أن يعاملهم برعاية واحترام كبيرين ولن يعاملهم أبدا بتسلطية أو بعقاب، وسيكافئهم على الجهد الكبير المبذول من طرفهم. وعندما يتحسن أداء الموظفين الذين لم يحققوا الحد الأدنى من العمل المطلوب من طرفهم، سيتغير كذلك سلوك القائد التبادلي معهم من قائد تسلطي وعقابي، إلى قائد مساند وراع لهم، كما يكون القائد التبادلي متفهم في حالة الأعمال المعقدة بدرجة كبيرة والمطلوبة للتنفيذ من طرف الموظفين، ويعاملهم برعاية وباحترام معتبر، حتى إذا لم يحققوا العمل المطلوب منهم، ففي حالة الأعمال المعقدة، من مسؤولية القائد التبادلي اختيار أحسن الموظفين كفاءة ومستوى والأكثر استعدادا للعمل لإنجاز تلك الأعمال.[1]

يقوم القائد التبادلي بتقديم توجيهات وخطوات إنجاز العمل للموظفين، كما يُعْلِمُهُمْ بالمعايير التي يجب أن يأخذوها بعين الاعتبار والتي تنظم سلوكاتهم داخل مكان العمل، ثم يقوم القائد بوضع الأهداف المرغوب الوصول إليها بالتشارك مع المرؤوسين، توزيع الأدوار والمهام، وتوضيح كل ما يُنْتَظَرُ منهم، وكذا المكافآت التي تنتظر كل موظف استطاع توفير مستويات عليا من الأداء الوظيفي، لدفع المرؤوسين لإنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة، ودفعهم كذلك لتحقيق تلك الأهداف التي تم وضعها مسبقا، لكن ما هو معروف عن القيادة التبادلية فهي غير كافية لإلهام المرؤوسين والتأثير عليهم وتثبيت في أنفسهم دافعية دائمة نسبيا، ورضا دائم نسبيا فيما يخص العمل مثل القيادة التحويلية.[2]

الفرع الثاني: تأثير النمط التبادلي على الرضا الوظيفي

يعتمد القائد الذي يعتمد منهج القيادة التبادلية على توضيح جميع المفاهيم المتعلقة بالعمل، وخطوات إنجازه، كما يعتمد كذلك على منهج المكافآت والعقوبات لتسيير العمل، وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف

---

(1) Damary Sikalieh, Judith Bijurenda Asiimwe, Teresia Kavoo-linge, **Opcite**, P 75, 76.

(2) Jason Martin, **Transformational and Transactional leadership: an exploration of gender, experience, and institution type**, Journal of portal libraries and the academy, Volume 15, Number 2, Maryland, USA 2015, P 332, 333.

الفريق ومن خلالها تحقيق أهداف المنظمة ككل، فالقائد التبادلي يركز جهوده أساسا على التعرف على موظفيه وعلى مختلف احتياجاتهم، بهدف إشباعها بطريقة مثلى وتحقيق رضا هؤلاء الموظفين، ما يساهم في زيادة مستويات أدائهم للمهام الموكلة إليهم، وإنجازها بجودة عالية، ثم حصولهم على مكافآت إضافية بسبب إنجازهم لذلك العمل، ما سيساهم في زيادة رضاهم عن العمل أكثر فأكثر، وهكذا، فالنمط التبادلي للقيادة يُمَارَسُ بكثرة في المشاريع الابتكارية التي تتطلب من الموظفين جهدا كبيرا وأفكارا إبداعية تزيد من جودة العمل المراد إنجازه لأن القائد التبادلي يُمَثِّلُ حلقة وصل مباشرة بين احتياجات الموظفين وإشباعها، فهذا القائد يَسْتَغِلُّ تلك الاحتياجات ويعتبرها وسيلة أساسية تُحَفِّزُ هؤلاء الموظفين لتوليد أفكار جيّدة وإبداعية تُحَسِّنُ من جودة الأعمال بهدف تحقيق إعجاب القائد بها، وكذا التوجه نحو منح مكافآت لأصحابها واشباع مختلف احتياجاتهم من خلالها وبذلك يكون جميع الأطراف راضين، فرؤساء المنظمة يكونون راضين لأن العمل تم إنجازه وبجودة كبيرة والموظفون يكونون كذلك راضين عن عملهم من خلال حصولهم على المكافآت بهدف اشباع احتياجاتهم، ما يجعلهم في نفس الوقت محفزين لإنجاز أعمال أخرى على أمل الحصول على مكافآت إضافية، لإشباع مختلف حاجاتهم المتعددة. يقوم القائد التبادلي بالتشارك مع الموظفين لتحديد أهداف فريق العمل، وتقديم تفسير واضح حول العمل المراد إنجازه، ثم تقسيم وتوزيع المهام على الموظفين، إذا رأى القائد التبادلي بأن موظفيه لن يصلوا إلى تلك الأهداف، فسيقوم بتوظيف أخصائيين خارجيين حتى يحافظ على السيرورة الحسنة للعمل، ثم بعد ذلك يقوم بمعاقبة كل فرد لم ينجز ما طُلِبَ منه، هذا الأمر سيساهم في انخفاض معدلات رضا الموظفين، وبالتالي فيجب على القائد التبادلي إيجاد حل مناسب يجعل من تلك المعدلات ترتفع حتى يصبح الموظفون راضين عن عملهم. إن من الضروري على القائد التبادلي أن يُصَرِّحَ بالمكافآت التي تنتظر الموظفين المتفوقين والممتازين في عملهم حتى يدفعهم للعمل من جهة، وحتى لا تكون هناك فجوة كبيرة بين توقع الموظف وبين المكافأة المقدمة إليه، فإذا لم يُصَرِّحْ القائد بالمكافآت التي سيقدمها لأتباعه عند إنجازهم للعمل بجودة عالية، سيطور هؤلاء الأتباع توقعات كبيرة متعلقة بتلك المكافآت، كل حسب رغبته، إذا اتفقت المكافأة المقدمة للموظف مع توقعاته لها، سيتحقق رضا ذلك الموظف عن عمله، وبمستويات مرتفعة، أما إذا لم تتفق المكافأة المقدمة للموظف مع توقعاته لها، سيؤدي ذلك إلى انخفاض رضاه بحجم الفجوة المتواجدة بين توقع المكافأة وبين شكلها فعليا، وبالتالي على القائد التبادلي معرفة مرؤوسيه معرفة جيدة لتجنب تقديم المكافآت بطريقة عشوائية.[1]

إذن فالفكرة الأساسية للنمط التبادلي للقيادة تتعلق بإنجاز الأعمال والمكافأة والعقاب تبعا لمستوى أداء الموظفين، إذا قام الموظف بأداء العمل بشكل جيد، سيقوم القائد التبادلي بمكافأته، أما إذا لم يستطع الموظف أداء العمل بالشكل المطلوب منه، سيتم معاقبته، ففي الحالة الأولى سيكون رضا الموظف في أعلى مستوياته أما في الحالة الثانية سيكون رضا الموظف في أدنى مستوياته.[2]

---

[1] Hongyi Niu & al, **The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis,** Journal of Innovation Management, Volume 3, Number 4, Porto, Portugal, 2015, P 30, 31.

[2] Ali Hussein Alkahtani, **The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating of emotional intelligence**, Journal of business and management studies, Volume 2, Number 1, Izmir, Turkey, March 2016, P 25.

الفرع الثالث: تأثير النمط التبادلي على المناخ التنظيمي

تخلق القيادة التبادلية مناخا تبادليا يحمل في طيّته علاقات وسلوكات تبادلية بين القادة والمرؤوسين، أين يتحصل هؤلاء المرؤوسين على المكافآت من خلال تحقيقهم لأهداف محددة، فهذا الأمر يجعل من المرؤوسين أكثر تحفيزا لإنجاز المهام الموكلة إليهم، لأن القادة التبادليون يعملون على تحفيز مرؤوسيهم من خلال إشراكهم في وضع الأهداف، توفير المكافآت، ثم تقديمها لهم عندما يحققون تلك الأهداف الموضوعة بجودة وكفاءة عالية وبالتالي فالقيادة التبادلية توفر مناخا يزيد من مستويات أداء الموظفين.[1]

تتضمن القيادة التبادلية القدرة على القيام ببعض المهام ثم المكافأة أو المعاقبة تبعا لمستوى أداء الموظفين، فمن خلال هذا المنطلق، تتمح القيادة التبادلية للقائد القدرة على أن يوجه موظفيه برغبة تامة من طرفهم وليس كرها فالموظفون كذلك يقبلون اتباع توجيهات وسياسة قائدهم لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تمنح القيادة التبادلية للقائد القوة اللازمة التي تمكنه من تقييم، تدريب، تصحيح ومعالجة انحرافات الموظفين عندما تكون انتاجيتهم أقل من المستويات المطلوبة، إذا استمر الموظفون في أخطائهم، والعمل بغير توجيهات قائدهم وبقاء الإنتاجية في المستويات الدنيا، سيقوم هذا القائد بمعاقبتهم، ويكافئهم بطريقة مناسبة وملائمة عندما تصل انتاجيتهم المستويات الجيدة، لكن يجب على القائد التبادلي أن لا يُكْثِرَ من العقوبات المقدمة إلى الموظفين، وأن يزيد من النصح والتوجيه، فإذا كان القائد التبادلي يستغل النسبة الأكبر من وقته في معاقبة أتباعه، فهذا السلوك سيؤدي إلى التأثير سلبا على أداء المرؤوسين، ويؤدي إلى تنامي مناخ مليء بالغيرة بين الموظفين الذين تمت معاقبتهم، والموظفون الذي تمت مكافأتهم، وقد يؤدي ذلك إلى نشوب الحقد بين الموظفين ما يزيد من نسبة ظهور النزاعات بين الموظفين، كل هذا يؤدي إلى نقص من روح التعاون بين الموظفين، كما يؤدي كذلك إلى انخفاض مستويات الرضا في مكان العمل، ما يجعل من الموظفين يتركونه ويستقيلون من المؤسسة والبحث عن العمل في مؤسسة أخرى أين يكون هناك مناخ مناسب للعمل.[2]

الفرع الرابع: تأثير النمط التبادلي على ضغوط العمل

يقوم القائد التبادلي بتقديم المعايير الجدية للعمل والتي تمكن الموظفين من الحصول على المكافآت، كما يشجعهم للعمل بجودة كبيرة، لأن القائد التبادلي يسمح للموظفين بمعرفة نوع المكافآت التي سيتحصلون عليها إذا كان أداؤهم للعمل مرتفعا، فعند هذه النقطة ستتوفر في أنفس الموظفين مستويات ضغوط عمل مقبولة ذات طبيعة إيجابية، تهدف إلى دفعهم للقيام بالعمل بجودة مرتفعة، للحصول على المكافآت الموعودة من طرف قائدهم، لكن عندما يُعْلِمُ القائد أتباعه بأن كل واحد منهم لا يُنجز العمل بالشكل المطلوب ستتم معاقبته، هنا سيزيد مستوى ضغوط العمل، وقد يزيد مستواها إلى أن يصل إلى المستويات السلبية التي تؤثر سلبا على العلاقات داخل مكان العمل، كما أن مزاج الموظف متغير، قد يكون مرتاحا نفسيا ولديه استعدادات كبيرة للعمل وذو مستويات عالية من الكفاءة والمهارة، ما يجعله يمارس عمله بجودة، لكن في بعض الحالات قد يكون ذلك

---

(1) Anindya Tiara Widayanti, Nur Arief Rahmatsyah Putranto, **Analyzing the relationship between transformational and transactional leadership style on employee performance in pt. tx bandung**, Journal of business and management, Volume 4, Number 5, New York, USA, 2015, P 562.

(2) Ali Hussein Alkahtani, **Opcite**, P 26.

الموظف ليس في يومه، وفي مزاج سيء، ويكون غير قادر على إنجاز الحدود الدنيا من العمل، فعندما يتوقع هذا الموظف بأنه لن يكون أهلا لتوفير الحد الأدنى المطلوب للعمل، وأنه سيحصل على العقاب لا محالا من طرف قائده، سيؤدي به الأمر إلى احتمال نفوره من المؤسسة خوفا من الحصول على العقاب، وبالتالي ستفقد المؤسسة أحد أحسن موظفيها من خلال سياسة القائد التبادلي.[1]

ترتكز القيادة التبادلية على السلطة الشرعية والقانونية التي تقدمها إياه المنظمة تماما مثل القائد التسلطي كما أن هذا النوع من القادة يركز على العمل أكثر من العلاقات الاجتماعية مع الموظفين، لكن بحدة أقل من القائد التسلطي، فالقائد التبادلي يرغب في أن تكون الأعمال منجزة بجودة، ولهذا يقوم بشرح خطوات العمل وتقديم توجيهات للموظفين حتى ينجزوا ذلك العمل بالشكل المطلوب، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات هؤلاء الموظفين، فالقائد التبادلي يؤمن بضرورة العملية التبادلية مع مرؤوسيه، هم يقدمون الأداء الجيد وهو يقدم المكافآت المناسبة لإشباع احتياجات المرؤوسين المتفوقين، لكنه كذلك يقوم بإعلام المرؤوسين بأن كل فرد لا يقوم بإنجاز الحد الأدنى للعملِ المطلوبِ منه سيعاقبُ، ما يحذف من مناخ العمل روح الحماس والسعادة ويزيد من مستويات ضغوط العمل، لكن أثبتت العديد من الدراسات فعالية النمط التبادلي للقيادة في بناء علاقة وطيدة وحيوية بين القائد وأتباعه، التي تساهم رغما عن مستويات الضغوط المرتفعة للمرؤوسين بزيادة مستويات أدائهم للأعمال بجودة عالية.[2]

الفرع الخامس: تأثير النمط التبادلي على الهيكل التنظيمي

يمكن شرح القيادة التبادلية على أنها القيادة التي تحدث عندما يقوم شخص معين بمبادرة في القيام ببناء علاقة والاتصال مع شخص آخر بهدف تبادل الأفكار، هذا النوع من القادة يحفز فريق العمل من خلال طبيعة جاذبيتهم لمصلحتهم ولرغبتهم الدائمة في إشباع احتياجاتهم، ويستخدم تركيزهم على المكافآت كعامل محفز خارجي. في هذه الحالة، فجودة أداء الموظفين وجودة تحقيق الأهداف تكون من خلال استخدام المكافآت، وعلى هذا الأساس، فالقائد التبادلي يتبع العديد من المعايير في وضع الأهداف مع أتباعه، وكذا تحديد المكافآت التي تتناسب واحتياجات هؤلاء الأتباع.[3]

تُستخدم هذه المهارة القيادية عادة في التدخلات القصيرة المدى بهدف تحسين مستويات أداء الموظفين أو تطوير كفاءات محددة لهم، فالقائد التبادلي أثبت قدرته الكبيرة على تعديل مستويات الإنتاجية بكفاءة عالية من مستويات انهيارها إلى مستويات انتعاشها، بسبب قدرته على معرفة احتياجات ورغبات أتباعه، وعلى هذا الأساس فالقائد التبادلي يأخذ وقتا كبيرا في التحدث بطريقة غير رسمية مع الموظفين المُشَكِّلِينَ لفريق العمل الذي يقوده، حتى يعرف ما يتطلع له كل شخص، سواء كانت احتياجات مادية أو معنوية، لكن القائد التبادلي

---

(1) Ali Hussein Alkahtani, **Opcite**, P 26.

(2) Abdulrahman Alsughayir, **Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance**, Journal of International Business Research, Volume 7, Number 3, Torronto, Canada, 2014, P92.

(3) Atang A Ntisa, Jacob M Selesho, **Impact of School Principal Leadership Style on Performance Management: A Schooling Agenda**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Volume 5, Number 3, Tbilissi, Georgia, March 2014, P 212.

كذلك يعتمد على الرسمية وعلى السلطة التي منحتها إياه المنظمة لإنجاز المهام على أكمل وجه، فالقائد التبادلي يراقب عن كثب مجريات العمل، ويحاول تصحيح كل انحراف تم من طرف المرؤوسين، لكنه لا ينتقد صاحب الخطأ، بل يُعْلِمُهُ بأن الكلام سيكون عند انتهاء العمل، إذا عمل جيدا سَيُكَافَئُ، وإذا قام بعمل رديء سَيُعَاقَبُ وبالتالي فالقائد التبادلي يشرف على عدد كبير من المرؤوسين، لأنه إذا رغبت المؤسسة في تحقيق تأثير معتبر على مستويات الإنتاجية لديها، فالقائد التبادلي المكلف بهته العملية سيشرف على عدد كبير من الموظفين حتى يحقق ذلك الهدف، كما أن القائد التبادلي يشارك مرؤوسيه في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ويستمع إلى آرائهم، ويحاول وضع أهداف تتماشى مع مختلف احتياجاتهم المادية والمعنوية، وقدراتهم الفكرية والعضلية، هذا الأمر يُنْقِصُ من مركزية القائد التبادلي في المنظمة، ويرفع مستوى السياسة اللامركزية التي يستعملها هذا القائد في التعامل مع مرؤوسيه، وبالتالي فالقيادة التبادلية تساهم في انقاص المستويات الإدارية في المنظمة ما يجعل شكل الهيكل التنظيمي يكون قصيرا، وبما أن القائد يشارك موظفيه في الآراء ويتعامل معهم في بعض الأوقات بشكل غير رسمي، فهذا الأمر يساهم في وضع هيكل تنظيمي يميل إلى أن يكون عضويا، يتميز بالمرونة النسبية، ويساعد المنظمة في التكيف بسرعة مع التغيرات التي تطرأ في بيئتها الخارجية.[1]

الفرع السادس: تأثير النمط التبادلي على المشاركة في صنع القرار

يحاول القائد الذي يتبع النمط التبادلي للقيادة إلى إنشاء علاقات مع موظفيه تركز أساسا على الأداء التشجيع، والمكافآت، كما يؤمن هذا القائد إيمانا تاما بأنه يمكن التأثير على الموظفين من خلال مصالحهم الشخصية، وعلى هذا الأساس، يحاول القائد التبادلي وضع تكتيكات وسياسات تجعل من العمل ينجز من خلال الاشتراك والتعاون والتوافق والتفاهم بين جميع الأطراف، فالقائد التبادلي يشرك موظفيه في عملية صنع القرار ووضع الأهداف المراد الوصول إليها، ثم تبدأ المفاوضات على المكافآت التي يرغب فيها الأتباع وعلى مستويات الأداء التي يرغب فيها قائدهم، حتى يصل هؤلاء الأطراف إلى اتفاق يرضي أغلبية الحاضرين بما فيها القائد التبادلي، ثم تبقى سلطة اتخاذ القرار النهائي في يد هذا القائد، الذي يشرف على تنفيذه من خلال مراقبة الموظفين أثناء قيامهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وتصحيح الانحرافات التي قد يقعون فيها، ثم عند الانتهاء في العمل يكافئ الأداء العالي، ويعاقب الأداء المنخفض.[2]

---

(1) Khater Aldoshan, **Leadership Styles Promote Teamwork**, International journal of scientific & technology research, Volume 5, Issue 6, New Delhi, India, June 2016, P 01.

(2) Rachelle Smith, **Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory**, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Applied Management and Decision Science, Walden University, Minnesota, USA, 2015, P 15.

خلاصة الفصل

رأينا في هذا الفصل بأنه توجد متغيرات أساسية تؤثر على سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال، وأن هذه المتغيرات تلعب دورا هاما في تحديد مستوى أداء الموارد البشرية، فإذا أراد كل قائد أن يؤثر على أتباعه ويتحصل على مستويات عالية من أدائهم الوظيفي، يجب عليه أن يأخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار، فكل القادة يتفقون في جعل الموظفين يتَّجِهُونَ نحو انجاز الأعمال الموكلة إليهم بجودة عالية، لكن الاختلاف يكمن في الطريق الذي يسلكه كل قائد، ومدى تأثيره على روح ونفسية أتباعه.

من خلال دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- أثبت كل نمط قيادي فعاليته في التأثير على أداء الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس لا يمكن التفرقة بين الأنماط القيادية، لأن كل منها يصلح في حالات محددة.
- يهدف كل نمط قيادي إلى إيجاد الأسلوب الفعال الذي يجعل من الموظفين يتحركون لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- يؤثر النمط التسلطي للقيادة إيجابا على أداء الموارد البشرية.
- يؤثر النمط الديمقراطي للقيادة إيجابا على أداء الموارد البشرية.
- يؤثر النمط التحويلي للقيادة إيجابا على أداء الموارد البشرية.
- يؤثر النمط التبادلي للقيادة إيجابا على أداء الموارد البشرية.

الفصل الرابع

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مفهوم ونظريات وأنماط القيادة الإدارية التي يستحسن أن يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية إذا لم ننتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأساليب والسمات القيادية في القادة، ومدى مساهمتها في التأثير على أداء المرؤوسين على مستوى المؤسسات، حيث أن الدراسات النظرية تستلزم التطبيق، بالإضافة إلى ذلك فالتطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية، لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصل الرابع والأخير لدراسة القيادة الإدارية في بعض المؤسسات الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على مجمع صيدال وأحدًا من فروعه وهو فرع المضادات الحيوية المتواجد مقره بولاية المدية، وقد اعتمدنا في هذا الفصل على تحليل أداتين أساسيتين، تحليل تقارير مجلس الإدارة للفترة من 2010 إلى 2014، وتحليل الإستبانات، والتي من خلالها قمنا بوضع نموذج الانحدار المتعدد نظرا لتعدد المتغيرات المستقلة التابعة للدراسة.

وللإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical).
- المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي السائد على أداء مجمع صيدال.
- المبحث الثالث: تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء موظفي فرع المضادات الحيوية.

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يعتبر مجمع صيدال من بين أهم المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري في مجال الصناعة الصيدلانية، كما يعتبر كذلك من بين أكبر المؤسسات التي تتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن بالعديد من الفروع المتعددة النشاطات، بالإضافة إلى ذلك فمنتجات صيدال الصيدلانية لا توجد فقط بالسوق المحلية الجزائرية، بل نجدها كذلك في السوق الأجنبية. كما يعتبر فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، أحد أكبر وأهم فروع المجمع، والمؤسسة الوحيدة المنتجة للمضادات الحيوية على المستوى الوطني. سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات، هيكلهما التنظيمي وكذا تقديم موجز حول مختلف نشاطاتهما الاقتصادية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يعد مجمع صيدال أحد المؤسسات الكبرى في الجزائر، كونه المؤسسة الجزائرية العمومية الوحيدة المسؤولة عن إنتاج منتجات صيدلانية، لكن ومع تطور البيئة التي يعيش فيها ودخوله المنافسة مع مؤسسات خاصة وأخرى أجنبية عرف تطورات كبرى سواءا من حيث الحجم أو من حيث التكنولوجيا والمسارات التي يعتمدها في عمليات الإنتاج والتوزيع، كما يعتبر فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) أحد الفروع الفريدة من نوعه على المستوى الوطني وسنحاول في هذا المطلب تقديم تعريف شامل حول وظائف وهيكلة كل من المجمع وفرع المضادات الحيوية.

الفرع الأول: تعريف مجمع صيدال

تُعد صيدال شركة أسهم، برأس مال يقدر بـ ملياران وخمسمائة مليون (2 500 000 000) دينار جزائري، 80 بالمائة من رأس مال المجمع مستحوذة من طرف الدولة الجزائرية، و الـ 20 بالمائة المتبقية تم إحالتها عام 1999 من خلال البورصة إلى مؤسسات مستثمرة، وإلى أشخاص طبيعيين. [1]

منظم في مجموعة صناعية، صيدال لديه مهمة أساسية في تطوير وإنتاج وتسويق منتوجات صيدلانية صالحة للاستخدام البشري. لدى مجمع صيدال هدف استراتيجي يتمثل في الاحتفاظ على مرتبتها في ريادة انتاج الأدوية والمساهمة في تقديم أفكار ونصائح استشارية للسياسة الوطنية في مجال الأدوية.

تمنح خاصية المؤسسة العمومية لمجمع صيدال نقطتان إيجابيتان تتمثلان في:[2]

– ضمان الحكم المالي الذاتي وجودة التحكم فيه، من خلال المحافظة على التوازن المالي، وهذا من خلال السهر على تحسين تنافسية منتجاتها باستمرار، وتحقيق أهداف نموها وتطوير مواردها البشرية.

– تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الدولة، باعتبارها المساهم الأساسي الخاص بالمجمع.

قام مجمع صيدال بوضع النقاط الاستراتيجية التي تسمح له بالنمو والتطور وبذلك المحافظة على الريادة في مجال انتاج الأدوية.

---

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

[2] Groupe Saidal, **QUI SOMMES-NOUS ?**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/qui-sommes-nous, le 14 Juillet 2016, à 15h et 23min.

في مقدمة النقاط الاستراتيجية التي قام المجمع بوضعها نجد تنمية وتوسيع المجمع، وتطويره من خلال وضع نظام معلومات فعال، بالإضافة إلى ذلك فيرغب المجمع في تحسين ثقافته التنظيمية ووضع سياسة اتصال فعالة تهدف إلى:[1]

- المساهمة في التقليص من حجم الاستيراد.
- الانفتاح والدخول إلى الأسواق العالمية.
- تحقيق رضا الزبائن.

ترجع جذور مجمع صيدال إلى الصيدلية المركزية التي أنشأت بحكم القرار المؤرخ في 10 أفريل 1963، حيث كانت وظيفتها الأساسية آنذاك مُنْصَبَّةً في توزيع المنتجات الصيدلانية والكيميائية، وما تحتاجه المستشفيات من تجهيزات، معدات وأدوات صحية، وسائل العلمية، وأدوات الأخرى ضرورية للطب الإنساني والبيطري، وكانت هذه المؤسسة المُحْتَكِرُ الوحيد للسوق في تلك الفترة. في عام 1969 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (La Pharmacie Centrale Algérienne) أو ما تعرف بـ PCA، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 77-6 المؤرخ في: 23 جانفي 1977، الذي سمح ضمان احتكار الدولة لاستيراد، انتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري. في عام 1971 تم إنشاء وحدة الإنتاج بالحراش، والاستحواذ على وحدة الحيويات (Biotic)، ثم عام 1975 تم الاستحواذ على وحدة فارمال (Pharmal) اللتان كانتا تحت تصرف الاستدمار الفرنسي سابقا. أُنْشِأَ مجمع صيدال في أفريل 1982، نتيجة إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، كما استفاد من تحويل مجموعة من المصانع تحت تصرفه والمتمثلة في مصنع الحراش، الدار البيضاء، وجسر قسنطينة كما تم تحويل فرع المضادات الحيوية المتواجد في ولاية المدية تحت تصرفه عام 1988، مباشرة بعد انتهاء الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية من بنائه.[2]

عام 1989 وبعد تطبيق الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية، مُسْتَحْوِذَةً على تسييرها الذاتي. في عام 1993، أحدثت بعض التغييرات التشريعية لمنزلة المؤسسة، تسمح لها بالمشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية عن طريق انشاء فروع جديدة لها. في عام 1997، قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها، نتج عنها تحويل مكانتها إلى مجمع صناعي يشمل ثلاثة فروع، والمتمثلة في فرع فارمال، فرع المضادات الحيوية، وفرع الحيويات (Pharmal, Antibiotical & Biotic).[3]

في عام 2009، قام مجمع صيدال بتعظيم حصته من رأس المال الخاص بفرع (SOMEDIAL) إلى نحو 59 بالمائة، كما استحوذ المجمع على 20 بالمائة من رأس مال الفرع (IBERAL)، وقامت بتعظيم حصة رأس مالها من الفرع (TAPHCO) من 38,75 بالمائة، إلى 44,51 بالمائة. ثم في عام 2011، قام مجمع صيدال بتعظيم

---

(1) Groupe Saidal, **QUI SOMMES-NOUS ?**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/qui-sommes-nous, le 14 Juillet 2016, à 15h et 23min.

(2) مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

(3) Groupe Saidal, **HISTORIQUE**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/historique, le 14 Juillet 2016, à 15h et 37min.

حصته من رأس المال الخاص بفرع (IBERAL) إلى 60 بالمائة. ثم في جانفي 2014، قام مجمع صيدال بذمج فروعه التي يملكها بنسبة 100 بالمائة وهي ثلاثة فروع (Pharmal, Antibiotical & Biotic).[1]

يهدف مجمع صيدال – باعتباره عضو فاعل في السياسة الوطنية للصحة العمومية – إلى الاحتفاظ بمكانته في ريادة المؤسسات الصيدلانية في سوق الأدوية، وأن يشكل عضوا فاعلا ذو مرجعية في بيئة تنافسية حادة منفتحة للتكنولوجيات الجديدة، مع محاولة الاحتفاظ على ديمومة المستوى العالي والجودة العالية علامته التجارية. يقدم مجمع صيدال أهمية كبيرة للجودة في جميع أنشطته ومنتجاته وكذا موارده البشرية، فهي المركز الأساسي التي بنيت عليه استراتيجيته التي تترجم بالعديد من الوظائف الإدارية لضمان:[2]

– العمل بسوق المنتجات بصورة نزيهة ومطابقة للمتطلبات التشريعية والقانونية الأساسية، خاصة من حيت سلامة منتجات المجمع، أمانها وفعاليتها.

– تحقيق مستويات عالية في رفاهية، سعادة وصحّة الزبائن.

توضع أهداف المجمع دائما بالأخذ بعين الاعتبار مبادئه الأساسية المكوّنة لمسؤوليته الاجتماعية:[3]

– التكامل.

– الشفافية.

– المصداقية.

– المسؤولية.

– التضامن مع المواطنين.

باعتبار مجمع صيدال المنتج الأول للأدوية في الجزائر، مهمته الأساسية تتمثل في:[4]

– المساهمة في الحفاظ على صحة المواطنين، وعلى وقايتهم من الأمراض الخطيرة، وعلى تغذيتهم بطريقة سليمة، من خلال توفير عناية كبيرة وذات جودة للمرضى، من خلال تقديم أصناف كثيرة من المنتجات الصيدلانية التي تساهم في محاربة العديد من الأمراض.

– حماية حقوق المرضى في الحصول على الأدوية اللازمة، من خلال تبني سياسة تسعيرية تغطي أغلب أصناف المجتمع.

– المساهمة في متابعة سياسة الدولة في مجال الصحة العمومية وفي تطوير الصناعات الصيدلانية بالكيفية الاستثمارية اللازمة لتغطية كافة احتياجات المجتمع، وتحقيق رضاه، باعتبار مجمع صيدال مؤسسة عمومية وعضو استشاري أساسي في مجال الصحة العمومية.

---

(1) Groupe Saidal, **HISTORIQUE**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/historique, le 14 Juillet 2016, à 15h et 37min.

(2) Groupe Saidal, **LA QUALITE DU PRODUIT, AU CŒUR DU MANAGEMENT**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/notre-politique-qualite, le 14 Juillet 2016, à 15h et 52min.

(3) **Ibid.**

(4) Groupe Saidal, **NOTRE MISSION**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/notre-mission, le 14 Juillet 2016, à 16h et 14min.

الفرع الثاني: التعريف بفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يتمثل في مركب المضادات الحيوية الموجودة بالمدية الذي يبعد عن الجزائر العاصمة بـ80 كلم، يقدر رأس ماله بـ 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية. يختص الفرع بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلينية وغير بينيسيلية مثل الحقن، الكبسولات، المراهم، الحبوب والشراب، كما تم تجهيزه بكافة التجهيزات والأدوات الضرورية لإنتاج الأدوية، منذ الحصول على المادة الأولية الفعالة، حتى استخراج وانتاج مستحضر طبي جاهز. يمثل فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) مشروعا ضخما تم إنجازه من طرف المؤسسة الإيطالية CTIP، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة، فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وقد مرت عملية انشاء فرع المضادات الحيوية بعدة مراحل كالآتي: [1]

في عام 1972 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، ونظرا لعروض مؤسسة CTIP الجيدة، فقد انصب اخيار المسؤولين عليها، وقاموا بتكليفها انجاز مشروع مركب المضادات الحيوية. ثم في عام 1977 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر ومؤسسة CTIP، بذلك تسلمت المؤسسة المشروع. ثم في عام 1978 بدأت مؤسسة CITP تنفيذ مشروع انجاز مركب المضادات الحيوية بولاية المدية، بمشاركة بعض المؤسسات الوطنية الكبرى والمتمثلة في: [2]

- المؤسسة الوطنية للكيمياء EDIC.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC.
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.

في عام 1982 تم الانتهاء من انجاز المشروع حيث استغرق ما يقارب خمسون شهرا أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين، وبذلك تسلمت الجزائر المشروع. ثم في عام 1988 تم تدشين المركب من طرف رئيس الجمهورية السابق الشاذلي بن جديد، ليصبح بذلك أحد أكبر الفروع التابعة لمؤسسة صيدال. [3]

يتميز المركب بطاقة إنتاجية كبيرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة جيّدة في انتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، ويضم المركب الوحدات التالية: [4]

أولا: وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية والغير بنيسيلينية

تختص هذه الوحدة بالإنتاج بواسطة عمليتي التخمير ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمير إلى 1200 $م^3$ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

ثانيا: وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية

وتحتوي على بنايتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 21 % من

---

(1) مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

(2) **المرجع نفسه**.

(3) **المرجع نفسه**.

(4) فريك يحيى، **"استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة ـ دراسة حالة مجمع صيدال ـ"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011-2012، ص 112.

الحقن ، 41 % من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات ومسحوق للشراب)، 2 % من الأشربة ، 02 % من المراهم، بالإضافة إلى ذلك فتتوفر للوحدة على10 ورشات معقمة ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب و المنتوج النهائي.

ثالثا: مطبعة

لدى مطبعة فرع المضادات الحيوية قدرة تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة في سنويا، حيث تغطي بذلك المطبعة 100 بالمائة من احتياجاتها الخاصة، و30 بالمائة من احتياجات الفروع الأخرى.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الوسائل التنظيمية التي تستطيع المنظمة من خلاله تنظيم وظائفها ونشاطاتها ومسؤوليات العاملين بها بالشكل المناسب، لانجاز العمل بالجودة المطلوبة، كما يعتبر الوسيلة الأساسية للتكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية ومواكبتها.

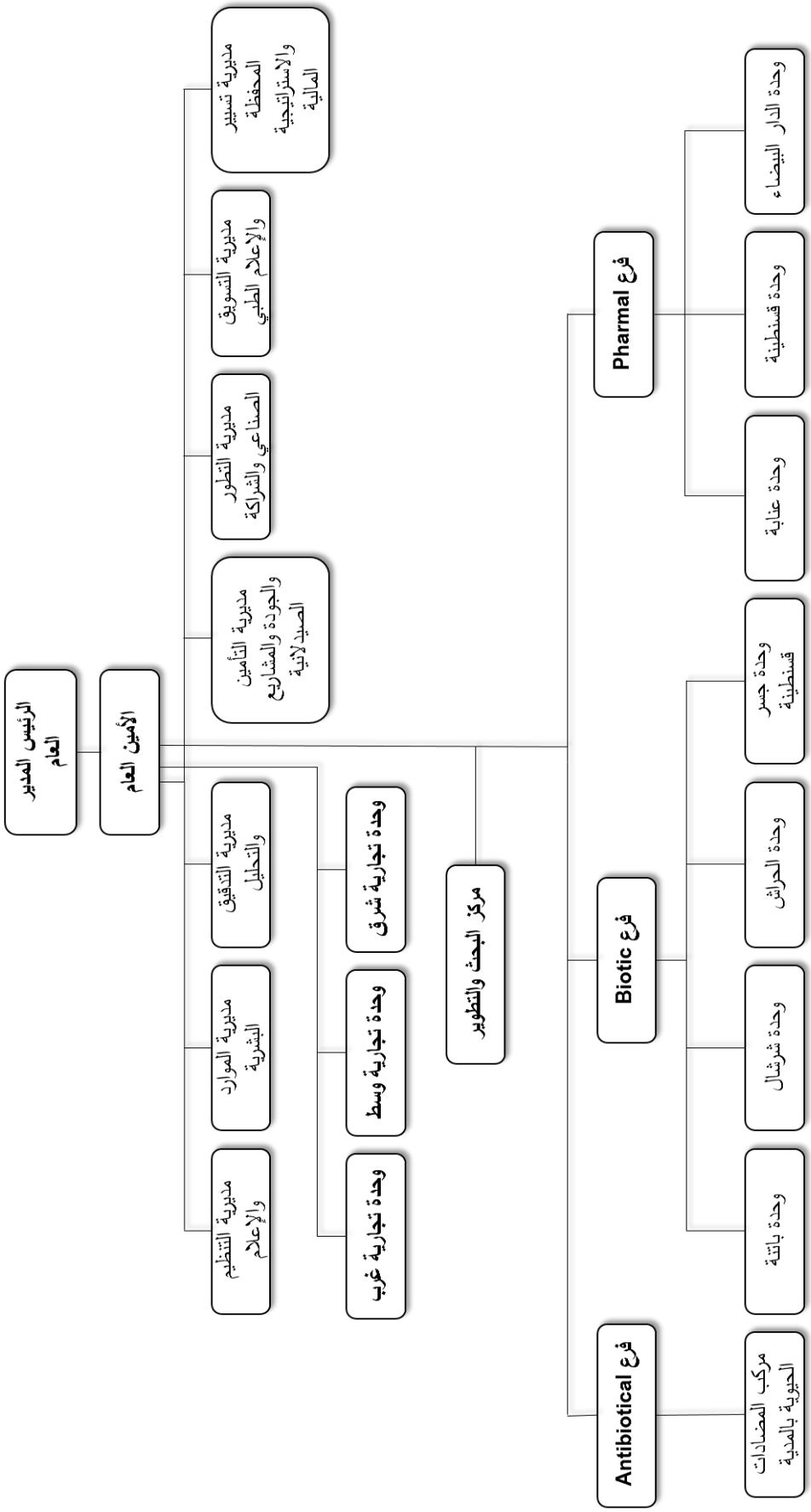
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

حاول مجمع صيدال منذ عدة سنوات أن يحدث التكيف المطلوب في هيكله التنظيمي والذي يساعده على مواجهة كافة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فقد قام المجمع باستحداث هيكله التنظيمي السابق الموضوع في يوم 31 ديسمبر 1997، بهيكل تنظيمي جديد تم وضعه عام 2008، أعطى دفعًا نحو ديناميكية جديدة وتحكم أكثر في التسيير، فحاول مجمع صيدال إعادة إنعاش هيكلها التقني المتخصص وذلك بواسطة إنشاء مخبر للتنمية الذي يعطي ديناميكية للمنتجات الجديدة، وبالتالي مواجهة المنافسة بالإضافة إلى رفع مساهمة الشركة في تغطية حاجات البلاد من الأدوية. [1]

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال والمتبنى منذ عام 2008:

[1] دحمان ليندة، **"التسويق الصيدلاني - دراسة حالة مجمع صيدال -"**، أطروحة دكتوراه، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009-2010، ص 90.

الشكل رقم (4-01): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

من خلال الشكل رقم (4-01) نجد بأن مجمع صيدال يتكون من:

أولا: المديريات

يتكون مجمع صيدال من سبع مديريات كالآتي: [1]

أ- مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجية المالية:

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الإستراتيجية.
- تحريك الإجراء المالي.
- التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير.

ب- مديرية التسويق والإعلام الطبي:

هذه المديرية مرتبطة بالمديرية العامة لمجمع صيدال، ومهمتها ضمان التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة ومن أجل تنمية وترقية منتجاتها وصورتها في السوق، تملك هذه المديرية فريق مختص في التسويق الطبي من المستوى العالي، وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، يسمح لها بالتنظيم الفعال والناجح لمواجهة تهديدات السوق الوطنية والدولية وانتهاز الفرص.

يتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في توجيه الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة نحو اختيار:

- سياسة الإنتاج، سياسة البيع، سياسة التصدير.
- اختيار المنتوجات التي تتطلب الشراكة، والمتوجات التي تتطلب التطوير.
- ترويج المنتجات.
- ترويج علامة مجمع صيدال.

ت- مديرية التطور الصناعي والشراكة:

يتمثل دور هذه المديرية في الآتي:

- وضع سياسة الاستثمار للمجمع.
- التركيز على البرامج الاستثمارية.
- تحريك محفظة أعمال الشراكة.

ث- مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلانية:

تتولى هذه المديرية إنجاز مهام تتمثل على وجه الخصوص في الآتي:

- تحديد الإستراتيجية أو سياسة النظام الإداري عن طريق النوعية.
- وضع إجراءات مناسبة تتجاوب مع ISO 9000 و ISO 9001.
- تحديد وربط التطبيق الجيّد للتصنيع بالتطبيق الجيّد للمخابر.

[1] دحمان ليندة، **مرجع سابق**، ص 92، 93.

جـ- مديرية التدقيق والتحليل:

تتمثل مهام مديرية التدقيق والتحليل في الآتي:

- القيام بتقارير أسبوعية، وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية وبالقيمة.
- إعداد تقارير التسيير.
- تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع وللفروع، والمتعلّقة بالمخطط السنوي (مبيعات، تجارة).

حـ- مديرية الموارد البشرية:

تتمثل مهام هذه المديرية على الخصوص في الآتي:

- وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع ولفروعه.
- الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد والتكوين.
- المشاركة مع مديرية المراجعة والتحليل والاستخلاص في أعمال التصنيع المتوسطة المدى.
- تحليل المخططات المتوسطة المدى للفروع ومراكز البحث والتطوير.

خـ- مديرية التنظيم والإعلام الآلي:

تهتم هذه المديرية بالعمليات الآتية:

- وضع مخطط إدارة نظام المعلومات.
- تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع.
- ضمان كفاءة مخطط التسيير.

ثانيا: الوحدات التجارية

يتكون مجمع صيدال من ثلاث وحدات تجارية، نستعرضها فيما يلي:[1]

أ- الوحدة التجارية للوسط الجزائري:

وهي أول وحدة تجارية أُنْشِأَتْ في الوسط سنة 1996، مُهِمَّتُهَا تسويق وتوزيع منتجات مجمع صيدال مع ضمان أحسن استقبال للزبائن، وسَمحت النتائج المشجِّعة المتحصَّل عليها بإنشاء مراكز توزيع أخرى، واحدة في باتنة شرق الجزائر في سنة 1999، والأخرى في وهران غرب الجزائر في سنة 2000. وتملك وسائل تموين كبيرة، وفريق نشيط وديناميكي متخصّص في البيع وتسليم البضائع للزبائن. وقد بلغت مراكز التوزيع اليوم أشدَّها، فسمحت الخبرة والتجربة المكتسبة فيما يخص البيع بالنسبة لمراكز التوزيع، المساهمة التامّة والكلية في تطوُّر مجمع صيدال، حيث تضاعف رقم الأعمال المحقق من طرف مراكز التوزيع خلال السنوات الأخيرة.

ب- الوحدة التجارية للشرق الجزائري:

تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة، وأُسندت لها مهمة تموين 18 ولاية في الشرق الجزائري بصورة مستمرة.

---

[1] دحمان ليندة، **مرجع سابق**، ص 96.

ت- الوحدة التجارية للغرب الجزائري:

تمّ تأسيسها في جويلية 2000 بوهران، وأُسندت لها مهمّة تموين 19 ولاية في غرب الجزائر.

ثالثا: مركز البحث والتطوير

أُنشأ في جويلية 1999، مجهز بأجهزة من آخر نشأ (جيل)، ومن يد عاملة ذات كفاءة ومكلّف هذا الكيان العلمي بالبحث وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية، ومن بين مهامه يساهم مركز البحث والتطوير في إعداد وتحضير سياسة تطوير الأدوية، ومحاور البحث من أجل التجديد الصيدلاني، والابتكار في التحضير والتطوير الصناعي للأدوية الجنيسة. [1]

رابعا: فروع مجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع أساسية وهي:

أ- فرع المضادات الحيوية (Antibiotical):

كما تم تعريفه سابقا، فيتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الموجودة بالمدية الذي يبعد عن الجزائر العاصمة بـ80 كلم، يختص الفرع بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلينية وغير بينيسيلية مثل الحقن، الكبسولات المراهم، الحبوب والشراب، كما تم تجهيزه بكافة التجهيزات والأدوات الضرورية لإنتاج الأدوية منذ الحصول على المادة الأولية الفعالة حتى استخراج وانتاج مستحضر طبي جاهز. [2]

ب- فرع بيوتيك (Biotic):

يوجد مقره بالحراش بالجزائر العاصمة، مهيأ بأربعة وحدات للإنتاج في كلّ من جسر قسنطينة والحراش بالجزائر العاصمة، شرشال في ولاية تيبازة، وباتنة، يقوم بإنتاج المستحضرات الطبية الجاهزة التالية: محاليل مكثفة على شكل أكياس، وقارورات زجاجية، والتحاميل، والشراب، والأقراص، والحُبابات على شكل شراب أو محلول. [3]

كما يستحوذ فرع بيوتيك (Biotic) على المؤهلات التالية: [4]

- أكثر من أربعين سنة خبرة في ميدان الإنتاج الصيدلاني.
- معرفة ومهارة عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- وحدتين لإنتاج المحلول الكثيف مع تكنولوجيا حديثة.

يتكون فرع بيوتيك (Biotic) من أربع وحدات: [5]

1- وحدة جسر قسنطينة:

مع قدرة إنتاجية تفوق 18 مليون وحدة بيع، لدى وحدة جسر قسنطينة جزئين منفصلين، جزء لإنتاج المستحضرات الطبية الجاهزة على شكل التحاميل، الحُبابات على شكل شراب أو محلول، والأقراص، والجزء الآخر

---

(1) دحمان ليندة، **مرجع سابق**، ص 96.
(2) مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.
(3) دحمان ليندة، **مرجع سبق ذكره**، ص 95.
(4) **المرجع نفسه**، ص 95.
(5) مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

مجهّز بتجهيزات ذات تكنولوجيا حديثة، وتخصّ إنتاج المحاليل الكثيفة، أكياس، وقارورات زجاجية. كما أن هذه الوحدة مجهّزة بمخبر لمراقبة الجودة، ومكّلف بالتحليل، الكيمياء الفيزيائية، علم الأحياء المجهرية، وبحوث السّم وتأثيره.

2- وحدة الحراش:

تحتوي على أربعة (04) ورشات مع قدرة إنتاجية تبلغ 20 مليون وحدة بيع، ورشة شراب، ورشة محاليل ورشة الأقراص والحبابات، وورشة المراهم.

3- وحدة شرشال:

تتكون هذه الوحدة من ثلاث ورشات للإنتاج: ورشة خاصة بمحلول للشرب (الشراب)، ورشة لإنتاج الأشكال الجافة (أقراص، مسحوق في أكياس، الحُبابات)، وورشة لإنتاج مُرَكَّزُ الهيموديااليز (Hémodialyse).

4- وحدة باتنة:

الهدف من هذه الوحدة هو تكريس مختلف الجهود لإنتاج التحاميل (Suppositoires).

ت- فرع فارمال (Pharmal):

يمثل فرع فارمال (Pharmal) أحد الفروع الثلاثة المكونة لمجمع صيدال، تم إنشاؤه يوم 02 فيفري 1998 يوجد مقره بالدار البيضاء، له ثلاث وحدات للإنتاج، مخبر لمراقبة الجودة الذي يضمن خدمات لهذه الوحدات وللزبائن الخارجيين. وتتمثل تلك الوحدات في: [1]

1- وحدة الدار البيضاء:

توجد في المنطقة الصناعية بالجزائر، هذه الوحدة تنتج تشكيلة واسعة من الأدوية وعلى أشكال مختلفة من المستحضرات الطبية الجاهزة، وطاقتها الإنتاجية تفوق 45 مليون وحدة بيع.

2- وحدة قسنطينة:

تحتوي هذه الوحدة على: ورشتين لإنتاج الأدوية على شكل شراب، وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 10 ملايين وحدة بيع، ووحدة لإنتاج الأنسولين المجهزة بيد عاملة ذات كفاءة عالية والتي تم تكوينها في ألمانيا لدى مخبر صانوفي أفنتيس (Sanofi-Aventis)، هذه الوحدة تنتج الأنسولين الخاص بالإنسان على شكل ثلاث أنماط، أنسولين سريع المفعول (Rapid)، أنسولين بطيء المفعول (Basal)، وأنسولين مُرَكَّبْ (Combo 25).

3- وحدة عنابة:

وحده عنابة هي وحدة متخصصة في صناعة الأشكال الجافة للأدوية، وتتوفر على طاقة إنتاجية تفوق 05 مليون وحدة بيع.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يتكون الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) من الإدارة العامة، المديريات الأساسية وأخرى مساعدة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

الشكل رقم (4-02): الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)



المصدر: مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

أولا: الإدارة العامة

تتكون الإدارة العامة لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) من: [1]

أ- المدير العام:

وهو المنصب الذي يترأس كل الفرع، يهتم بإدارة ووضع مجموعة من السياسات يتم استخراجها من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط، والطويل، الهدف من ذلك هو ضمان استمرارية ونمو الفرع اقتصاديا.

ب- المساعد المكلف بالبيئة:

يهتم بوضع السياسات اللازمة التي يجب على الفرع اتباعها لحماية البيئة، طبقا للقانون رقم 10/03 المؤرخ في 2003/07/19، والذي ينص على حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

ت- المساعد القانوني:

يتكفل المساعد القانوني بمتابعة القضايا القانونية والقضائية التي تخص الفرع، والمدافعة عن مصالحه.

ث- مساعد العلاقات الخارجية:

تنصب مهامه في تحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية، وتقديم المعلومات اللازمة عن المؤسسات المنافسة، المؤسسات المتعاقد معها، والمعلومات اللازمة عن العلاقات الخارجية مع الشركاء، الزبائن، والموردين.

ج- خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:

مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.

ح- خلية التنظيم والإعلام الآلي:

تتابع هذه الخلية مدى تماشي أنظمة المعلومات والهياكل التنظيمية مع السياسة التنظيمية للفرع من جهة والمجمع من جهة أخرى.

خ- خلية المشاريع:

تهتم هذه الخلية بدراسة مدى ربحية المشاريع الجديدة التي يقوم بها الفرع، كإنتاج منتوج جديد.

د- خلية الإعلام والاتصال:

تتخصص هذه الخلية في وضع خطط اتصالية داخلية للفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار السياسة الاتصالية العامة الموضوعة من طرف المجمع.

ثانيا: المديريات الأساسية

يتوفر فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) على أربع مديريات أساسية، تهدف إلى ضمان التطبيق الجيد للعمليات الإنتاجية، وهي: [2]

أ- مديرية المراقبة النوعية:

تهتم هذه المديرية بضمان الرقابة على انتاج المواد الأولية (محيط العمل، شروط التخزين)، بالإضافة إلى مراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.

---

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

[2] المرجع نفسه

ب- مديرية الاختصاصات الصيدلانية:

تهدف هذه المديرية لإنتاج مختلف أنواع الأدوية بالكمية والجودة المخططة لها.

ت- مديرية انتاج المواد الأولية:

تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن انتاج المادة الفعالة من خلال ما يسمى البيوتكنولوجيا (Biotechnology) أو التكنولوجيا الحيوية، لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية وغير بنيسيلينية.

ث- مديرية التقنيات الصيدلانية:

تهتم هذه المديرية بضمان تطبيق القواعد التقنية والإدارية من أجل حماية الصحة العمومية.

ثالثا: المديريات المساعدة

يتوفر فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) على تسع مديريات مساعدة، وهي: [1]

أ- مديرية التموين والتجارة:

تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية، ووسائل التخزين، وقِطَعُ الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات التامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط الجزائري.

ب- مديرية المنافع العامة:

مكلّفة بإنتاج وتوزيع مختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه والبخار...إلخ) والمنتجات الكيماوية المُذابة والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج وكذا عملية استرجاعها.

ت- مديرية المالية والمحاسبة:

تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن تطبيق الاستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالفرع.

ث- مديرية الموارد البشرية:

هي المسؤولة عن تطبيق وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتعليمات العامة الخاصة بالفرع، وتلك الصادرة من المجمع.

ج- مديرية الأمن الصناعي والبيئي:

هي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال، والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع، وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية.

ح- مديرية مراقبة الجودة:

مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الفرع.

خ- مديرية الصيانة المركزية:

تهتم بتطبيق سياسات الصيانة للمعدات والتجهيزات، من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.

---

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

د- مديرية الطباعة:

تعمل على انتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية، إضافة إلى انتاج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 80 مليون علبة و140 مليون وصفة دواء سنويا.

المطلب الثالث: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

سنقوم في هذا المطلب بعرض أهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال بصفة عامة، وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بصفة خاصة.

الفرع الأول: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لمجمع صيدال

حقق مجمع صيدال نتائج جيدة في السنوات الخمس الأولى من العقد الثاني للقرن الواحد والعشرين (2010-2014)، ويتجلى ذلك من خلال الجدول رقم (01)، والشكلين رقم (03) ورقم (04).

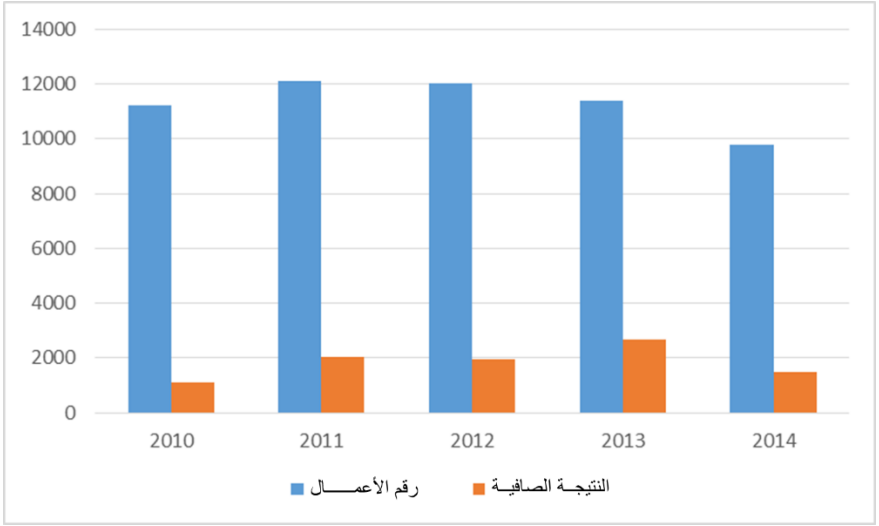
الجدول رقم (4-01): النتائج الاقتصادية لمجمع صيدال (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
الإنتاج *	القيمة	134.6	131	135	130	102
	نسبة + أو -	-	- % 2.6	+ % 3	- % 3.8	- % 21
رقم الأعمال **	القيمة	11196	12101	12000	11400	9789
	نسبة + أو -	-	+ % 8	- % 0.8	- % 5	- % 14
النتيجة الصافية **	القيمة	1102	2060	1965	2658	1477
	نسبة + أو -	-	+ % 87	- % 5	+ % 35	- % 44

(*) مليون وحدة منتجة (**) مليون دينار جزائري

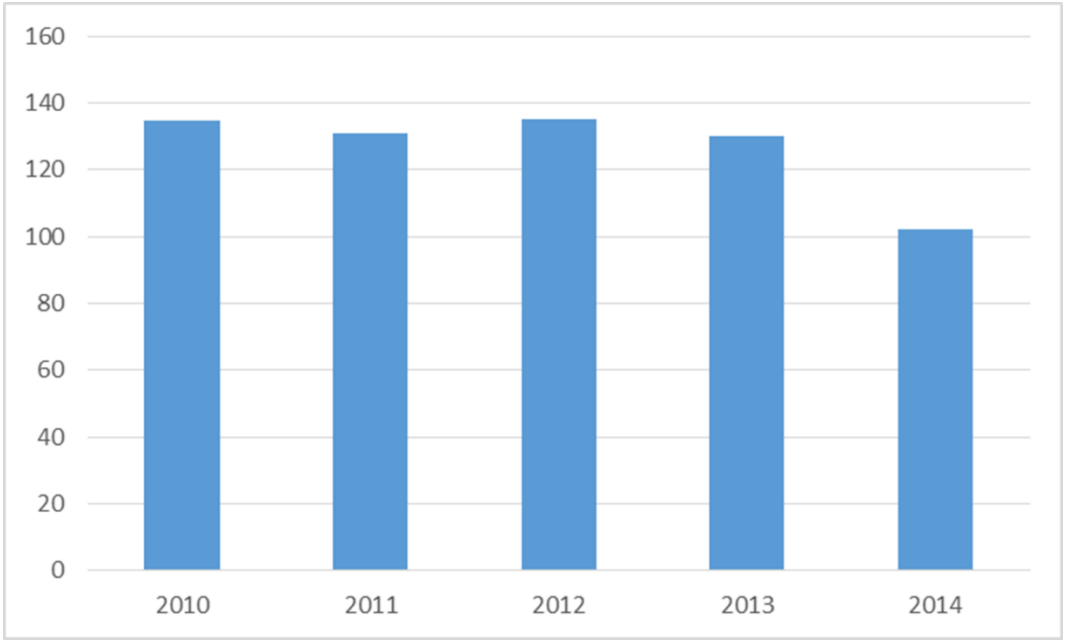
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-03): أعمدة بيانية للنتائج المالية لمجمع صيدال للسنوات (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-04): أعمدة بيانية لحجم انتاج مجمع صيدال للسنوات (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-01) والشكلين رقم (4-03) ورقم (4-04) نلاحظ من الوهلة الأولى بأن مجمع صيدال حقق أرباحا كبيرة من خلال نشاطه الصيدلاني، ففي عام 2010 حقق مجمع صيدال رقم أعمال بقيمة 11.196 مليار دينار جزائري، ونتيجة صافية بقيمة 1.102 مليار دينار جزائري، وهذه المبالغ الكبيرة يمكن أن تبرر من خلال حجم الإنتاج الكبير الذي قام المجمع بإنتاجه والذي وصل إلى 134.6 مليون وحدة إنتاجية، وفي عام 2011 نقص انتاج المجمع بنسبة 2,6 بالمائة ليصل عدد الوحدات المنتجة 131 مليون وحدة، هذا الأمر لم يكن عائقا على المجمع في تحقيق نتائج مالية أفضل من عام 2010، فقد ازداد رقم الأعمال المحقق عام 2011 بنسبة 8 بالمائة ليصل إلى 12,1 مليار دينار جزائري، يتبعه تطور كبير في قيمة النتيجة الصافية التي ازدادت بنسبة 87 بالمائة لتصل إلى 2,06 مليار دينار جزائري، ويرجع هذا التطور إلى:

- التنسيق الجيد بين جميع العمليات الاشهارية والتسويقية الخاصة ببيع المنتجات.
- إدخال باقة جديدة من المنتجات إلى سوق الأدوية مثل أدوية القلب والأوعية الدموية، المضادات العصبية ومضادات الالتهابات.

في عام 2012 ازداد حجم انتاج المجمع بنسبة 3 بالمائة ليصل عدد الوحدات المنتجة 135 مليون وحدة منتجة، لكن وحتى مع هذه الزيادة، فقد صاحبها انخفاض بنسبة 0,8 بالمائة في رقم الأعمال ليصل إلى 12 مليار دينار جزائري، وكذلك انخفاض بنسبة 5 بالمائة في النتيجة الصافية لتصل إلى 1,965 مليار دينار جزائري، هذا التغير راجع إلى:

- فساد بعض المواد الأولية التي تدخل في صناعة وإنتاج العديد من المنتجات الصيدلانية، وبالتالي عدم تسويق نسبة كبيرة من المنتجات.
- عدم تسويق بعض المنتجات لأسباب عدم مطابقتها مع المعايير التي يجب أن تكون عليها.

في عام 2013، انخفض انتاج المجمع بنسبة 3,8 بالمائة مقارنة بعام 2012 ليصل عدد الوحدات المنتجة إلى 130 مليون وحدة، صاحبه انخفاض في رقم الأعمال بنسبة 5 بالمائة مقارنة بعام 2012 ليصل رقم أعمال المجمع إلى 11,4 مليار دينار جزائري ويرجع هذا التراجع إلى:

- قِدَمِ آلات الإنتاج التي نتج عنها توقف متكرر للعملية الإنتاجية.
- وضع معايير أكثر صرامة تهدف إلى الحفاظ على جودة المنتجات.

لكن هذا الانخفاض في الإنتاج ورقم الأعمال لم يؤثر في تطور النتيجة الصافية، حيث ازدادت هذه الأخيرة بنسبة 35 بالمائة لتصل نتيجة المجمع الصافية إلى 2,658 مليار دينار جزائري هذا التطور راجع إلى تعدد وتنوع المخزونات من المنتجات التامة الصنع، والتي قُدِّرَتْ قِيمتها بـ 782 مليون دينار جزائري.

في عام 2014، انخفض انتاج المجمع بنسبة 21 بالمائة مقارنة بعام 2013 ليصل عدد الوحدات المنتجة إلى 102 مليون وحدة، صاحبه انخفاض في رقم الأعمال بنسبة 14 بالمائة مقارنة بعام 2013، ليصل رقم أعمال المجمع إلى 9,789 مليار دينار جزائري، يتبعه كذلك انخفاض في النتيجة الصافية بنسبة 44 بالمائة، لتصل قيمتها إلى 1,477 مليار دينار جزائري، ويمكن تبرير كل تلك التراجعات بما يلي:

- التأخر في وضع سياسة تسويقية فعالة لمواجهة المنافسة في سوق الأدوية.
- التوقف عن الإنتاج لعدة مرات بسبب أعمال الصيانة، وكذا التوقف عن انتاج بعض المنتجات بسبب الآثار الجانبية الكبيرة.
- انخفاض مخزون المنتجات التامة الصنع من 782 مليون دينار جزائري عام 2013، إلى 48 مليون دينار جزائري عام 2014، الأمر الذي أحدث ذلك السقوط الواضح والكبير في النتيجة الصافية.

الفرع الثاني: عرض لأهم النتائج الاقتصادية المحققة لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

حقق فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، نتائج جيدة في السنوات 2010، 2011، 2012 و2013 ويتجلى ذلك من خلال الجدول رقم (4-02)، والشكلين رقم (4-05) ورقم (4-06).

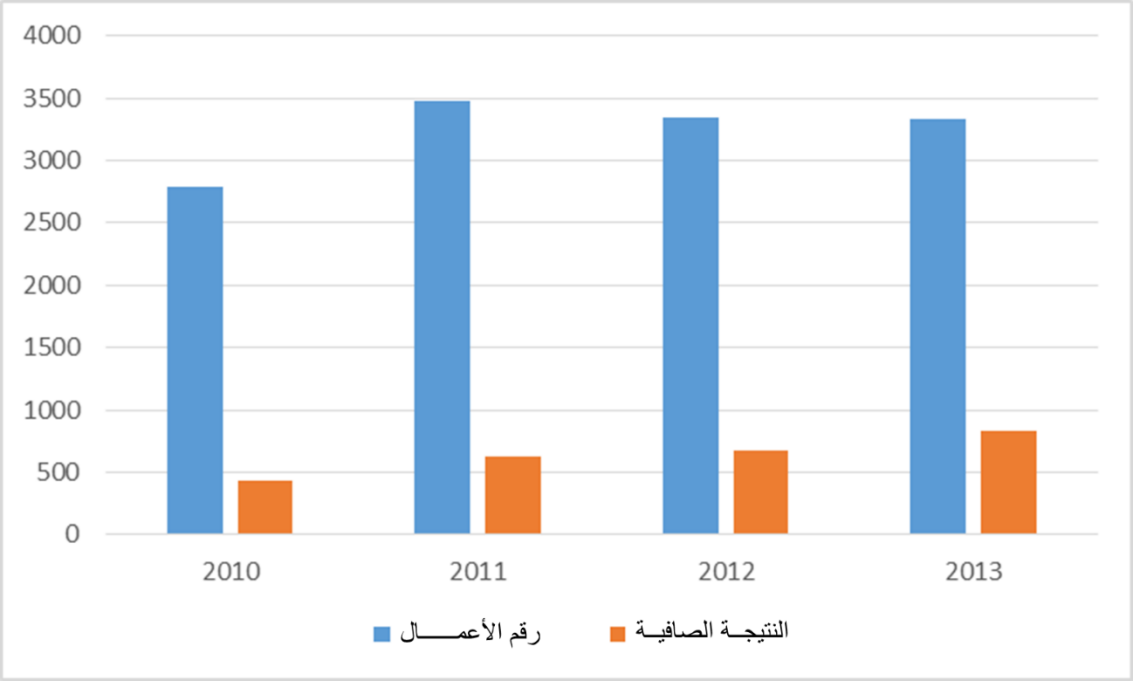
الجدول رقم (4-02): النتائج الاقتصادية لفرع المضادات الحيوية (2010-2013)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013
الإنتاج *	القيمة	42	42.2	45	45
	نسبة + أو -	-	+ % 0.48	+ % 6	-
رقم الأعمال **	القيمة	2792	3474	3342	3329
	نسبة + أو -	-	+ % 24	- % 3.8	- % 0.39
النتيجة الصافية **	القيمة	429	630	669	832
	نسبة + أو -	-	+ % 46	+ % 6	+ % 24

(*) مليون وحدة منتجة (**) مليون دينار جزائري

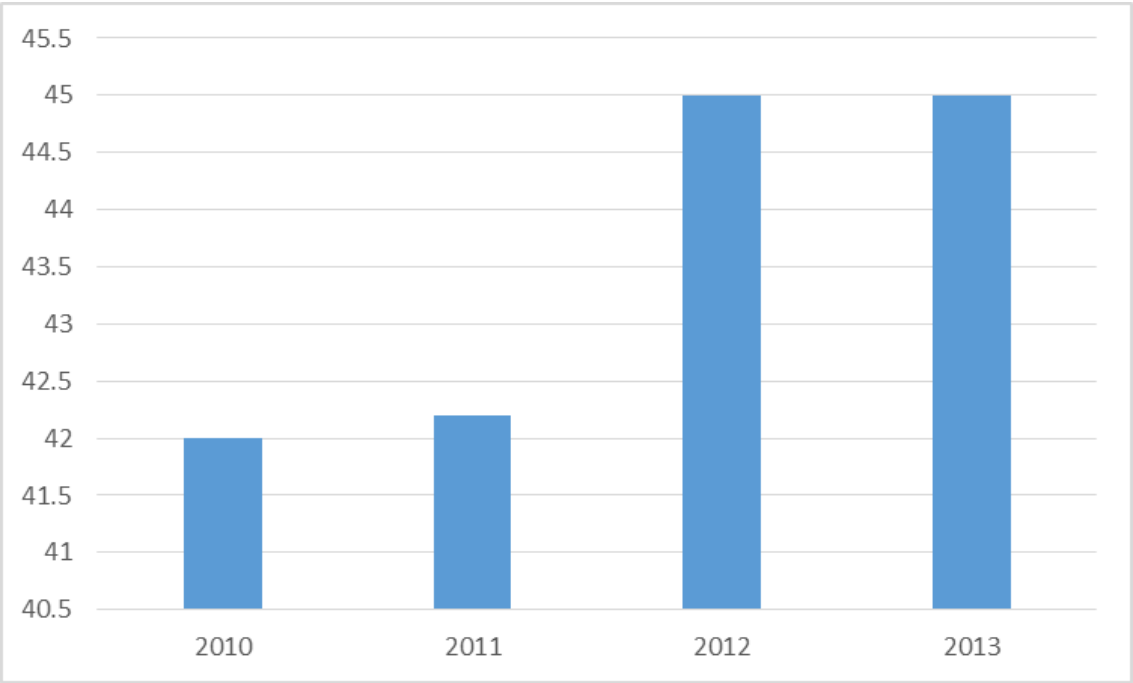
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2013)، والوثائق المستخرجة من مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية، المدية، مارس 2016.

الشكل رقم (4-05): أعمدة بيانية للنتائج المالية لفرع المضادات الحيوية للسنوات (2010-2013)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2013)

الشكل رقم (4-06): أعمدة بيانية لحجم انتاج فرع المضادات الحيوية للسنوات (2010-2013)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2013)، والوثائق المستخرجة من مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية، المدية، مارس 2016.

من خلال الجدول رقم (4-02) والشكلين رقم (4-05) ورقم (4-06) نلاحظ بأن فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) حقق هو أيضا أرباحا كبيرة على مر السنوات الأربع (2010-2013)، ويتجلى ذلك من خلال تزايد النتيجة الصافية للفرع عاما بعد عام، والزيادة كذلك في رقم الأعمال لعام 2011، وحتى لما انخفض في العامين 2012 و2013 لم ينخفض بنسبة كبيرة، ففي عام 2010 قام فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بإنتاج 42

مليون وحدة من المنتجات الصيدلانية، من بينها باقة جديدة من 4 منتجات صيدلانية تخص أقسام المضادات الحيوية المضادات العصبية، ومضادات الالتهابات، وحقق بذلك رقم أعمال تقدر قيمته 2,792 مليار دينار جزائري، ونتيجة صافية تقدر بـ 429 مليون دينار جزائري، وفي عام 2011 استطاع الفرع أن يزيد في حجم انتاجه بنسبة 0,48 بالمائة، ليحقق بذلك قفزة نوعية في رقم أعماله الذي ارتفع بنسبة 24 بالمائة، ليصل إلى 3,474 مليار دينار جزائري ويكون هذا المبلغ أكبر مبلغ رقم أعمال حققه الفرع في السنوات الخاضعة لدراسته (2010-2013)، يتبعه زيادة في النتيجة الصافية بنسبة 46 بالمائة، لتصل قيمتها إلى 630 مليون دينار جزائري، وترجع هذه الزيادة إلى قيام الفرع بإنتاج 8 أنواع جديدة من المنتجات العلاجية، والبدء بتسويق 4 منها خلال عام 2011.

في عام 2012 استطاع المجمع كذلك أن يزيد في حجم انتاجه بنسبة 6 بالمائة بالمقارنة بعام 2011، ليصل حجم انتاجه 45 مليون وحدة إنتاجية، ومع ذلك فقد انخفض رقم الأعمال المحقق بنسبة 3,8 بالمائة، نتيجة لإضراب العمال الذي دام 37 يوم، وبالتالي لم يتم تسويق كافة المنتجات، ومع ذلك حقق الفرع زيادة في نتيجته الصافية بنسبة 6 بالمائة، لتصل إلى 669 مليون دينار جزائري، هذه الزيادة ناتجة عن رفع أسعار بعض المنتجات مما جعل الفرع يكسب قيمة مضافة أكبر.

في عام 2013 حافظ الفرع على مستوى انتاجه مقارنة بعام 2012 أي 45 مليون وحدة إنتاجية، يتبعه انخفاض طفيف في رقم الأعمال بنسبة 0,39 بالمائة، ليصل رقم الأعمال إلى 3,329 مليار دينار جزائري، ومع ذلك فقد حقق الفرع زيادة في نتيجته الصافية بنسبة 24 بالمائة، لتصل قيمتها إلى 832 مليون دينار جزائري، ليحقق بذلك الفرع أكبر قيمة لنتيجته الصافية في السنوات الخاضعة لدراسته (2010-2013)، ويرجع ذلك للتنسيق الجيد بين جميع الوحدات الإنتاجية والتسويقية، وكذا السياسات التحفيزية الذي قدمها الفرع لموارده البشرية، التي جعلته يحقق نتائج جيدة.

المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي السائد على أداء مجمع صيدال

سنقوم في هذا المبحث بعرض مختلف المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية الخاصة بالمجمع، وكذا الخاصة بأداء المجمع، ثم تحليل مختلف العمليات والنشاطات التي قام بها المجمع في الفترة (2010-2014)، ثم استنتاج النمط القيادي السائد في المجمع.

المطلب الأول: تحليل مؤشرات الموارد البشرية لمجمع صيدال في الفترة (2010-2014)

سنعرض في هذا المطلب مختلف المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة بمجمع صيدال على مدة خمس سنوات (2010-2014).

الفرع الأول: مؤشر معدل دوران العمل

يهدف هذا المؤشر إلى تحديد معدل تغيّر العمال في المنشأة خلال فترة زمنية معيّنة، ويتم حسابه من خلال العلاقة:

معدل دوران العمل = عدد الموظفين الراحلين ÷ العدد الإجمالي للموظفين.

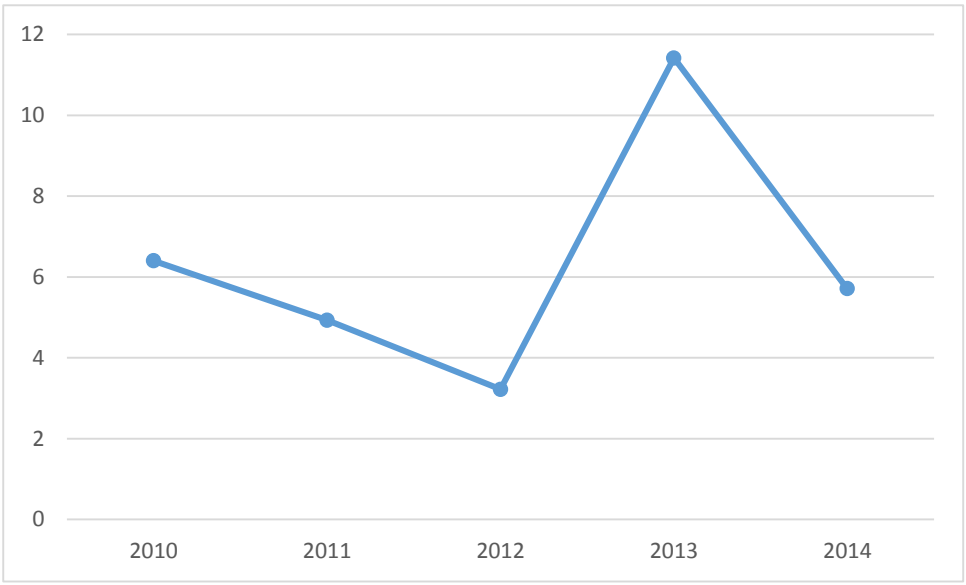
مع العلم أن عدد الموظفين الراحلين = عدد الموظفين للسنة n – عدد الموظفين للسنة n+1.

الجدول رقم (4-03) : تطور مؤشر دوران العمل لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين الراحلين	القيمة	282	207	131	417	197
	نسبة التغير	-	- 26.60 %	- 36.71 %	218.32 %	- 52.76 %
العدد الإجمالي للموظفين	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	- 04.70 %	- 03.12 %	- 10.25 %	- 05.40 %
معدل دوران العمل		06.40 %	04.93 %	03.22 %	11.42 %	05.71 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-07) : منحنى بياني لتطور معدل دوران العمل في مجمع صيدال (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-03) والشكل رقم (4-07) نلاحظ بأن عدد الموظفين العاملين بمجمع صيدال لم يتوقف عن التناقص والانخفاض فمنذ عام 2010 حتى عام 2014 تناقص عدد الموظفين بـ 952 موظف أي بنسبة انخفاض تقدر بـ 21.61 %، ففي عام 2010 كان العدد الإجمالي للموظفين العاملين بمجمع صيدال 4405 موظف وتم تسجيل عدد الموظفين الراحلين من المجمع بـ 282 موظف، بمعدل دوران العمل يقدر بـ 06,40 بالمائة، وهذا المعدل يعتبر معدلا مرتفعا بالمقارنة مع المعدل المعياري لدوران العمل الذي يقدر بـ 5 بالمائة، وفي عام 2011 انخفض عدد العمال بنسبة 4,70 بالمائة ليصل عدد الموظفين بالمجمع 4198، أي أنه تم تسجيل رحيل 207 موظف، بمعدل دوران العمل يقدر بـ 4,93 بالمائة والذي يقارب المعدل المعياري لدوران العمل، أي أن هذا المعدل هو معدل لا بأس به.

في عام 2012 انخفض كذلك عدد الموظفين بنسبة 3,12 بالمائة مقارنة بعام 2011، ليصبح عدد الموظفين العاملين بالمجمع 4067 موظف، أي أنه تم تسجيل رحيل 131 موظف، ليصبح بذلك معدل دوران العمل 3,22 بالمائة، وهو معدل مقبول.

في عام 2013 تم تسجيل أكبر حالة انخفاض للموظفين في المجمع في السنوات الخاضعة للدراسة، فقد انخفض عدد الموظفين بنسبة 10,25 بالمائة مقارنة بعام 2012، ليصبح عدد الموظفين العاملين بالمجمع 3650 موظف، أي أنه تم تسجيل رحيل 417 موظف، ليصبح بذلك معدل دوران العمل 11,42 بالمائة، وهو معدل دوران عمل مرتفع جدا.

أخيرا في عام 2014 استمر انخفاض الموظفين بالمجمع، فقد انخفض عددهم بنسبة 5,40 بالمائة مقارنة بعام 2013، ليصبح بذلك عدد الموظفين العاملين بالمجمع 3453 موظف، أي أنه تم تسجيل رحيل 197 موظف عن مجمع صيدال، ليصبح بذلك معدل دوران العمل 5,71 بالمائة، وهو معدل دوران عمل مرتفع.

من خلال ما سبق يمكن أخذ استنتاج عام بأن مؤشر معدل دوران العمل بمجمع صيدال هو مؤشر مرتفع.

الفرع الثاني: مؤشر معدل التكوين

يهدف هذا المؤشر إلى تحديد نسبة الموظفين الخاضعين للبرامج التكوينية إلى العدد الإجمالي للموظفين، ويتم حسابه من خلال العلاقة:

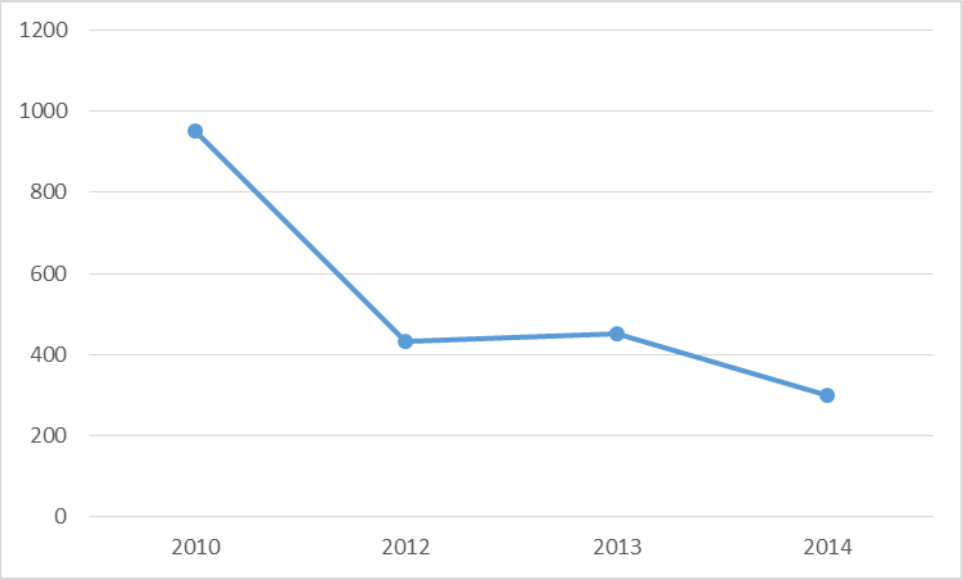
معدل التكوين = عدد الموظفين المكوَّنين ÷ العدد الإجمالي للموظفين.

الجدول رقم (4-04): تطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين المكوَّنين	القيمة	953	-	431	450	300
	نسبة التغير	-	-	- 54.77 %	+ 04.41 %	- 33.33 %
العدد الإجمالي للموظفين	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	- 04.70 %	- 03.12 %	- 10.25 %	- 05.40 %
معدل التكوين		21.63 %	-	10.60 %	12.33 %	08.69 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-08): منحنى بياني لتطور مؤشر معدل التكوين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-04) والشكل رقم (4-08) نلاحظ بصفة عامة انخفاض عدد الموظفين المكوَّنين يتبعه انخفاض في معدل التكوين، ففي عام 2010 كان عدد الموظفين الخاضعين للتكوين 953 بمعدل تكوين يقدر بـ 21,63 بالمائة، وفي عام 2011 لم يقم مجمع صيدال بإخضاع موظفيه لأي برنامج تكوني، أما في عام 2012 انخفض الأفراد الخاضعون للتكوين بنسبة 54,77 بالمائة بالمقارنة مع عام 2010، ليصبح عدد الأفراد المكوَّنين 431 موظف، يتبعه انخفاض في معدل التكوين ليصبح 10,60 بالمائة.

في عام 2013 ارتفع عدد الموظفين الخاضعين للتكوين بنسبة 4,41 بالمائة ليصل عددهم 450 موظف يتبع هذا الارتفاع ارتفاع كذلك في معدل التكوين ليصبح 12,33 بالمائة.

في عام 2014 انخفض عدد الموظفين الخاضعين للتكوين بنسبة 33,33 بالمائة ليصل عددهم 300 موظف يتبع هذا الانخفاض كذلك انخفاض في معدل التكوين ليصبح 8,69 بالمائة.

يجب تسليط الضوء بأن التكوين هو عملية مهمة مفادها اكساب جميع الموظفين بدون استثناء لمعارف ومهارات تفيدهم في أداء مهامهم على أكمل وجه، وكذا مسايرة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، ولكن ما نلاحظه من خلال مؤشر معدل التكوين هو أن هذا المؤشر منخفض جدا، أي أنه يتم اخضاع عدد قليل جدا من الموظفين للبرامج التكوينية، كما أن الأفراد المستفيدين من البرامج التكوينية ينخفض عددهم عامًا بعد عام.

الفرع الثالث: مؤشر مصاريف الموارد البشرية

يهدف هذا المؤشر إلى تقديم حكم على المؤسسة في الاهتمام بموظفيها من الجانب المادي، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة:

مصاريف الموارد البشرية = نفقات الأفراد ÷ العدد الإجمالي للموظفين.

متوسط مصاريف الموارد البشرية الشهرية = مصاريف الموارد البشرية ÷ 12 شهر.

يقصد بنفقات الأفراد جميع المصاريف التي أنفقها المجمع على الموظفين من أجور ومردوديات ونفقات واعانات مالية واجتماعية ... إلخ.

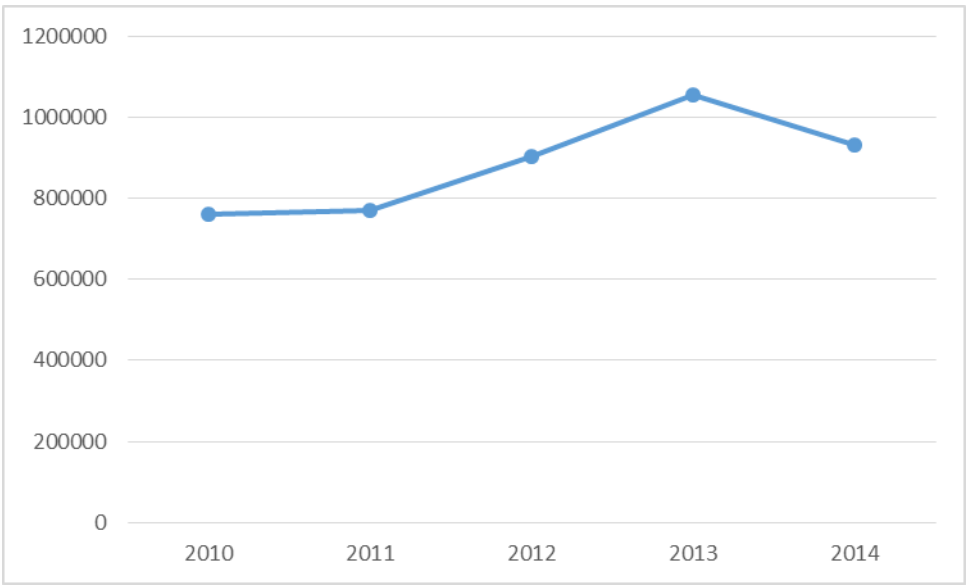
تفيد القيمة الشهرية لمصاريف الموارد البشرية في معرفة متوسط القيمة الإجمالية التي ينفقها المجمع على كل موظف.

الجدول رقم (4-05): تطور مؤشر نفقات الأفراد لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
نفقات الأفراد	القيمة	3345000000	3237000000	3674000000	3848000000	3220000000
	نسبة التغير	-	- 03.23 %	+ 13.50 %	+ 04.74 %	- 16.32 %
العدد الإجمالي للموظفين	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	- 04.70 %	- 03.12 %	- 10.25 %	- 05.40 %
مصاريف الموارد البشرية	القيمة	759364.35	771081.46	903368.57	1054246.57	932522.44
	القيمة الشهرية	63280.36	64256.79	75280.71	87853.88	77710.20
	نسبة التغير	-	+ 01.54 %	+ 17.16 %	+ 16.70 %	- 11.55 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-09): منحنى بياني لتطور مؤشر نفقات الأفراد لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-05) والشكل رقم (4-09) نلاحظ بصفة عامة بأن مصاريف الموارد البشرية لمجمع صيدال في تزايد، ففي عام 2010 كانت قيمة نفقات الأفراد 3345 مليون دج، ما يمثل حوالي 759 ألف دج كمصاريف الموارد البشرية أي حوالي 63 ألف دج كمتوسط لمصاريف الموارد البشرية في الشهر.

في عام 2011 انخفضت نفقات الأفراد بنسبة 3,23 بالمائة مقارنة بعام 2010، حيث أصبحت قيمتها 3237 مليون دج، ومع ذلك فقد ارتفعت مصاريف الموارد البشرية للمجمع بنسبة 1,54 بالمائة، لتصل قيمة مصاريف المورد البشري 771 ألف دج، أي ما يمثل 64 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا، وهذا راجع إلى انخفاض عدد الموظفين من 4405 موظف إلى 4198 موظف.

في عام 2012 ارتفعت نفقات الأفراد بنسبة 13,50 بالمائة مقارنة بعام 2011، لتصل قيمتها 3674 مليون دج، تبعه ارتفاع في مصاريف المورد البشري بنسبة 17,16 بالمائة، لتصبح قيمتها 903 آلاف دج، أي ما يمثل حوالي 75 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا.

استمر ارتفاع نفقات الأفراد في عام 2013، فقد ازدادت بنسبة 4,74 بالمائة مقارنة بعام 2012، لتصبح قيمتها 3848 مليون دج، يتبعه كذلك ارتفاع في مصاريف المورد البشري بنسبة 16,70 بالمائة، لتصل قيمتها مليون دج، أي ما يمثل حوالي 87 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا.

في عام 2014 انخفضت نفقات الأفراد بنسبة 16,32 بالمائة مقارنة بعام 2013، لتصبح قيمتها 3220 مليون دج، يتبعه انخفاض في مصاريف المورد البشري بنسبة 11,55 بالمائة، فقد وصلت قيمتها 932 ألف دج أي ما يمثل 77 ألف دج كمصاريف المورد البشري شهريا.

من خلال ما سبق يكمن القول بأن نفقات الأفراد التي يتحملها مجمع صيدال بصفة عامة ذات مبالغ كبيرة أي يمكن القول بأن مجمع صيدال يهتم بالجانب المادي لموظفيه، لكن لما يتم تحليلها نجد بأنها مبالغ منخفضة فمتوسط المصاريف الإجمالية للمورد البشري الشهرية العامل بمجمع صيدال تراوحت من 63 ألف إلى 87 ألف دج مع العلم بأن هذه المصاريف تتضمن الأجر، الإعانات المالية والاجتماعية والمردودية ... إلخ، وقد أثبتت دراسة حديثة قامت بها المركزية النقابية حول احتياجات الأسرة بأن الفرد الجزائري الذي يتقاضى أجرا أقل من 100 ألف دج فهو فقير، لأن هذا الأجر لا يكفي لإشباع كافة الاحتياجات الأسرية للجزائريين، وضمان الرفاهية لحياتهم، وبالتالي فمجمع صيدال لا يقدم ما يكفي لموظفيه حتى يحققون إشباعا لحاجاتهم المادية.

الفرع الرابع: مؤشر معدل استقرار الموظفين

يهدف هذا المؤشر إلى الحكم على مدى اهتمام مجمع صيدال باستقرار موظفيه، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة:

معدل استقرار الموظفين = عدد العمال خلال السنة ÷ متوسط عدد العمال خلال السنوات الخمس

متوسط عدد العمال = (4405+4198+4067+3650+3453) ÷ 5

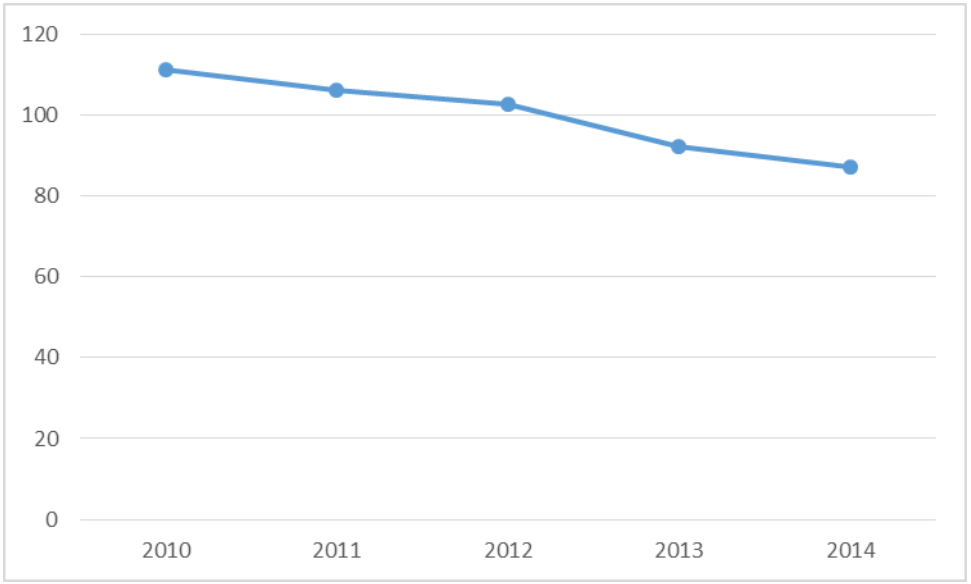
منه متوسط عدد العمال لمجمع صيدال في السنوات الخمس (2010-2014) = 3954,6

الجدول رقم (4-06): تطور مؤشر استقرار الموظفين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
العدد الإجمالي للموظفين	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	- 04.70 %	- 03.12 %	- 10.25 %	- 05.40 %
متوسط عدد الموظفين		3954,6				
معدل استقرار الموظفين		111.39 %	106.15 %	102.84 %	92.30 %	87.32 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-10): منحنى بياني لتطور مؤشر استقرار الموظفين لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-06) والشكل رقم (4-10) نلاحظ بأن مؤشر معدل استقرار الموظفين في انخفاض مستمر، ففي عام 2010 كان معدل استقرار الموظفين 111,39 بالمائة أي أنه كان معدلا جيدا، ثم انخفض في عام 2011 إلى 106,15 بالمائة وهذا ناتج عن انخفاض عدد الموظفين من 4405 إلى 4198 موظف، ثم استمر الانخفاض في عام 2012 إلى 102,84 بالمائة وهو معدل معتدل، وهذا الانخفاض ناتج عن انخفاض عدد الموظفين إلى 4067 موظف.

في عام 2013 استمر انخفاض مؤشر معدل استقرار الموظفين إلى 92,3 بالمائة بسبب انخفاض عدد الموظفين إلى 3650، وهذا المعدل هو معدل منخفض بعض الشيء، ثم استمر الانخفاض في المعدل إلى 87,32 بالمائة عام 2014 بسبب انخفاض عدد الموظفين إلى 3453 موظف، وهذا المعدل هو معدل منخفض.

من خلال ما سبق يتبين لنا بأن مؤشر معدل استقرار الموظفين كان معدل جيدا، ثم بدأ بالتناقص حتى أصبح معدلا منخفضا، وهذا أمر خطير لأن الانخفاض المستمر في مؤشر معدل استقرار الموظفين يؤدي إلى انعدام طموحهم، والقلق المستمر، والخوف على مستقبلهم الوظيفي، وقتل روح المبادرة والإبداع لديهم، بالإضافة إلى ذلك فالحاجة للاستقرار هي رغبة توجد بداخل كل انسان، وبالتالي فلما يحس الموظفون بعدم استقرارهم في مؤسسة معينة فسوف يبحثون عن استقرارهم في مؤسسة أخرى، وهذا ما سيؤدي إلى تزايد عدد الاستقالات، وبالتالي خسارة المجمع للموارد البشرية ذات الكفاءة.

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء لمجمع صيدال في الفترة (2010-2014)

سنقوم في هذا المطلب بحساب مختلف المؤشرات التي تقيس أداء المجمع، ثم الحكم على النتائج، وعلى هذا الأساس تم حساب ستة مؤشرات مرتبطة بالأداء.

الفرع الأول: مؤشر معدل الهامش الإجمالي

للهامش الإجمالي فائدة كبيرة لأنه يعتبر المصدر الحقيقي لقياس أرباح المؤسسة، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة:

معدل الهامش الإجمالي = الهامش الإجمالي ÷ رقم الأعمال.

مع العلم بأن الهامش الإجمالي = مبيعات البضاعة – مشتريات مستهلكة.

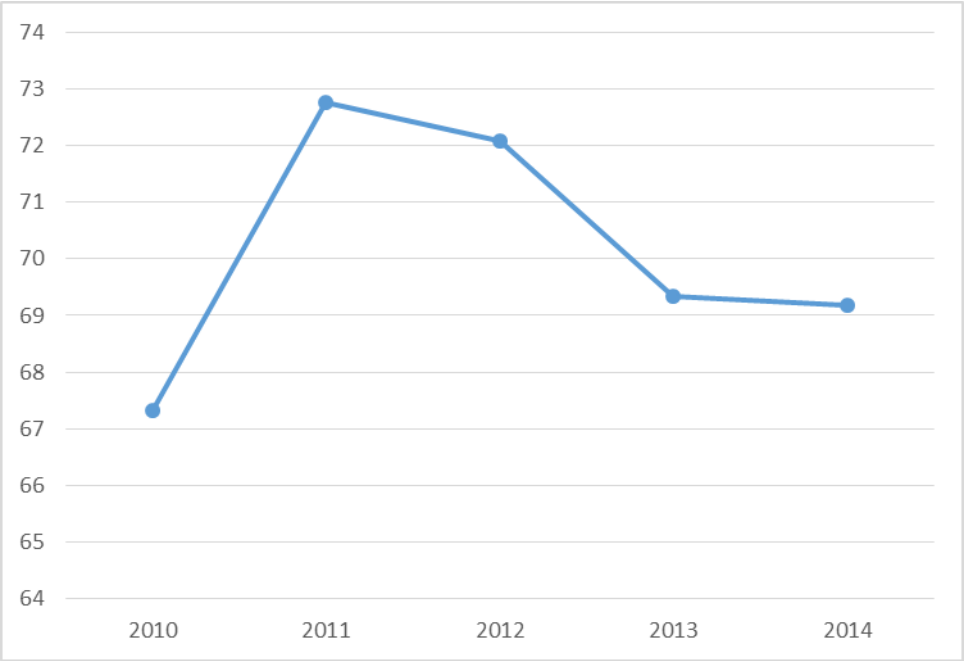
الجدول رقم (4-07): تطور مؤشر معدل الهامش الإجمالي لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	القيمة	11196000000	12101000000	12000000000	11400000000	9789000000
	نسبة التغير	-	+ 08.08 %	- 00.83 %	- 05 %	- 14.13 %
مبيعات بضاعة	القيمة	12510199865.69	13504270700.95	13895054472.57	11461847581.90	9789025905.91
	نسبة التغير	-	+ 07.95 %	+ 02.89 %	- 17.51 %	- 14.59 %
مشتريات مستهلكة	القيمة	4972752469.23	4699658292.69	5246886845.95	3556475260.95	3017970352.54
	نسبة التغير	-	- 05.49 %	+ 11.64 %	- 32.22 %	- 15.14 %
الهامش الإجمالي	القيمة	7537447396.46	8804612408.26	8648167626.62	7905372320.95	6771055553.37
	نسبة التغير	-	+ 16.81 %	- 01.78 %	- 08.59 %	- 15.14 %

معدل الهامش الإجمالي	67.32 %	72.76 %	72.07 %	69.35 %	69.17 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-11): منحنى بياني لتطور معدل الهامش الإجمالي لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-07) والشكل رقم (4-11) نلاحظ بأن مؤشر معدل الهامش الإجمالي هو مؤشر جيّد ففي عام 2010 كان معدل الهامش الإجمالي 67,32 بالمائة وهو معدل جيّد، ثم ارتفع المعدل في عام 2011 إلى 72,76 بالمائة وهذا الارتفاع راجع إلى ارتفاع مبيعات البضاعة بنسبة 07,95 بالمائة مقارنة بعام 2010 وانخفاض المشتريات المستهلكة بنسبة 05,49 بالمائة، وهذا ما حقق ارتفاعا ملحوظا في الهامش الإجمالي بنسبة 16,81 بالمائة لتصبح قيمة هذا الأخير 8 مليار و804 مليون دينار جزائري.

في عام 2012 انخفض مؤشر معدل الهامش الإجمالي إلى 72,07 بالمائة، وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض رقم الأعمال بنسبة 0,83 بالمائة، زيادة على ذلك فقد ارتفعت المشتريات المستهلكة بنسبة 11,64 بالمائة مقارنة بعام 2011، وهذا ما جعل من الهامش الإجمالي ينخفض بنسبة 01,78 بالمائة لتصبح قيمته 8 مليار و648 مليون دينار جزائري.

في عام 2013 انخفض مؤشر معدل الهامش الإجمالي إلى 69,35 بالمائة، وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض رقم الأعمال بنسبة 05 بالمائة، يتبعه انخفاض في مبيعات البضاعة بنسبة 17,51 بالمائة مقارنة بعام 2012، وهذا ما جعل من الهامش الإجمالي ينخفض بنسبة 08,59 بالمائة لتصبح قيمته 7 مليار و905 مليون دينار جزائري.

في عام 2014 انخفض مؤشر معدل الهامش الإجمالي إلى 69,17 بالمائة، وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض رقم الأعمال بنسبة 14,13 بالمائة، يتبعه انخفاض في مبيعات البضاعة بنسبة 14,59 بالمائة مقارنة بعام 2013، وهذا ما جعل من الهامش الإجمالي ينخفض بنسبة 14,35 بالمائة لتصبح قيمته 6 مليار و771 مليون دينار جزائري.

مما سبق نلاحظ بأن مجمع صيدال حقق أرباحا طائلة من نشاطه الصيدلاني، فأرباحه تقاس بملايير الدينارات الجزائرية، وحتى وإن كان المعدل في انخفاض مستمر، إلا أنه يبقى مؤشرا إيجابيا ومقبولا.

الفرع الثاني: مؤشر معدل القيمة المضافة

يعكس هذا المؤشر الثروة الإضافية المحققة من طرف المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير، بالإضافة إلى وسائلها الخاصة، فلكي تقوم أيّة مؤسسة بعملية الإنتاج، يجب أن تستهلك ما أنتجه غيرها من المؤسسات من مواد أولية ومواد نصف مصنعة، وهناك عدة طرق لاحتساب القيمة المضافة، اتبعنا العلاقة التالية:

القيمة المضافة = النتيجة الصافية + أعباء غير عادية – منتوجات غير عادية + أعباء مالية – منتوجات مالية + أعباء عملياتية أخرى – منتوجات عملياتية أخرى + تكاليف الموظفين + ضرائب ورسوم + اهتلاكات ومؤونات – استرجاع الاهتلاكات والمؤونات + ضرائب على الأرباح.

معدل القيمة المضافة = القيمة المضافة ÷ رقم الأعمال.

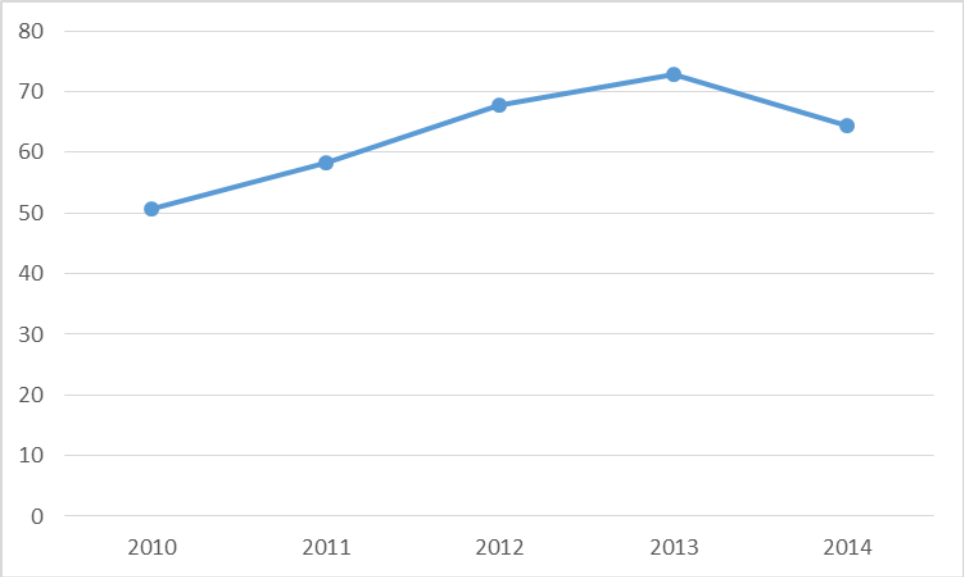
الجدول رقم (4–08): تطور مؤشر معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2010–2014)

السنوات / العناصر		2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	القيمة	11196000000	12101000000	12000000000	11400000000	9789000000
	نسبة التغير	–	+ 08.08 %	– 00.83 %	– 05 %	– 14.13 %
النتيجة الصافية	القيمة	1102000000	2060000000	1965000000	2658000000	1477000000
	نسبة التغير	–	+ % 87	– % 05	+ % 35	– % 44
أعباء غير عادية		00.00	90.06	3985277.20	21476.75	00.00
منتوجات غير عادية		00.00	00.00	00.00	00.00	00.00
أعباء مالية		261601048.77	201298040.78	225135653.69	221326017.88	157011457.30
منتوجات مالية		131245824.40	102440136.94	100796850.14	73629153.44	106709251.37
أعباء عملياتية أخرى		327275482.25	327946833.72	207496681.94	135200827.62	204467978.10
منتوجات عملياتية أخرى		586740850.00	250864778.47	372976278.55	123256224.16	85434154.80
تكاليف الموظفين		3439806440.86	3342926582.67	3809104894.13	3848442866.21	3222199202.24
ضرائب ورسوم		308873342.92	282932101.17	228139765.88	211018083.50	205064473.74
اهتلاكات ومؤونات		1962879560.27	1488030462.38	2144929104.62	1431299339.58	1130374262.15

استرجاع اهتلاكات ومؤونات		1417710036.21	730292504.92	575024462.41	501957026.14	292035551.31
ضرائب على الأرباح		410899297.47	435795394.32	594876257.74	505103069.99	400073617.37
القيمة المضافة	القيمة	5677638461.93	7055332084.77	8129870044.10	8311569277.79	6312012033.42
	نسبة التغير	–	+ 24.27 %	+ 15.23 %	+ 02.23 %	- 24.06 %
معدل القيمة المضافة		50.71 %	58.30 %	67.75 %	72.91 %	64.48 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-12): منحنى بياني لتطور مؤشر معدل القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-08) والشكل رقم (4-12) نلاحظ بأن مؤشر القيمة المضافة كان مؤشرا جيدا، وفي ارتفاع مستمر، ففي عام 2010 كانت القيمة المضافة لمجمع صيدال 5 مليار و677 مليون دينار جزائري ومعدل القيمة المضافة كان 50,71 بالمائة، في عام 2011 ارتفعت القيمة المضافة لمجمع صيدال بنسبة 24,27 بالمائة مقارنة بعام 2010، لتصبح قيمتها 7 مليار و55 مليون دينار جزائري، وهذا الارتفاع ناتج أساسا عن الزيادة في النتيجة الصافية بنسبة 87 بالمائة لتصل قيمتها 2 مليار و60 مليون، ونتج عن كل ذلك زيادة أيضا في معدل القيمة المضافة لتصبح 58,30 بالمائة، ثم استمرت الزيادة في عام 2012، فقد ارتفعت القيمة المضافة بنسبة 15,23 بالمائة مقارنة بعام 2011، لتصبح قيمتها 8 مليار و 129 مليون دينار جزائري، لكن هذه المرة لم تكن الزيادة بفضل النتيجة الصافية لأنها انخفضت بنسبة 05 بالمائة، بل يعود الفضل لارتفاع القيمة المضافة وهو الارتفاع الملحوظ في أغلب الأعباء، وانخفاض قيم بعض المنتوجات، ليرتفع كذلك مؤشر معدل القيمة المضافة 67,75 بالمائة.

في عام 2013 استمر كذلك الارتفاع في القيمة المضافة، فقد ارتفعت هذه الأخيرة بنسبة 02,23 بالمائة لتصبح قيمتها 8 مليار و311 مليون دينار جزائري، وهذا الارتفاع ناتج بشكل أساسي عن ارتفاع النتيجة الصافية

بنسبة 35 بالمائة لتصبح قيمتها 2 مليار و658 مليون دينار جزائري، يتبع كل ذلك ارتفاع في مؤشر معدل القيمة المضافة ليصبح 72,91 بالمائة.

في عام 2014 انخفضت القيمة المضافة بنسبة 24,06 مقارنة بعام 2013، لتصبح قيمتها 6 مليار و312 مليون دينار جزائري هذا الانخفاض ناتج عن مجموعة من التراجعات، في كل من النتيجة الصافية التي انخفضت بنسبة 44 بالمائة، وكذا مختلف الأعباء والمنتوجات، يتبع ذلك انخفاض في مؤشر معدل القيمة المضافة لتصبح 64,48 بالمائة.

مما سبق نلاحظ بأن مجمع صيدال حقق ثروات إضافية كبيرة جدا، ليس هذا فقط بل كانت في ارتفاع مستمر حتى عام 2014، وهذا ما يدل على أن مؤشر معدل القيمة المضافة هو مؤشر جيّد.

الفرع الثالث: مؤشر معدل المردودية الاقتصادية

يقيس هذا المؤشر الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض للاستغلال، وتسمى بالمردودية الاقتصادية الاجمالية لأنها تتحقق قبل عمليات الاهتلاك، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة:

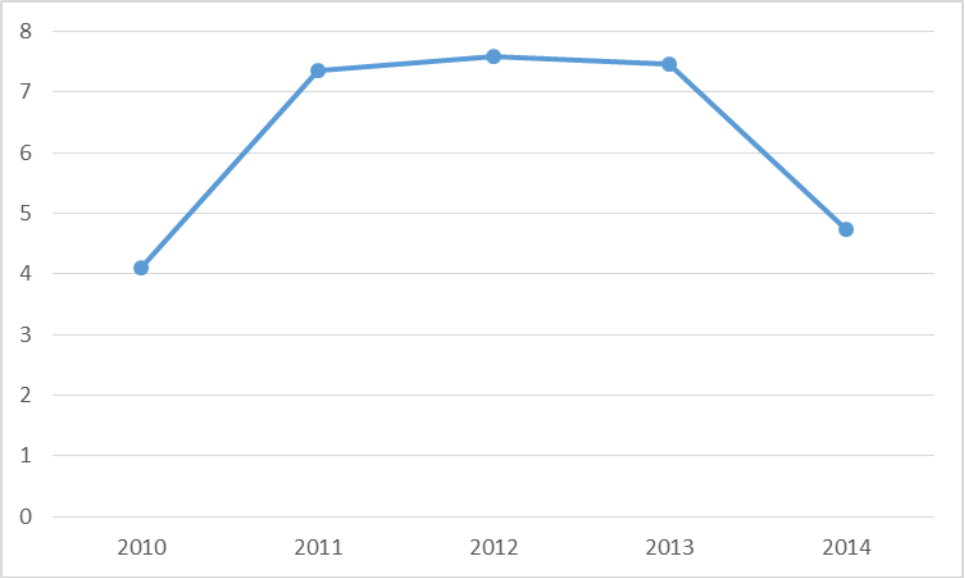
مؤشر معدل المردودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي للاستغلال ÷ مجموع الأصول

الجدول رقم (4-09): تطور مؤشر معدل المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
الفائض الإجمالي للاستغلال	القيمة	1935671349	3458879998	3926594397	3887686199	2576108686
	نسبة التغير	-	+ 78.69 %	+ 13.52 %	- 0.99 %	- 33.74 %
مجموع الأصول	القيمة	47166966044	47089723930	51715206103	52075918466	54411330998
	نسبة التغير	-	- 0.16 %	+ 09.82 %	+ 0.7 %	+ 04.48
معدل المردودية الاقتصادية		04.10 %	07.35 %	07.59 %	07.47 %	04.73 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-13): منحنى بياني لتطور معدل المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-09) والشكل رقم (4-13) نلاحظ بأن مؤشر معدل المردودية الاقتصادية تغير بطريقة مُتَنَاظِرَةٍ منذ عام 2010 إلى عام 2014، ففي عام 2010 كان معدل المردودية الاقتصادية 4,10 بالمائة وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 4,1 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، وفي عام 2011 ارتفع مؤشر معدل المردودية الاقتصادية ارتفاعا كبيرا ليصبح المعدل 7,35 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 7,35 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، ذلك الارتفاع في المؤشر راجعٌ أساسا إلى الزيادة في الفائض الإجمالي للاستغلال بنسبة 78,69 بالمائة مقارنة بعام 2010، لتنتقل قيمته من مليار و 935 مليون دينار جزائري إلى 3 ملايير و 458 مليون دينار جزائري.

في عام 2012 ارتفع معدل المردودية الاقتصادية بشكل طفيف ليصبح المعدل 7,59 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 7,59 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، ذلك الارتفاع في المؤشر راجعٌ أساسا إلى القيم الكبيرة في الفائض الإجمالي للاستغلال، وكذا أصول المجمع، ثم في عام 2013 انخفض المؤشر انخفاضا طفيفا ليصبح مؤشر معدل المردودية الاقتصادية 7,47 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 7,47 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، هذا الانخفاض الطفيف راجع إلى الارتفاع الطفيف في مجموع أصول المجمع التي ارتفعت بنسبة 0,7 بالمائة، وكذلك الانخفاض الطفيف في الفائض الإجمالي الذي انخفض بنسبة 0,99 بالمائة، بعد ذلك انخفض مؤشر معدل المردودية الاقتصادية انخفاضا كبيرا ليصبح المؤشر 4,73 بالمائة، وهذا يعني بأن مجمع صيدال يحقق 4,73 سنتيم عن كل دينار من مجموع أصوله، وهذا الانخفاض راجع أساسا إلى الانخفاض في الفائض الإجمالي للاستغلال بنسبة 33,74.

من خلال ما سبق نلاحظ بأنه حصلت مجموعة من التغيرات على مؤشر معدل المردودية الاقتصادية لمجم صيدال في الفترة (2010-2014)، لكن ما هو متفق عليه هو أن المجمع لم يتوقف من جني الأرباح من مجموع أصوله، وبالتالي فيمكن القول بأن هذا المؤشر هو مؤشر حسن.

الفرع الرابع: مؤشر العائد على الاستثمار

يعد العائد على الاستثمار أهم مؤشر لقياس مدى ربحية أي مؤسسة، لأنه يبين العائد التي حققته المؤسسة بالمقارنة مع مقدار الاستثمار التي وضعته، ويحسب هذا العائد من خلال العلاقة:

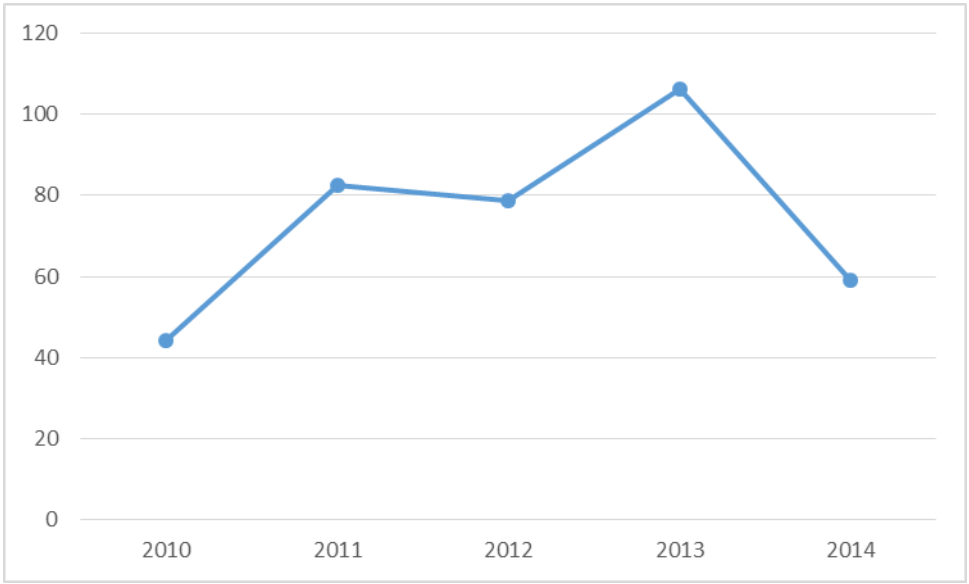
العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية ÷ رأس المال.

الجدول رقم (4-10): تطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	القيمة	1102000000	2060000000	1965000000	2658000000	1477000000
	نسبة التغير	-	+ % 87	- % 05	+ % 35	- % 44
رأس المال		2500000000				
العائد على الاستثمار		44.08 %	82.40 %	78.60 %	106.32 %	59.08 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-14): منحنى بياني لتطور مؤشر العائد على الاستثمار لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-10) والشكل رقم (4-14) نلاحظ بصفة عامة بأن تغير مؤشر العائد على الاستثمار كان تغيرا متذبذبا، لكن هذا التغير كان باتجاه الصعود، وهذا أمر إيجابي، ففي عام 2010 كان معدل العائد على الاستثمار 44,08 بالمائة، وهو معدل لا بأس به، ويعني هذا بأن مجمع صيدال حقق ربحا صافيا يمثل 44,08 بالمائة من رأس ماله المُسْتَثْمَرِ، ثم ارتفع المؤشر إلى 82,40 بالمائة عام 2011 وهذا الارتفاع راجع الى ارتفاع

النتيجة الصافية بنسبة 87 بالمائة، ما جعل من هذا المؤشر يصبح مؤشرا جيدا، لكن في عام 2012 انخفض مؤشر العائد على الاستثمار إلى 78,60 بالمائة، بسبب انخفاض النتيجة الصافية بنسبة 05 بالمائة مقارنة بعام 2011 لكن هذا الانخفاض لم يكن كبيرا، وبالتالي فالمؤشر يبقى محافظا على صورته الإيجابية، ثم قفز مؤشر العائد على الاستثمار قفزة نوعية في عام 2013 ليكون بذلك مجمع صيدال قد حقق عائدا كبيرا جدا أكبر من رأس ماله المستثمر ليصل المعدل إلى 106,32 بالمائة، وهذا المؤشر هو مؤشر ممتاز.

في عام 2014 انخفض مؤشر العائد على الاستثمار إلى 59,08 بالمائة بسبب انخفاض النتيجة الصافية بنسبة 44 بالمائة مقارنة بعام 2013، ويبقى هذا المعدل إيجابيا ولا بأس به.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مجمع صيدال لم يخسر في نشاطه الصيدلاني (في السنوات الخاضعة للدراسة)، فمنذ عام 2010 والمجمع يجني أرباحا صافية وصلت لتصبح أكبر من رأس ماله الذي استثمره للبدء في نشاطه، وبالتالي فمؤشر العائد على الاستثمار كان مؤشرا جيدا جدا.

الفرع الخامس: الإنتاجية

يعتبر هذا المؤشر مؤشرا هاما لقياس أداء الموظفين بطريقة مباشرة، فهو يقوم بتحديد دور ومساهمة كل موظف في تحقيق رقم الأعمال للمؤسسة، ويحسب من خلال العلاقة:

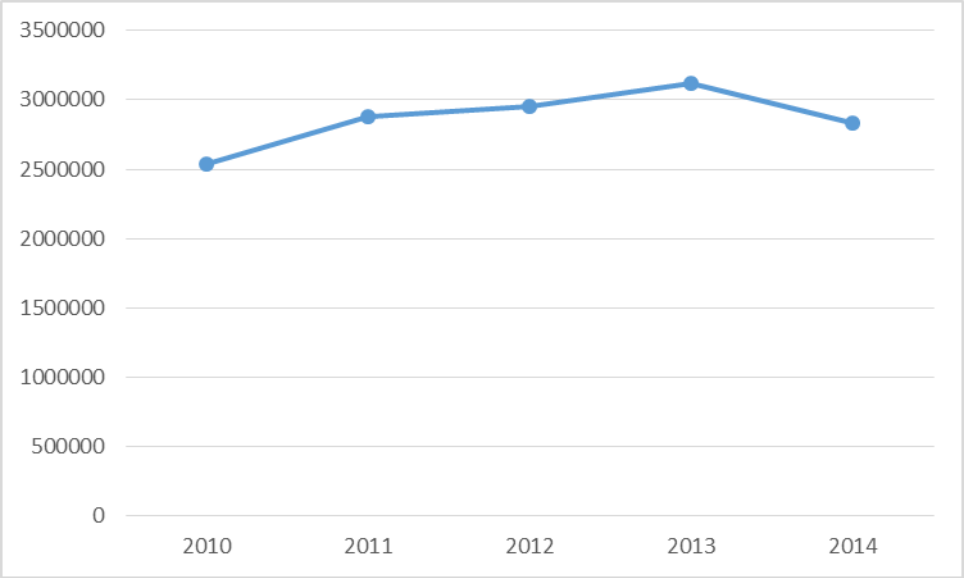
الإنتاجية = رقم الأعمال ÷ عدد العمال

الجدول رقم (4-11): تطور مؤشر الانتاجية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)

العناصر / السنوات		2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	القيمة	11196000000	12101000000	12000000000	11400000000	9789000000
	نسبة التغير	-	+ 08.08 %	- 00.83 %	- 05 %	- 14.13 %
عدد العمال	القيمة	4405	4198	4067	3650	3453
	نسبة التغير	-	- 04.70 %	- 03.12 %	- 10.25 %	- 05.40 %
الإنتاجية	القيمة	2541657.21	2882563.12	2950577.82	3123287.67	2834926.15
	نسبة التغير	-	+ 13.41 %	+ 02.36 %	+ 05.85 %	- 09.23 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

الشكل رقم (4-15): منحنى بياني لتطور مؤشر الانتاجية لمجمع صيدال للفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2010-2014)

من خلال الجدول رقم (4-11) والشكل (4-15) نلاحظ بصفة عامة بأن إنتاجية الموظفين في تزايد مستمر ففي عام 2010 كانت إنتاجية المجمع تقدر بـ 2 مليون و541 ألف دينار جزائري، وتعتبر هذه النتيجة نتيجة جيدة ثم ارتفعت إنتاجية موظفي المجمع في عام 2011 بنسبة 13,41 بالمائة مقارنة بعام 2010، لتصل إلى 2 مليون و882 ألف دينار جزائري، وهذا الارتفاع ناتج أساسا عن ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 8,08 بالمائة -مع الأخذ بعين الاعتبار بأن عدد العمال قد انخفض بنسبة 4,70 بالمائة ومع ذلك فقد تم تحقيق رقم أعمال أفضل من ذلك المحقق عام 2010-، ثم استمرت الزيادة في عام 2012 فقد ارتفعت إنتاجية موظفي المجمع بنسبة 2,36 بالمائة مقارنة بعام 2011، لتصبح قيمتها 2 مليون و 950 ألف دينار جزائري، لكن هذه المرة لم يكن سبب الزيادة هو الارتفاع في رقم الأعمال لأنه انخفض بنسبة 0,83 بالمائة، بل السبب الرئيسي هو الانخفاض في اليد العاملة بنسبة 3,12 بالمائة ما جعل إنتاجية الموظفين تكبر.

في عام 2013 استمرت الزيادة كذلك في إنتاجية موظفي مجمع صيدال فقد ارتفعت بنسبة 05,85 بالمائة مقارنة بعام 2012، لتصل قيمتها إلى 3 مليون و123 ألف دينار جزائري، وهذه المرة كذلك لم يكن سبب الزيادة هو الارتفاع في رقم الأعمال لأنه انخفض بنسبة 5 بالمائة بل السبب الرئيسي هو انخفاض عدد الموظفين العاملين المجمع بنسبة 10,25 بالمائة.

في عام 2014 توقفت سلسلة الزيادات في إنتاجية الموظفين، لينخفض هذا المؤشر بنسبة 9,23 بالمائة مقارنة بعام 2013، وهذا الانخفاض راجع إلى الانخفاض في عدد الموظفين بنسبة 5,40 بالمائة، يتبعه انخفاض كبير في رقم أعمال المجمع بنسبة 14,13 بالمائة، لكن السؤال المطروح هنا، لماذا إنتاجية الموظفين انخفضت، مع العلم بأنها لم تنخفض في السنوات السابقة، وأن انخفاض كل من عدد العمال ورقم الأعمال لم يكن سببا في انخفاض الإنتاجية، حتى عام 2014، الجواب على هذا السؤال هو ما تم ذكره سابقا في الفرع الرابع من المطلب الأول وهو

مؤشر استقرار الموظفين، فبعد نسبة الانخفاض الكبيرة للموظفين في عام 2013، بدأ عدم استقرار الموظفين في عملهم يتغلغل في نفوسهم، ويؤثر على مبادرتهم في عملهم، ويؤثر سلبا على أدائهم، ماجعل أداؤهم هذه المرة ينخفض.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مؤشر إنتاجية الموظفين العاملين بمجمع صيدال، هو مؤشر جيد، فكل موظف يساهم في تقديم للمجمع 3 أضعاف قيمة ما يقدم المجمع لموظفه، وبالتالي فأداء الموظفين كان جيدا، وليس هذا فقط بل كان في تزايد مستمر حتى عام 2014.

المطلب الثالث: نمط القيادة السائد لمجمع صيدال وأثره على أداء الموظفين

سنقوم في هذا المطلب بوضع استنتاج نهائي لعملية حساب وتحليل مختلف المؤشرات السابقة.

الفرع الأول: الاهتمام بالعُمَّالِ

نستنتج من خلال كافة المؤشرات المدروسة في المطلب الأول، من ارتفاع معدل دوران العمل الانخفاض الكبير لمعدل التكوين، انخفاض مؤشر مصاريف الموارد البشرية، وانخفاض مؤشر معدل استقرار الموظفين، بأن مجمع صيدال لا يحافظ على موظفيه، لا يهتم بتطوير مهاراتهم، لا يحاول أن يوفر لهم حياة رفيهة ولا يهتم بإحساسهم في استقرارهم في عملهم، وبالتالي فمجمع صيدال لا يهتم بالعمال، حتى وإن وجد الاهتمام، فهو اهتمام من الجانب المادي فقط.

الفرع الثاني: الاهتمام بالعمل

نستنتج من خلال كافة المؤشرات المدروسة في المطلب الثاني، من حساب مؤشر معدل الهامش الإجمالي معدل القيمة المضافة، معدل المردودية الاقتصادية، العائد على الاستثمار والإنتاجية، بأن كل تلك المؤشرات كانت إيجابية وذات تقدير يتراوح بين المقبول والجيّد جدا.

فقد حقق المجمع أرباحا كبيرة، وثروات إضافية كبيرة ومتزايدة، وأن المجمع لم يتوقف من جني الأرباح من مجموع أصوله بشكل لا بأس به، بالإضافة إلى ذلك فقد حقق المجمع أرباحا صافية وصلت لتصبح أكبر من رأس ماله الذي استثمره للبدء في نشاطه، دون إهمال دور الموظفين وأداؤهم الجيد فكل موظف يساهم في تقديم للمجمع 3 أضعاف قيمة ما يقدم المجمع لهذا الموظف.

وبالتالي يمكن القول بأن أداء الموظفين هو أداء جيد، وأن أداء مجمع صيدال ككل هو أداء جيد كذلك، وهذه النتيجة الإيجابية راجعة لاهتمام مجمع صيدال الكبير بالعمل.

الفرع الثالث: مساهمة النمط القيادي السائد في مجمع صيدال في التأثير على أداء موارده البشرية

من الفرع الأول والثاني لدينا:

النتيجة رقم (01): مجمع صيدال لا يهتم بالعمّال.

النتيجة رقم (02): مجمع صيدال يهتم بالعمل.

بالرجوع إلى الشبكة الإدارية الموضوعة من طرف بلايك وموتون (Blake & Mouton) نستنتج بأن النمط السائد لدى مجمع صيدال هو النمط التسلطي.

وهذا ما يتجلّى من خلال مختلف النشاطات والعمليات التي قام بها المجمع في الفترة من 2010 إلى 2014 ففي بداية عام 2010 تم تقليص عدد المناصب الواقعة في المستوى الإداري الذي يلي مستوى الرئيس المدير العام

من 15 منصب إلى 07 مناصب، وهذا ما يدل على أن مجمع صيدال كان يتبع أسلوبا لا مركزيا في اتخاذ القرارات أي أن القرارات كانت تتخذ بأسلوب تشاركي، ثم تم حذف 08 مناصب أي ما يمثل 53,33 بالمائة من مجمل المناصب، وترك 07 مناصب ذات المسؤولية، تابعة لمنصب الرئيس المدير العام، أي أن هذا الأخير كان يفوّض سلطته إلى 15 مسؤول، ثم أصبح الآن يفوض سلطته إلى 07 مسؤولين فقط، وهذا ما يعبر عن نقص اللامركزية والزيادة في المركزية في اتخاذ القرارات.

في نفس العام قام مجمع صيدال بوضع نظام للمعلومات مساعد لاتخاذ القرارات فيما يخص تسيير المخزون كما يساهم في تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من المنتوجات الصيدلانية، والتحكم الجيّد في مواعيد التموين الإشعار بنفاذ المخزون، ووضع برامج ترويجية، أي أن نظام المعلومات هذا يهتم فقط بتخزين البضاعة وترويجها دون الموارد البشرية وبالتالي فهو يهتم فقط بالعمل.

في عام 2011 قام مجمع صيدال بإضافة خاصية جديدة في نظام معلوماته التي تخص الموارد البشرية وهو مشروع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يهدف إلى دراسة احتياجات المجمع من اليد العاملة، أي أن الاهتمام الوحيد الخاص بالعمال يتمحور حول دراسة مدى احتياج المجمع إلى يد عاملة إضافية أو العكس، أي عدم احتياجه إلى يد عاملة.

في عام 2012 قام مجمع صيدال بوضع نظام علاوات مادية لمنحها للموظفين حتى يقوم المجمع من تحسين أدائهم، وتحسين مبادراتهم، وجعلهم يلتزمون أكثر في عملهم، وقد حقق المجمع نتائج إيجابية عام 2012 بالنسبة لأداء الموظفين الذي استطعنا قياسه من خلال مؤشر الإنتاجية الذي ارتفع مقارنة بعام 2011.

في عامي 2013 و2014 اهتم المجمع بتطوير مختلف وحداته، وانشاء وحدات جديدة في بعض أنحاء الوطن بهدف تحقيق نتائج مالية ومحاسبية أفضل.

وبالتالي فبالنسبة للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذا المبحث، نستخلص إلى النتيجة النهائية وهي بأن مجمع صيدال يمارس النمط التسلطي، وهذا النمط يؤثر إيجابا على أداء الموظفين وكذا أداء المجمع ككل، ويمكن شرح ذلك بأن مجمع صيدال يمارس نشاط انتاج الأدوية، وهو نشاط صعب لأن خطأً بسيطاً في تركيبة دواء معين سيؤدي إلى تدهور كبير في صحة العديد من الزبائن الذين تناولوا أدوية المجمع، أو حتى وصولهم إلى حالة التسمم وفقدانهم النهائي للحياة، وبالتالي فلا يمكن للمجمع أن يسمح لنفسه بأي خطيئة حتى ولو كانت صغيرة، وهذا ما جعله يتبع مجموعة من الإجراءات الصارمة للمحافظة على جودة منتجاته الصيدلانية عامة، وجودة أدويته خاصة.

المبحث الثالث: تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء موظفي فرع المضادات الحيوية

يتناول هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قمنا بها في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، لدراسة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، حيث بدأنا باستعراض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم الانتقال بعد ذلك انتقلنا إلى عرض ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها لهذا الغرض.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره تتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

لقد مرت عملية صياغة أسئلة الاستبانة بمجموعة من الخطوات أهمها:

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات وأسئلة الدراسة، حيث تتكون الاستمارة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص عينة البحث من حيث: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة. وقد تمت صياغة أبعاد الاستبانة على أساس المحاور التالية:

المحور الأول: مواصفات مسؤولي المؤسسة، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس الأنماط القيادية الأربعة الخاضعة للدراسة وهي: النمط التسلطي، النمط الديمقراطي، النمط التحويلي والنمط التبادلي.

المحور الثاني: مواصفات الأعمال المنجزة، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس أداء الموارد البشرية.

- صياغة مجموعة من الأسئلة تمثلت في 63 سؤال والتي تعكس وتفصل الأبعاد التي تم تحديدها.
- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى، وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى جميع أفراد العينة، وعدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة، وبالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية، وخاصة أننا أشرفنا على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة، من أجل ضمان موضوعية ودقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستبانة، استخدام العبارات الواضحة والمتداولة، بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع أفراد العينة.
- كانت الأسئلة مغلقة حيث لا يجد المُسْتَجْوَبُ من خلالها أي صعوبة في فهم السؤال وتقديم الإجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه، وبالتالي لا يخرج أبدا عمَّا هو مطلوب منه.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة شيء مهم، إذ يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها والتي تتلاءم مع موضوع البحث، فحسب الموضوع الخاضع للدراسة، فإن المجتمع يتمثل في مجموعة الإطارات العاملين في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، عددهم 140 إطار.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

وهي سحب جزء من مجتمع الدراسة، يعرف باسم العينة، والعملية التي تتم هنا يطلق عليها باسم المعاينة ويتم تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على باقي مفردات المجتمع.

وفي دراستنا تم اختيار العينة العشوائية البسيطة، حيث تعتبر أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي المتجانس، حيث يتم أخذ نسبة معينة من مجتمع الدراسة، ثم اخضاعها للدراسة وجمع المعلومات اللازمة حولها، ثم استخراج النتائج وتعميمها على باقي أفراد المجتمع.

الفرع الثالث: حجم العينة

وقد تم حساب العينة الخاصة بالدراسة كالتالي:

أخذنا 50 بالمائة من مجتمع الدراسة كعينة، وبالتالي:

140 x 0,5 = 70.

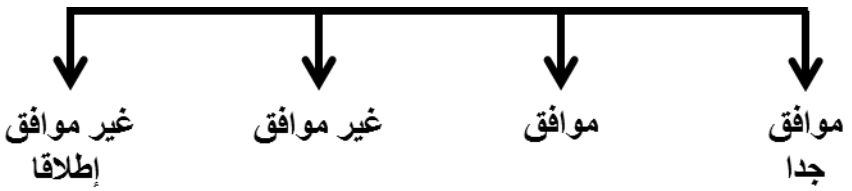
أي أن عينة الدراسة تشكلت من 70 إطار.

الفرع الرابع: الأدوات المستعملة

تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل لجمع المعلومات في جميع مراحل البحث، وقد تم الاعتماد في الدراسة النظرية على مجموعة من الكتب العامة والمتخصصة، إلى جانب الأبحاث والمقالات العلمية، بالإضافة إلى بعض من المواقع الإلكترونية.

وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS (**STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE**) أو بتعبير آخر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لمعالجة قوائم الاستبانات من إدخال البيانات والحصول على مختلف النتائج المطلوبة بدقة ومصداقية، بالإضافة إلى برنامج Microsoft Excel، لعرض بعض الأشكال البيانية، ولقد تم حساب المتوسط الحسابي للعبارات والانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجوابات مفردات العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة.

وللإشارة فإن تحديد الإجابة على العبارات هي باستخدام سلم ليكرت Likert الرباعي، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول لأربع درجات مرتبة كالتالي:



ومن اجل معرفة آراء ومواقف الموظفين نستخدم درجات سلم ليكرت بعد القيام بترجيحها، ويكون ذلك من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت، حيث تم حساب المدى وهو 4−1=3 ثم نقسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي 3/4= 0,75، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكرت وهي (1) لتحديد الخلية الأولى، وهكذا تظهر جميع الخلايا كما يلي:

1 ⟵ 1,75 غير موافق إطلاقا
1,76 ⟵ 2,50 غير موافق
2,51 ⟵ 3,25 موافق
3,26 ⟵ 4 موافق جدا

الفرع الخامس: صدق الاستبانة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (coefficient alpha cronbach) لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة والتحقق من ثباتها، وامكانية الاعتماد على المقياس، عن طريق فحص تناسق واستقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدامه، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من(0.6)، وقد تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث كانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة (70) فرد، موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (4-12): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: مواصفات مسؤولي المؤسسة	43	0.90	0.81
المحور الثاني: مواصفات الأعمال المنجزة	20	0.88	0.77
أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية	63	0.94	0.88

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss)

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول تحت عنوان مواصفات مسؤولي المؤسسة بلغ (0.9) فهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وأن معامل الثبات للمحور الثاني تحت عنوان مواصفات الأعمال المنجزة بلغ (0.88)، فهو كذلك معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما أن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية بلغ (0.94) مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة على مستوى الدراسة كلها، بمعنى أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة كانت مفهومة وواضحة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

إن أول ما نبدأ به في هذا الإطار، هو دراسة البيانات وتحليلها بهدف استخلاص النتائج وفق الأسئلة والأهداف والفرضيات الموضوعة، حيث نبدأ بدراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية، ثم ننتقل إلى تحليل العبارات المتعلقة بجانب الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية.

الفرع الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

سنقوم في هذا الفرع بدراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة.

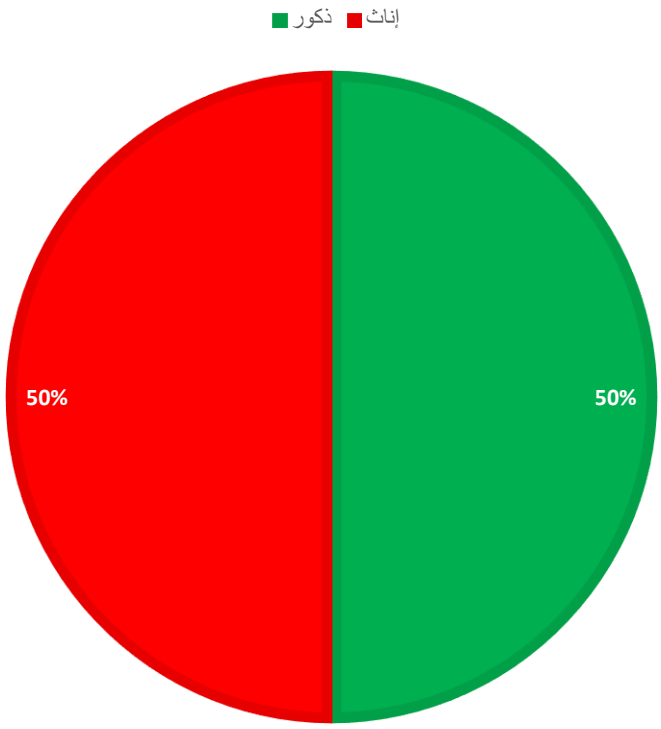
أولا: متغير الجنس

الجدول رقم (4-13): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	35	%50
	أنثى	35	%50
المجموع		70	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

الشكل رقم (4-16): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول رقم (4-13) والشكل رقم (4-16) أن عدد الرجال العاملين بفرع المضادات الحيوية هو 35 رجل، وهو مساوٍ لعدد النساء العاملات بالفرع الذي هو كذلك 35 امرأة، وبنسبة 50 بالمائة لكل منهما، فإذا دل هذا الأمر على شيء، فإنما يدل على أن فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) يحقق مبدأ المساواة في فرص العمل بين الرجل والمرأة فيما يخص رتبة الإطارات.

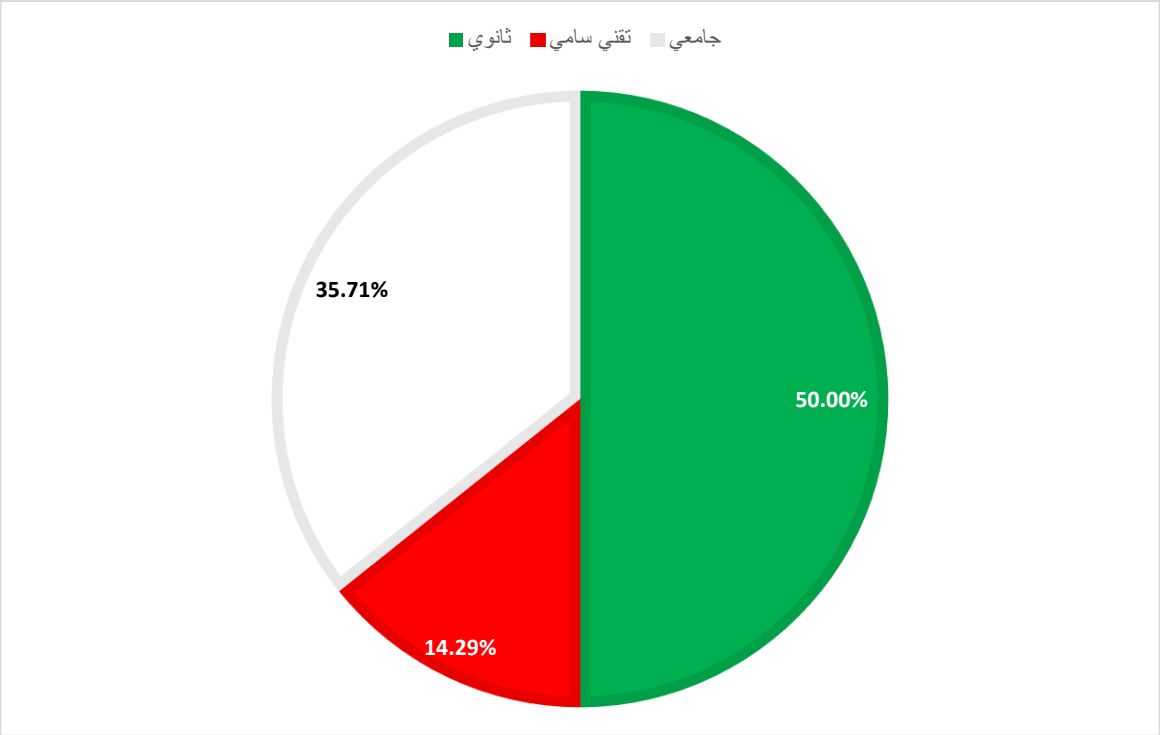
ثانيا: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (4-14): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير		التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	35	%50
	تقني سامي	10	%14.29
	جامعي	25	%35.71
المجموع		70	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

الشكل رقم (4-17): نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي وذلك بنسبة 50 بالمائة من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 35 فردا من أفراد عينة الدراسة، أي أن نصف الإطارات العاملين بالفرع ذوي مستوى ثانوي، تليها نسبة 35,71 بالمائة الخاصة بالأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بما يعادل 25 فردا من أفراد العينة، تليها نسبة 14,29 بالمائة التي تمثل الأفراد الذين لديهم مستوى تقني سامي بما يعادل 10 أفراد من أفراد عينة الدراسة، أي أن إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) لديهم مستويات تعليمية عالية.

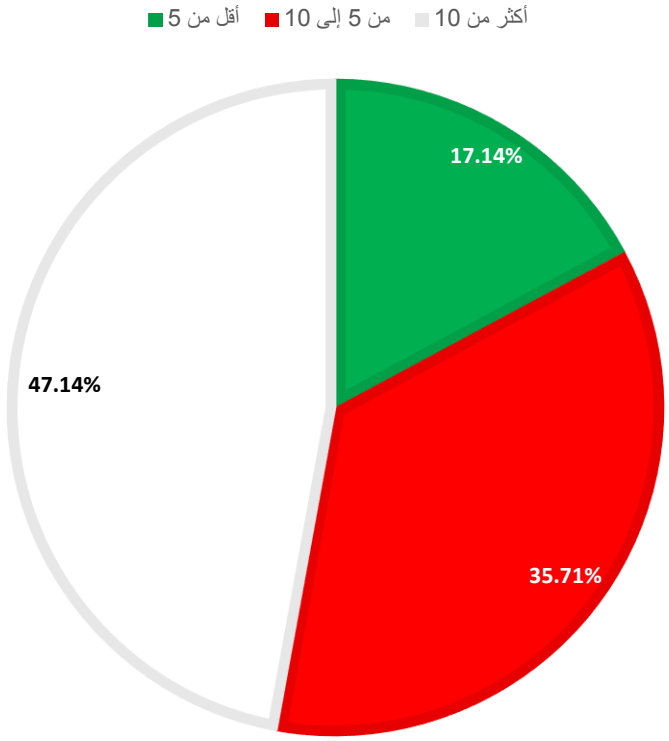
ثالثا: متغير الخبرة

الجدول رقم (4-15): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير		التكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 5	12	%17.14
	من 5 إلى 10	25	%35.71
	أكثر من 10	33	%47.14
المجموع		70	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

الشكل رقم (4-18): يوضح نسب توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 47,14 بالمائة من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 33 فردا من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن أغلب إطارات الفرد ذوي خبرة مهنية عالية، أما الأفراد الذين لديهم خبرة تتمحور من 5 سنوات إلى 10 سنوات فقد قدرت نسبتهم بـ 35,71 بالمائة بما يعادل 25 فرد، ثم تأتي نسبة 17,14 بالمائة الخاصة بالأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بما يعادل 12 فردا من أفراد العينة، أي أن إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) لديهم خبرة كبيرة في تسيير شؤون مؤسستهم.

الفرع الثاني: تحليل محاور قائمة الاستبانة

في هذا الفرع سنقوم بتحليل محاور الاستبانة، بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت من 1 إلى 4) لإجابات مفردات عينة البحث، عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور الدراسة.

أولا: المحور الأول المتعلق بمواصفات مسؤولي المؤسسة

الجدول رقم (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

عبارات المحور	عبارات سلم ليكرت (likert)				المؤشرات الإحصائية	
	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	%	%	%	%		
أ- النمط التسلطي:						
1. لا ترغب في انشغال الموظفون بغير عملهم (التحدث مثلا)	1	35	22	12	2.64	0.78
	%1.4	%50	%31.4	%17.1		
2. تتابع انجاز المهمات التي تكلف الموظفين بها	0	3	36	31	3.40	0.57
	%00	%4.3	%51.4	%44.3		
3. تتخذ القرارات دون مشاورة الموظفين	1	27	29	13	2.77	0.76
	%1.4	%38.6	%41.4	%18.6		
4. تضع معايير حسب رغبتك لتقييمهم	5	43	19	3	2.28	0.66
	%7.1	%61.4	%27.1	%4.3		
5. تفرض قراراتك على الموظفين	6	35	16	13	2.51	0.89
	%8.6	%50	%22.9	%18.6		
6. تهتم بالعمل أكثر من اهتمامك بهم	1	24	22	23	2.95	0.85
	%1.4	%34.3	%31.4	%32.4		
7. تقلل من شأن اقتراحاتهم	1	37	22	10	2.58	0.75
	%1.4	%52.9	%31.4	%14.3		

8. تعتبر المناقشة مضيعة للوقت	1	32	31	6	2.60	0.66
	%1.4	%45.7	%44.3	%8.6		
9. تتابع عمل الموظفين عن قرب	0	10	49	11	3.01	0.55
	%00	%14.3	%70	%15.7		
10. تقوم بمعاقبة الموظفين عند فشلهم في إنجاز عملهم	12	35	16	7	2.25	0.86
	%17.1	%50	%22.9	%10		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التسلطي					**2.70**	**0.39**
ب- النمط الديمقراطي:						
11. تسعى لإقامة علاقات اجتماعية مع الموظفين	3	28	27	12	2.68	0.80
	%4.3	%40	%38.6	%17.1		
12. تعطي للموظفين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية	0	17	38	15	2.97	0.68
	%00	%24.3	%54.3	%21.4		
13. تصغي جيدا عندما يشرح لك الموظف درجة تقدمه في العمل	0	7	47	16	3.12	0.56
	%00	%10	%67.1	%22.9		
14. تقدر عمل الموظف الجيد	0	12	38	20	3.11	0.67
	%00	%17.1	%54.3	%28.6		
15. تهتم باقتراحات الموظفين	0	19	36	15	2.94	0.69
	%00	%27.1	%51.4	%21.4		
16. تخبر الموظفين بالتغييرات المستحدثة قبل البدء في تطبيقها	2	38	1	29	2.81	1.02
	%2.9	%54.3	%1.4	%41.4		
17. تسعى إلى نشر بيئة ديمقراطية في مكان العمل	0	18	36	16	2.97	0.70
	%00	%25.7	%51.4	%22.9		
18. ردود أفعالك معروفة لدى الجميع	0	12	58	0	2.82	0.37
	%00	%17.1	%82.9	%00		

19. يتم ترقية الموظفين على أساس إنجازاتهم المتميزة	13	25	28	4	2.32	0.84
	%18.6	%35.7	%40	%5.7		
20. توافق بين متطلبات مكان العمل وحاجات الموظفين	9	31	30	0	2.30	0.68
	%12.9	%44.3	%42.9	%00		
21. تشرح للموظفين سبب عدم موافقتك على اقتراحاتهم	8	23	34	5	2.51	0.79
	%11.4	%32.9	%48.6	%7.1		
22. تقيم قدراتهم ومهاراتهم بجدية تامة	1	22	42	5	2.72	0.61
	%1.4	%31.4	%60	%7.1		
23. تسمح للموظفين بأخذ دورك عند غيابك	17	26	8	19	2.41	1.13
	%24.3	%37.1	%11.4	%27.1		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي					**2.74**	**0.55**
ج- النمط التحويلي:						
24. تخصص وقتا معتبرا لتقديم التوجيهات للموظفين	4	19	43	4	2.67	0.67
	%5.7	%27.1	%61.4	%5.7		
25. تريد أن تكون قدوة للموظفين	4	25	28	13	2.71	0.83
	%5.7	%35.7	%40	%18.6		
26. تراعي معنويات الموظفين عند اتخاذك للقرارات	4	21	27	18	2.84	0.87
	%5.7	%30	%38.6	%25.7		
27. تجعل الموظفين يحسون بالسعادة لأنك بجانبهم	18	23	9	20	2.44	1.16
	%25.7	%32.9	%12.9	%28.6		
28. لدى الموظفين ثقة كبيرة بك	5	19	38	8	2.70	0.76
	%7.1	%27.1	%54.3	%11.4		
29. تعبر بكلمات بسيطة عمًّا يجب على الموظفين عمله	4	20	31	15	2.81	0.83
	%5.7	%28.6	%44.3	%21.4		

30. تمنح الموظفين الوقت الكافي للاستماع لهم	0	26	40	4	2.68	0.57
	%00	%37.1	%57.1	%5.7		
31. تستعمل كلمات تحفز الموظفين على العمل	1	30	11	28	2.94	0.94
	%1.4	%42.9	%15.7	%40		
32. لديك ثقة كبيرة بالموظفين	0	25	28	17	2.88	0.77
	%00	%35.7	%40	%24.3		
33. تحرص على تحقيق احتياجات الموظفين ورغباتهم	4	33	18	15	2.62	0.88
	%5.7	%47.1	%25.7	%21.4		
34. تراعي الفروق الفردية بين كافة الموظفين	4	27	39	0	2.50	0.60
	%5.7	%38.6	%55.7	%00		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التحويلي					**2.71**	**0.69**
د- النمط التبادلي						
35. تسعى للتعرف على من قام بإنجاز العمل المتميز	4	29	36	1	2.48	0.63
	%5.7	%41.4	%51.4	%1.4		
36. تجذب انتباه الموظفين حول ما يمكن أن يحصلون عليه عند اتمامهم بالعمل	5	40	20	5	2.35	0.72
	%7.1	%57.1	%28.6	%7.1		
37. تقدم لهم شروط حصولهم على المكافآت	4	45	21	0	2.24	0.54
	%5.7	%64.3	%30	%00		
38. تحس بالرضا عندما يتطلع الموظفون لمكافآتهم	4	42	9	15	2.50	0.89
	%5.7	%60	%12.9	%21.4		
39. تقدر الموظفين وتمنح لهم المكافآت المادية عندما يحققون الأهداف التي حددتها لهم مسبقا	5	41	24	0	2.27	0.58
	%7.1	%58.6	%34.3	%00		
40. يتعلم الموظفين بالخطوات التي يجب أن يتبعونها	4	24	42	0	2.54	0.60
	%5.7	%34.3	%60	%00		

41. ترغب في أن ينجز الموظفون عملهم على أكمل وجه	0	10	43	17	3.10	0.61
	%00	%14.3	%61.4	%24.3		
42. تتابع الأخطاء التي يمكن أن يقع الموظفون فيها	0	11	51	8	2.95	0.52
	%00	%15.7	%72.9	%11.4		
43. لا تقوم بتغيير أي شيء إذا ما ترى بأن العمل يسير على ما يرام	15	17	38	0	2.32	0.81
	%21.4	%24.3	%54.3	%00		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التفاعلي					**2.53**	**0.38**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-16) أنه لدينا أربعة أقسام، وكل قسم لديه أسئلة خاصة بنمط قيادي معين وبالتالي سنقوم بتحليل كل نمط على حدى.

فبالنسبة للنمط التسلطي نجد، أن الوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 2,70، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,39، وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2,51 إلى 3,25)، وهذا ما يدل على أن النمط التسلطي يُمارس من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

بالنسبة للنمط الديمقراطي، فالوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 2,74، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,55 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2,51 إلى 3,25)، وهذا ما يدل على أن النمط الديمقراطي يمارس كذلك من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

بالنسبة للنمط التحويلي، فالوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 2,71، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,69 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق جدا من سلم ليكرت (من 2,51 إلى 3,25)، وهذا ما يدل على أن النمط التحويلي يمارس كذلك من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

بالنسبة للنمط التبادلي فالوسط الحسابي العام لعباراته أقل من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه سلبي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 2,53، وانحراف معياري يقدر بـ 0,38 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى غير موافق من سلم ليكرت (من 1,76 إلى 2,50)، وهذا ما يدل على أن النمط التبادلي لا يمارس من طرف إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical).

بالنسبة لمعرفة النمط القيادي السائد في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، فنقوم بمقارنة الانحرافات المعيارية للأنماط التي تمارس في الفرع، فالإنحراف المعياري يبين مدى تقارب إجابات أفراد العينة، وكلما كان الإنحراف صغيرا كلما دل ذلك على اتفاق اجابات أفراد العينة مع بعضهم البعض، فمن خلال مقارنة الانحرافات

المعيارية، نجد بأن أصغرهم هو الانحراف المعياري الخاص بالنمط التسلطي، لأن إجابات أفراد العينة كانت أكثر تقاربا واتفاقا مقارنة بالإجابات الخاصة بالنمطين الديمقراطي والتحويلي، وهذا ما يتفق مع نتائج المبحث السابق، أي أن النمط القيادي السائد في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، هو النمط التسلطي للقيادة.

ثانيا: المحور الثاني المتعلق بمواصفات الأعمال المنجزة

الجدول رقم (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

عبارات المحور	عبارات سلم ليكرت (likert)				المؤشرات الإحصائية	
	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	%	%	%	%		
1. يقدم الموظفون أعمال إضافية على المطلوبة	0	4	45	21	3.24	0.54
	%00	%5.7	%64.3	%30		
2. يقدم الموظفون اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز	0	5	44	21	3.22	0.56
	%00	7.1	62.9	%30		
3. يساعد الموظفون بعضهم بعضا في إنجاز أعمالهم	0	1	46	23	3.31	0.49
	%00	%1.4	%65.7	%32.9		
4. توجد لدى الموظفين القدرة على تحمل المسؤولية والأعباء اليومية	0	4	62	4	3.00	0.34
	%00	%5.7	%88.6	%5.7		
5. تساهم معتقدات الموظفين في تحسين عملهم	0	0	43	27	3.38	0.49
	%00	%00	%61.4	%38.6		
6. تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير عمل الموظفين	0	31	25	14	2.75	0.76
	%00	%44.3	%35.7	%20		
	0	20	26	24	3.05	0.79

7. تساهم السياسات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة في إنجاز الأعمال الموظفين بكفاءة	%00	%28.6	%37.1	%34.3		
8. يستغل الموظفون الموارد المتاحة لديهم بكفاءة	0	4	45	21	3.24	0.54
	%00	%5.7	%64.3	%30		
9. تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للموظفين المتميزين الذين يقدمون أفكارا إبداعية	8	32	11	19	2.58	1.01
	%11.4	%45.7	%15.7	%27.1		
10. لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية لحل مشكلاتهم اليومية	0	4	32	34	3.42	0.60
	%00	%5.7	%45.7	%48.6		
11. يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار لتحسين عملهم	0	19	51	0	2.72	0.44
	%00	%27.1	%72.9	%00		
12. تتوفر لدى الموظفين الجاهزية الاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية	0	24	28	18	2.91	0.77
	%00	%34.3	%40	%25.7		
13. تتوفر لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	0	0	59	11	3.15	0.36
	%00	%00	%84.3	%15.7		
14. يؤثر نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين أنشطة الموظفين	1	19	35	15	2.91	0.73
	%1.4	%27.1	%50	%21.4		
15. يؤدي نظام تقييم أنشطة الموظفين إلى تحديد طبيعة جودة عملهم	1	11	39	19	3.08	0.69
	%1.4	%15.7	%55.7	%27.1		
16. يحتوي نظام تقييم أنشطة الموظفين على معايير جيدة لقياس قدراتهم	1	27	27	15	2.80	0.79
	%1.4	%38.6	%38.6	%21.4		
17. تقييم أنشطة الموظفين يبين لهم نقاط قوتهم وضعفهم	1	6	58	5	2.95	0.46
	%1.4	%8.6	%82.9	%7.1		

18. تحدد البرامج التكوينية المطلوبة للموظفين على أساس نتائج تقييم أنشطة عملهم	5	30	34	1	2.44	0.65
	%7.1	%42.9	%48.6	%1.4		
19. يعد نظام تقييم أنشطة الموظفين حافزا لهم لتطوير أعمالهم	5	11	53	1	2.71	0.61
	%7.1	%15.7	%75.7	%1.4		
20. يسهم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم نشاطاتهم في تطوير خبرتهم وكفاءتهم	1	7	41	21	3.17	0.65
	%1.4	%10	%58.6	%30		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعبارات المحور					**3.00**	**0.36**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-17) أن الوسط الحسابي العام لعبارات المحور أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 3,00 بانحراف معياري يقدر بـ 0,36، وتنتمي هذه القيمة إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2,51 إلى 3,25)، وهذا ما يدل على أن أداء الموظفين الذين يعملون في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، ذو مستوى جيّد، ما يتفق مع نتائج المبحث السابق.

المطلب الثالث: تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يعد نموذج الانحدار المتعدد أوسع وأشمل من نموذج الانحدار الخطي، فهو عبارة عن علاقة رياضية تجمع بين متغير ما تابع (y_i) وعدة متغيرات مستقلة (x_i).[1]

الجدول رقم (4-18): عناصر نموذج الانحدار المتعدد

النمط	الثابت α	المعامل β	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
التسلطي	0,246	0,212	3,162	1,96	0,002	0,899
الديمقراطي		0,697	10,931		0,000	
التحويلي		− 0,062	− 1,126		0,264	
التفاعلي		0,175	2,006		0,049	

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

(1) مكيد علي، **الاقتصاد القياسي -دروس ومسائل محلولة-**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011، ص 136.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن نموذج الانحدار الخاص بموضوع الدراسة هو في الصيغة التالية:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4$$

مع العلم بأن: y : يمثل المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

x_1 : يمثل النمط التسلطي.

x_2 : يمثل النمط الديمقراطي.

x_3 : يمثل النمط التحويلي.

x_4 : يمثل النمط التبادلي.

نقوم بتعويض قيم α و β بالقيم المتحصل عليها في الجدول رقم (18)، يصبح النموذج:

$$y = 0.246 + 0,212\ x_1 + 0,697\ x_2 - 0,062\ x_3 + 0,175\ x_4$$

وبما أن معامل التحديد R^2 يقدر بـ 0,899، فهذا يعني بأن نموذج الدراسة يفسر 89,9% من العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية، أما 10,1% المتبقية فهي تمثل عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة، لكنها تؤثر على أداء الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك فمستوى الدلالة الإحصائية يمثل نسبة رفض الفرضية H_0 وهي صحيحة.

الفرع الأول: تأثير النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

تتمثل الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التسلطي على النحو التالي:

H_0: لا يؤثر النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية.

H_1: يؤثر النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستيودنت (t-test).

لما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية H_0 ويتم قبول H_1 والعكس صحيح، لما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية H_0 ويتم رفض H_1.

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

t المحسوبة قيمتها 3,162 و t الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن: $|3,162| > 1,96$

أي أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية H_0 ترفض ويتم قبول الفرضية H_1، أي أن النمط التسلطي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة β_1 والتي تقدر بـ 0,212، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير ايجابي.

ومنه فالنمط التسلطي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,002.

الفرع الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط الديمقراطي على النحو التالي:

H_0: لا يؤثر النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية.

H_1: يؤثر النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستيودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

t المحسوبة قيمتها 10,931 و t الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن: $1,96 < |10,931|$

أي أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية H_0 ترفض ويتم قبول الفرضية H_1، أي أن النمط الديمقراطي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة β_2 والتي تقدر بـ 0,697، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه فالنمط الديمقراطي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,000.

الفرع الثالث: تأثير النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التحويلي على النحو التالي:

H_0: لا يؤثر النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية.

H_1: يؤثر النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستيودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

t المحسوبة قيمتها (1,126 -) و t الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن: $1,96 > |1,126|$

أي أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية H_0 تقبل.

ومنه فالنمط التحويلي ليس لديه أي تأثير على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,264.

الفرع الرابع: تأثير النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التبادلي على النحو التالي:

H_0: لا يؤثر النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية.

H_1: يؤثر النمط التفاعلي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستيودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

t المحسوبة قيمتها 2,006 و t الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن: $1,96 < |2,006|$

أي أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية H_0 ترفض ويتم قبول الفرضية H_1، أي أن النمط التبادلي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

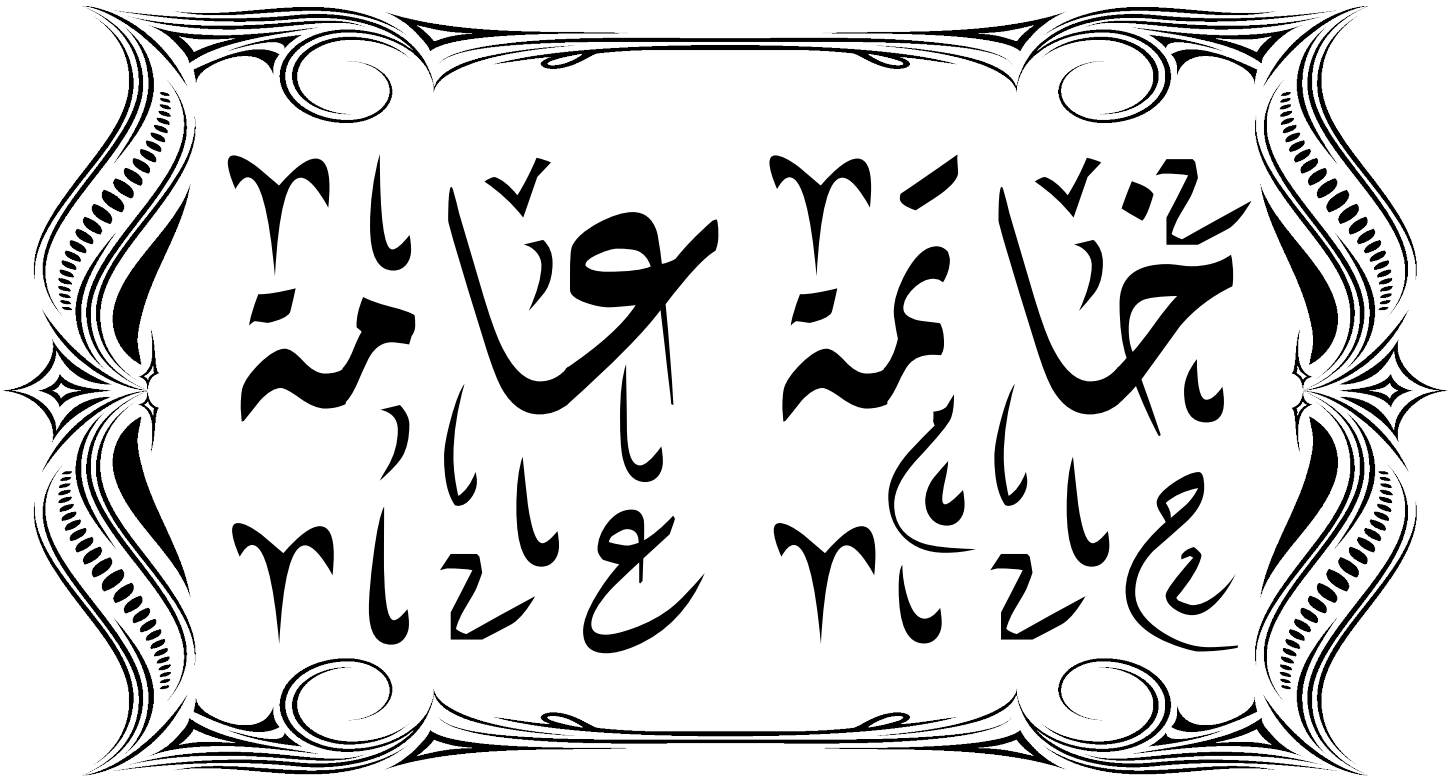
ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة β_4 والتي تقدر بـ 0,175، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه فالنمط التبادلي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,049.

خلاصة الفصل

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت في إطار أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية، والذي كان الهدف منه التعرف على النمط القيادي السائد في مجمع صيدال، وأثره على أداء الموظفين ومدى اتباع أنماط القيادة الإدارية من طرف القادة الذين يشغلون في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، ومدى تأثيرها على أداء مرؤوسيهم، ومن اجل ذلك قمنا بدراسة تقارير مجلس الإدارة للسنوات 2010-2014، وكذا آراء عينة مجموعة من الإطارات مأخوذة من مجتمع الدراسة، الذي كان محل البحث، والمتمثل في إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، وقد أكدت النتائج المتوصل إليها أن:

- النمط السائد لدى كل من مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) هو النمط التسلطي.
- أداء موظفي كل من مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) هو أداء جيد.
- النمط التسلطي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.
- النمط الديمقراطي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.
- النمط التحويلي لا يؤثر على أداء الموارد البشرية.
- النمط التبادلي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.


خاتمة عامة

1- خلاصة البحث:

كان هدفنا من دراسة موضوع: " نموذج قياسي مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية" هو محاولة، **أوّلا: التّعرف على الإطار النظري للقيادة الإدارية**، فقد اهتم الباحثون والمفكرون بالقيادة الإدارية، وذهب كل منهم يقدم نظريات، ويقترح أنماطا تساهم في تسهيل عملية التأثير على المرؤوسين، قصد التكيف مع مختلف المواقف التي تواجه جماعات العمل، وإيجاد حلول للمشكلات والعواقب التي تصادف المنظمة. و**ثانيا: الإحاطة بأداء الموارد البشرية**، فقد أصبح التوجه الحديث يهتم بالموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور، للقيام بالأعمال بالشكل، خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد وتعدد أدوارها. **وثالثا: التّعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية**، حيث تم الوصول إلى أن كل نمط قيادي لديه طريقته الخاصة به لكي يؤثر على الموارد البشرية ويحقق أكبر مستوى من أدائهم. و**رابعا: دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**، بالتّعرف على كل من النمط القيادي السائد وكذا أنماط القيادة الإدارية في مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية، ومن ثمّ محاولة معرفة تأثيرها على أداء الموظفين العاملين بها.

2- نتائج البحث:

سمحت لنا عمليّة اختبار مختلف الفرضيّات الّتي اعتبرت كإجابات أوّلية على إشكالية بحثنا هذا، التّوصل إلى نتائج نقدّمها بشكل نتأكّد معه من مدى صحة تلك الفرضيّات المقدّمة.

الفرضيّة الأولى:

تتمثل الفرضية الأولى في:

"المؤسسة نظام مفتوح، تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وذلك يتطلب إدخال بعض التغييرات في المؤسسات حتى تواكب وتتكيف مع العديد من المستجدات، وهنا يبرز دور القيادة في جعل المؤسسة تستجيب لهذه التغيرات المتواجدة حولها".

تمّ قبول هذه الفرضيّة بناءا على ما تم التطرق إليه في الفصل الأول:

أ-مع التطور التكنولوجي السريع والهائل تغيرت كل المفاهيم الاقتصادية والإدارية التقليدية، لتصبح المؤسسة في بيئة سريعة التغيّر، وبالتالي توجب عليها تجنيد جهود الموظفين وتوجيهها أحسن توجيه من طرف قادة موهوبين ماهرين وخبيرين، نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب-يتمثل دور القائد في ترجمة العمل إلى مجموعة من التوجيهات، ثم يقوم بربط أهداف أتباعه الشخصية مع إنجاز العمل، ويكون بذلك قد حفز أتباعه للعمل بحماس وبجودة كبيرة، الأمر الذي سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

جـ-يحاول القائد توفير مناخ عمل جيد لأتباعه حتى يحافظ على نشاطهم عندما ينجزون العمل المطلوب منهم كما يلجأ إلى تقديم تحفيزات مادية ومعنوية لهم، بهدف الحصول على آرائهم وعلى مبادراتهم القيمة، التي تساهم في رفع جودة الأعمال المنجزة، وبذلك تحقيق أهداف المنظمة.

الفرضيّة الثانيّة:

تتمثل الفرضية الثانية في:

"من بين أهم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإدارتها".

تمّ قبول هذه الفرضيّة بناءا على ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني:

أ-يجب على المنظمة أن تقوم بوضع خطط تفصيلية لعملها، وأن يتم شرح الأهداف المرغوب الوصول إليها إلى الموظفين، وأن تتحقق من مدى الفهم الجيد والصحيح للمرؤوسين لما يجب عليهم عمله، حتى تضمن مستويات عالية من أدائهم للأعمال الموكلة إليهم.

ب-لكي تضمن المنظمة أداءً عاليا وذو جودة من الموظفين، يجب عليها أن تخضعهم إلى برامج تكوينية قصد اكسابهم المستمر لمعارف ومهارات جديدة تساهم في أدائهم للمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

الفرضيّة الثّالثة:

تتمثل الفرضية الثالثة في:

"توجد علاقة تأثير مباشرة لأنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية".

تمّ رفض هذه الفرضية بناءا على ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث:

أ- يعتبر أداء الموارد البشرية الحصيلة والنتيجة النهائية لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية للموظف، التي تؤثر على نفسيته عند أدائه لوظيفته، فأداء الفرد يتحدد من خلال دافعيته للعمل، الحوافز التي يتلقاها من القائد رضاه عن عمله، المناخ التنظيمي السائد في مكان العمل، ضغوط العمل، مدى رسمية الاتصالات داخل المنظمة وتشاركه في عملية اتخاذ القرارات.

ب-لكل نمط قيادي طريقته الخاصة في التأثير على أداء الموارد البشرية، فإذا مورست بطريقة صحيحة، يمكن لها أن تؤثر على أداء الموظفين بطريقة إيجابية.

الفرضيّة الرّابعة:

تتمثل الفرضية الرابعة في:

"توجد العديد من أنماط القيادة الإدارية المستخدمة داخل المؤسسات الجزائرية، وجميعها تؤثر بشكل إيجابي على أداء مواردها البشرية".

تمّ رفض هذه الفرضية بناءا على ما تم التطرق إليه في الفصل الرابع، فمن خلال دراسة وتحليل الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والمتمثلة في تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، وأداء الاستبانة التي وُزِّعَتْ على عينة من إطارات فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، توصلنا إلى أنه تمارس الأنماط القيادية الأربعة محل الدراسة وهي: النمط التسلطي، الديمقراطي، التحويلي والتبادلي، لكنها لا تؤثر كلها إيجابا على أداء الموارد البشرية، فالنمط التسلطي، الديمقراطي والتبادلي لديهم أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية، لكن النمط التحويلي ليس لديه أي أثر على أداء الموارد البشرية، ذلك لأن النمط التحويلي يحث الموظفين على البحث وتطوير قدراتهم

ويحاول القائد إلهام موظفيه وتحفيزهم فكريا حتى يجعل من أدائهم ذو مستوى عالي، لكن عندما لا يستجيب الموظفون لكل تلك العوامل، فهذا يعني أن أداؤهم لن يتأثر.

3- توصيات البحث:

سنقوم بتقديم فيما يلي جملة من الاقتراحات المعتمدة على نتائج الدراسة، وذلك من اجل تعزيز التوجه إلى تأثير أمثل لأنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، وهذه الاقتراحات هي:

أ- عقد دورات تنشيطية للقادة الذين يعملون في مجمع صيدال، وكذا الملتحقين حديثا به، لتعريفهم بمفهوم القيادة وأنماطها، ومدى أهميتها في رفع الروح المعنوية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة حماس العاملين في تنفيذ تلك القرارات.

ب- يتوجب على القادة إعطاء الجانب الإنساني للموظفين الاهتمام اللازم، من خلال توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للموظفين، لأن ذلك له أثر كبير على تطوير وتنمية قدرات الأفراد.

جـ- يتوجب على القادة العدالة في تقديم الحوافز للمرؤوسين، لأن ذلك سيرفع من أدائهم، ويجعلهم يبذلون جهدا أكبر.

4- أفاق البحث:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن موضوع القيادة الإدارية موضوع متشعب، يصعب حصره لذا يبقى باب دراسة الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر وإثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث، وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تعميم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها، وإمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، وعليه يمكن طرح المواضيع التالية كآفاق للدراسة مستقبلا:

أ- القيادة الإدارية وأثرها على المناخ التنظيمي.

ب- أثر أنماط القيادة الإدارية على الضغط الوظيفي ودوران العمل.

جـ- دور القيادة الإدارية في إدارة الصراعات التنظيمية.

د- أثر النمط التحويلي والنمط التفاعلي في تحسين أخلاقيات العمل.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الآداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار الجرير للنشر والتوزيع البحرين 2013.
2. أد. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
3. أد. عادل حرحوش صالح، أد. مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** –، الطبعة الثانية عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2006.
4. أد. كامل محمد الغربي، **السلوك التنظيمي –مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**–، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
5. أد. مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. أمل أحمد طعمة، **اتخاذ القرار والسلوك القيادي**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
9. بومنقار مراد، لوكيا الهاشمي، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2014.
10. بيتر ج. نورك هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق** الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2007.
11. تيصفا جيبر ميدين، بيتر شافير، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2005.

12. جاب بايو، دافيد جيست، باتريك رايت، ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي، **إدارة الموارد البشرية والآداء** دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2015.

13. جيف جراوت، ليز فيشر، ترجمة: محمد صفوت حسن، **كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

14. حسين حريم، **السلوك التنظيمي –سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال–**، ط 2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15. حسين حريم، **–سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال–**، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن، 1997.

16. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **القيادة – دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري** –، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2010.

18. حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والآداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2014.

19. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر، 2004.

20. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

21. حيدر محمد العمري، **استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة**، عالم الكتاب الحديث إربد، الأردن، 2011.

22. خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة – مع التركيز على إدارة الأعمال** –، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.

23. راوية حسن، أ.د. علي عبد الهادي مسلم، **السلوك والتطور التنظيمي**، دار التعليم الجامعي الإسكندرية مصر، 2015.

24. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر 2014.

25. روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، **تقييم الآداء**، بيت الأفكار الدولية، الرياض، السعودية 1999.

26. زكرياء أحمد العزام، عبد لرزاق الرحاحلة، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

27. زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001.

28. زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

29. سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي – أطر نظرية وتطبيقات عملية –**، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.

30. سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي**، دار شتات للنشر والبرمجيات القاهرة، مصر، 2011.

31. سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011.

32. سعيد بن أحمد آل لوتاه، **القيادة الرشيدة**، المؤسسة الإسلامية للتربية والتعليم، دبي، 2006.

33. سهيل أحمد عبيدات، **القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم**، عالم الكتب الحديث، إربد، 2007.

34. سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

35. سوسن عبد الفتاح وهب، محمد أحمد سليمان، **الرضا والولاء الوظيفي – قيم وأخلاقيات الأعمال –**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن 2011.

36. سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.

37. سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.

38. سيد عبد الحميد مرسي، **مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية**، مطابع رابطة العالم الإسلامي مكة المكرمة، 1986.

39. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية** – الطبعة الثانية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2015.

40. شهرزاد محمد شهاب، يونس محمد إبراهيم، **السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار**، مجلة الدراسات التربوية العدد الخامس عشر، بغداد، 2011.

41. شوقي ناجي جواد، **سلوك تنظيمي**، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

42. صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.

43. عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010.

44. عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2003.

45. عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

46. عامر عوض، **السلوك التنظيمي "الإداري"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

47. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الآداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2003.

48. عبد السامي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا 1992.

49. عصام عبد الوهاب الدباغ، **إدارة الأفراد**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

50. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.

51. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.

52. علي السلمي، **تطوير آداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.

53. علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان 2010.

54. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

55. عمر محمود غباين، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

56. فريد كورتل، منير نوري، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.

57. كامل برير، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الآداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2000.

58. ماجد عبد المهدي مساعدة، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2015.

59. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة –سلوك الفرد والجماعة–**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003.

60. مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

61. محفوظة أحمد الجودة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2014.

62. محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000.

63. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007.

64. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة –الجودة الشاملة –الهندرة**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

65. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.

66. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الآداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014.

67. محمد قدري حسن، **إدارة الآداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2015.

68. محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

69. مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012.

70. مدحت أبو النصر، **الإدارة بالحوافز – أساليب التحفيز الوظيفي الفعال –**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

71. مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي**، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن 2011.

72. معمر داود، **منظمات الأعمال –الحوافز والمكافآت–**، دار الكتاب الحديث، الجزائر العاصمة، الجزائر 2006.

73. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

74. مكيد علي، **الاقتصاد القياسي –دروس ومسائل محلولة–**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة الجزائر، 2011.

75. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة –**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.

76. ناذر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية –إطار نظري وحالات عملية–**، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.

77. نبيل حامد مرسي، **القيادة الإدارية في الدول النامية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2010.

78. نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان 2006.

79. نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.

80. نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر 2010.

81. هاشم حمدي رضا، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010.

82. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية –قضايا معاصرة في الفكر الإداري–** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

83. هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة**، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان 2008.

84. هيرمان آغوينيس، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الآداء**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

85. وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2011.

86. يوسف حجيم الطاني، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الإداري –** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

ب– الأطروحات:

1. دحمان ليندة، "**التسويق الصيدلاني – دراسة حالة مجمع صيدال** –"، أطروحة دكتوراه، فرع علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009–2010.

جـ– المذكرات:

1. فريك يحيى، "**استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة – دراسة حالة مجمع صيدال** –"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2011-2012.

د- المنشورات العلمية:

1. إبراهيم راشد الشمري، ماهر صبري درويش، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الآداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الوسطى/ الكوفة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010.
2. أحمد عبد القادر المسوري، **واقع الآداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، مجلة الأستاذ، العدد 201، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، 2012.
3. جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد العشرون، الرياض 2008.
4. خالد أحمد الصرايرة، **الآداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**، مجلة جامعة دمشق، العدد 1 + 2، دمشق، سورية، 2011.
5. خالد قرواني، **مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الآداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 26، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين 2012.
6. سالم راشد الشامسي، صلاح شيخ ديب، علي يونس ميا، **قياس أثر التدريب في آداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، اللاذقية، سورية، 2009.
7. كمال تشام، **علاقة الرضا الوظيفي والآداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.

ر- المؤتمرات العلمية:

1. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الآداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر الدولي حول الآداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 – 09 مارس 2005.

س- المحاضرات:

1. أد. عبد الفتاح بوخمخم، **محاضرات في نظرية المنظمات**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل–، الجزائر، 2013/2012.

ع- مواقع الأنترنيت:

1. عبد الخالق كلاب، **تعريف القدرات وأنوعها**، مقال إلكتروني متاح على الموقع : http://www.koullab.com/2016/10/capacite-types-et-definition.html، تم التوثيق يوم 24 ديسمبر 2016، على الساعة 13 و02 دقيقة.

ص- وثائق رسمية:

1. مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، مارس 2016.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

أ- الكتب:

1. Anna Nyberg, Töres Theorell, Peggy Bernin, **The impact of leadership on the health of subordinates**, Saltsa – joint programme for working life research in Europe Stockholm, Sweden, 2005.
2. Didier Cossin, Jose Caballero, **Transformational Leadership - Background literature review -,** IMD Global Board Center, Lausanne, Switzerland, 2013.
3. Mathias Stepan, Sebastian Heilmann, **Leadership styles, structures and processes under Xi Jinping**, Merics papers in china, China, 2016.
4. National union of students, **I will … lead the way - all about leadership styles** - Macadam House, London, United Kingdoms, 2015.

ب- الأطروحات:

1. Jennifer L. Carpenter, **A correlational study of perceived principals' leadership style and teacher job satisfaction**, a dissertation submitted to the fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education, Graduate faculty, Georgia's university, Georgia, USA, 2004.
2. Katrina Flanklin, **Examining the Impact of Leadership Styles on the Motivation of U.S. Teachers**, academic dissertation presented in order to get the doctoral degree in health sciences, school of health sciences, Walden university, Minnesota, USA, 2016.
3. Leonard Njogu Ngaithe, **The effect of transformational leadership on staff performance in state owned enterprises in Kenya**, a dissertation report submitted to the fulfilment of the requirement for the degree of doctor of business administration, chandaria school of business, united states international university Nairobi, Kenya, 2015.
4. Rachelle Smith, **Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory**, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Applied Management and Decision Science, Walden University, Minnesota, USA, 2015.
5. Vilma žydžiūnaitė, **Leadership Styles in Ethical Dilemmas**, academic dissertation presented in order to get the doctoral degree in health sciences, school of health sciences, university of Tampee, Finland, 2015.

جـ المنشورات العلمية:

1. Abd Rahman Ahmad, **The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses**, Asian Social Science Journal, Volume 9, Number 9, Toronto, Canada, 2013.
2. Abdulrahman Alsughayir, **Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance**, Journal of International Business Research, Volume 7, Number 3, Torronto, Canada, 2014.
3. Aina Olalekan Kazeem & al, **The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (a study of selected business organizations in federal capital territory, Abuja, Nigeria)**, European Journal of Business and Management, Volume 6, Number 22, New York, USA, 2014.

4. Ali Hussein Alkahtani, **The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating of emotional intelligence**, Journal of business and management studies, Volume 2, Number 1, Izmir, Turkey, March 2016.
5. Ali M. Alghazo, Meshal AL-Anazi, **The impact of leadership style on employee's motivation**, International Journal of Economics and Business Administration, Volume 2, Number 5, New York, USA, 2016.
6. Amr Mohsen, Elizabeth Moulder, Mustafa Javed, **Orthopaedic Surgeons as Clinical Leaders in the National Health Service, United Kingdom (NHS UK): Can the World Learn From Us?**, Journal of the College of Physicians and Surgeons, Volume 25, Number 7, Pakistan, 2015.
7. Anindya Tiara Widayanti, Nur Arief Rahmatsyah Putranto, **Analyzing the relationship between transformational and transactional leadership style on employee performance in pt. tx bandung**, Journal of business and management, Volume 4, Number 5, New York, USA, 2015.
8. Atang A Ntisa, Jacob M Selesho, **Impact of School Principal Leadership Style on Performance Management: A Schooling Agenda**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Volume 5, Number 3, Tbilissi, Georgia, March 2014.
9. Athanasios Koustelios, Dimitrios Belias, **Leadership and job satisfaction - a review**, European Scientific Journal, Volume 10, Number 8, Portugal, March 2014.
10. Athanasios Koustelios, Dimitrios Belias, **Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review**, International Review of Management and Marketing, Volume 4, Number 3, Mersin, Turkey, 2014.
11. Budlyanto dan Suwitho, Mochamad Mochklas, **Influence of leadership style, organizational culture, work motivation employee loyalty (Study at PT. Hilon Surabaya)**, The International Journal Of Business & Management, Volume 4, Issue 8 Michigan, USA, August 2016.
12. Catherine Kathure Kaimenyi, **The influence of conflict management styles on leadership approaches within small-scale businesses in Kenya**, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 9, Karnataka, India, September 2014.
13. Christopher Kimberley, **Leadership styles**, Leading the way revue, Atlanta, USA November 2015.

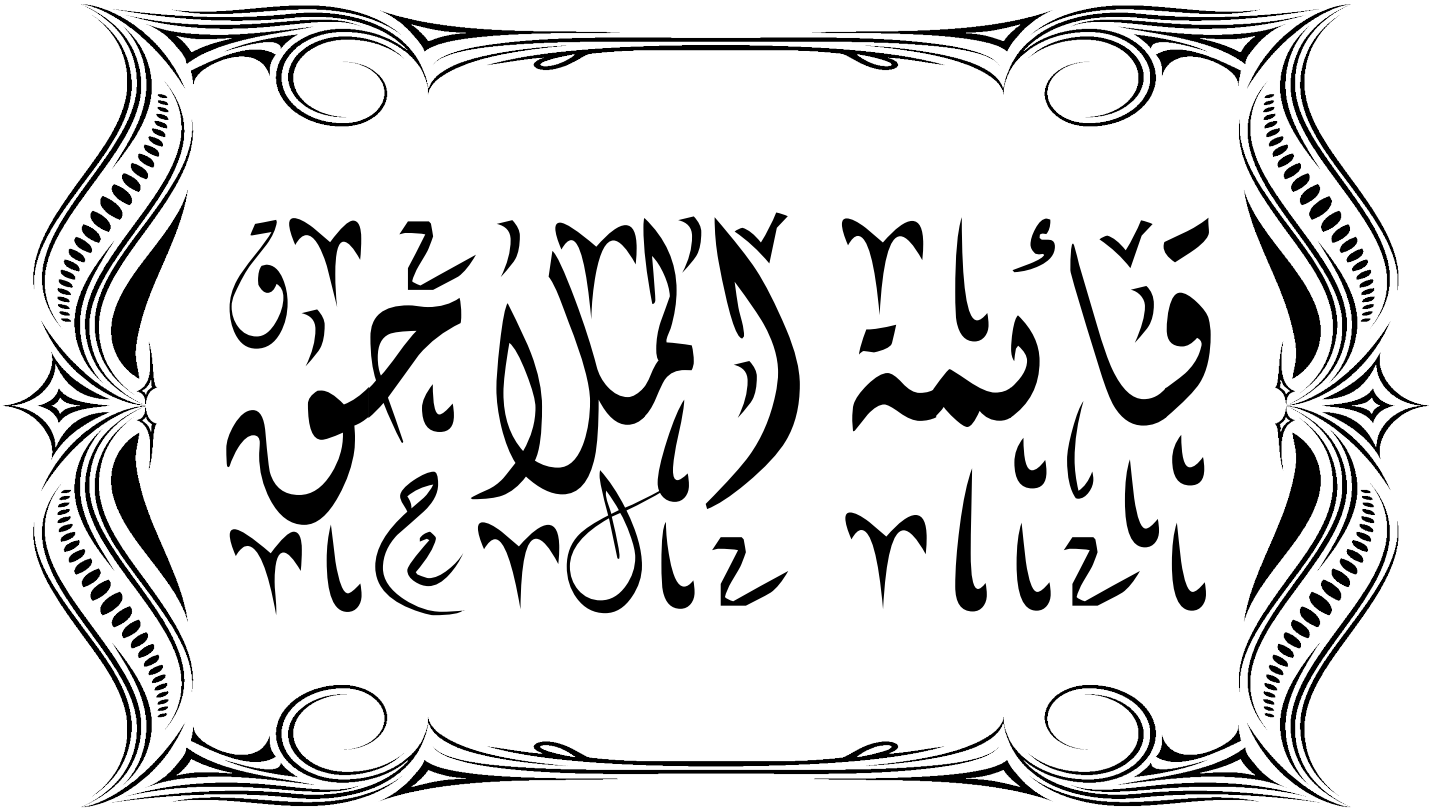
14. Damary Sikalieh, Judith Bijurenda Asiimwe, Teresia Kavoo-linge, **The Relationship between Transactional Leadership Style and SMEs Growth in the Top 100 SMEs in Kenya**, International Journal of Business and Social Science, Volume 7, Number 7 Virginia, USA, July 2016.
15. Desiree B. Castillo & al, **Autocratic and participative coaching styles and its effect on student's dance performance**, International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, Volume 3, Number 1, Caracas, Venezuela, March 2014.
16. Dr. David Kiarie Mburu, David Onyango Aludo, **Effects of leadership strategy on performance of government security agency (a case of national police service commission of kenya)**, International Journal of Research & Development Organisation, Volume 2, Issue 4, Haryana, India, April 2016.
17. Durowoju Stella Tyosi, Gafar Olanrewaju Yusuf, Oladipo Kolapo Sakiru, **Influence of leadership styles on job satisfaction of employees in small and medium enterprises**, European Journal of Business and Management, Volume 5, Number 21 New York, USA, 2013.
18. Erza Malemuna, **The impact of leadership model on job satisfaction within SMES in Ndola, Zambia**, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Volume 3, Issue 12, Delhi, India, December 2016.
19. Evans Ogoti & al, **Influence of head teachers' democratic leadership style on students' academic performance in public secondary schools in Marakwet sub-county, Kenya**, International Journal of Multidisciplinary Research and Development Volume 2, Issue 7, Delhi, India, July 2015.
20. Franck Renaud, **Genuine leadership and the global financial crisis**, International Journal of Peace and Development Studies, Volume 6, Number 1, Lagos, Nigeria January 2015.
21. Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube, Rose Ngozi Amanchukwu, **A Revue of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management**, Mangement revue, Volume 5, Number 1, Paris, France 2015.

22. Hongyi Niu & al, **The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis,** Journal of Innovation Management, Volume 3, Number 4 Porto, Portugal, 2015.
23. İlknur Taştan Boz, Faruk Baştürk, Sebahattin Yıldız, **The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 150, Amsterdam, Netherlands, September 2014.
24. Jason Martin, **Transformational and Transactional leadership: an exploration of gender, experience, and institution type**, Journal of portal libraries and the academy Volume 15, Number 2, Maryland, USA 2015.
25. Joseph A. Agada, **Leadership Style, Motivation and Delegation in one Selected Tertiary Institution in Kogi State, Nigeria**, International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR), Volume 2, Number 4, Cross River State, Nigeria, 2014.
26. Kateřina Hálová, Veronika Nechanická, Vladimíra Hornáčková, **Analysis of democratic leadership style of nursey schools/kindergartens**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 171, Amsterdam, Netherlands, January 2015.
27. Khater Aldoshan, **Leadership Styles Promote Teamwork**, International journal of scientific & technology research, Volume 5, Issue 6, New Delhi, India, June 2016.
28. Leila Bigdeli Mohammadi, Nooraldeen Mirzaee, **The Relationship between Leadership Style of Principals and Job Satisfaction of High School Teachers in Abhar**, International Journal of Contemporary Applied Sciences, Volume 3, Number 10, Canberra, Australia, October 2016.
29. Martin J. Babu, Martin Onsiro Ronald, Namatovu Lubega Aisha, **Analysis of the Effect of Leadership Styles on Staff Retention in Selected Private Hospitals in Kampala District, Uganda**, European Journal of Business and Management, Volume 8, Number 9, New York, USA, 2016.
30. Mirela Karabina, **The impact of leadership style to the teachers' job satisfaction** European Journal of Education Studies, Volume 2, Issue 3, Bucharest, Romania, 2016.
31. Modesta Majauskaite, Raimonda Alonderiene, **Leadership style and job satisfaction in higher education institutions**, International journal of educational management Volume 30, Number 01, Bingley, United Kingdoms, 2016.

32. Nabarun Ghose, Vadim Kutsar, Yuriy Kutsar, **Leadership analysis using management tools: Steve Jobs**, American International Journal of Contemporary Research, Volume 4, Number 2, Texas, USA, February 2014.
33. Owolabi Ademola Beojamin, **Impact of organisational culture a nd leadership style on quality of work-life among employees in Nigera**, African journal for the psychological study of social issues, Volume18, Number 1, Grahamstown, South-Africa, 2015.
34. Prakash Singh, **Leaders Lacking Emotional Intelligence: Towards A Theory Of Tobephobic Leaders**, The Journal of Applied Business Research, Volume 31, Number 3, Colorado, USA, June 2015.
35. Rita Devi, **A study of relationship between leadership styles, job satisfaction and organizational commitment**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Volume 2, Issue 8, New Delhi, India, 2016.
36. Saeid Afshinpour, **Leadership styles and employees satisfaction: a correlation study,** International Letters of Social and Humanistic Sciences, Volume 27, Zurich Switzerland, 2014.
37. Shagufta Parveen, Adeel Tariq, **Leadership Style, Gender and Job Satisfaction: A Situational Leadership Approach**, International Journal of Science and Research Volume 3, Issue 12, Maharashtra, India, December 2014.
38. Shalini Sundar, **A Study on the Influence of Leadership Styles and Competency on Performance in the Manufacturing Industry**, International journal of scientific research, Volume 3, Issue 9, Gujarat, India, September 2014.
39. Stefania De Simone, **Leadership behaviors in organizations**, International Journal of Business and Social Science, Volume 7, Number 4, Virginia, USA, April 2016.
40. Thusyanthini Nadarasa, Ravivathani Thuraisingam, **The inflence of principals' leadership styles on school teachers' job satisfaction – study of secondry school in jaffna district**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 1, Gurgaon, India, January 2014.

د- مواقع الأنترنيث:

1. Groupe Saidal, **HISTORIQUE**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/historique, le 14 Juillet 2016, à 15h et 37min.
2. Groupe Saidal, **LA QUALITE DU PRODUIT, AU CŒUR DU MANAGEMENT** http://saidalgroup.dz/notre-groupe/notre-politique-qualite, le 14 Juillet 2016, à 15h et 52min.
3. Groupe Saidal, **NOTRE MISSION**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/notre-mission, le 14 Juillet 2016, à 16h et 14min.
4. Groupe Saidal, **QUI SOMMES-NOUS ?**, http://saidalgroup.dz/notre-groupe/qui-sommes-nous, le 14 Juillet 2016, à 15h et 23min.
5. Rashad Yazdanifard, TT Haswiny Deva, **The review of communication methods used by leaders employing various basic leadership styles**, token from website : http://docplayer.net/34863715-The-review-of-communication-methods-used-by-leaders-employing-various-basic-leadership-styles.html, date and time consultation : 24 February 2017, at 11h 54min.


قائمة المراجع

قائمـــــــة الملاحـــــق

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	استبانة الدراسة	203
(02)	مجتمع الدراسة في فرع المضادات الحيوية	206
(03)	نتائج SPSS	207

الإملاء

الملحق رقم (01): استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استـــبـــانـــــة

سيدي، سيدتي؛

يقوم الباحث بإعداد دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم حول علاقة المهارات القيادية بأداء الموارد البشرية، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة لها، ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل بها بسرية مطلقة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة.

تقبلوا مني فائق التحية والاحترام.

أولا: البيـانات الشخصية

- الجنس: ☐ – ذكر ☐ – أنثى
- المستوى التعليمي:.....
- الخبرة: – أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا: مواصفات مسؤولي المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	يتميز مسؤولك المباشر بالمواصفات التالية:				
.1	لا يرغب في انشغال الموظفون بغير عملهم (التحدث مثلا)				
.2	يتابع انجاز المهمات التي يكلفك بها				
.3	يتخذ القرارات دون مشاورتك				
.4	يضع معايير حسب رغبته لتقييمك				
.5	يفرض قراراته على الموظفين				
.6	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بك				
.7	يقلل من شأن اقتراحاتك				
.8	يعتبر المناقشة مضيعة للوقت				
.9	يتابع عملك عن قرب				
.10	يقوم بمعاقبتك عند فشلك في إنجاز عملك				
.11	يسعى لإقامة علاقات اجتماعية مع الموظفين				
.12	يعطي للموظفين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية				
.13	يصغي جيدا عندما يشرح له الموظف درجة تقدمه في العمل				

14.	يقدر عمل الموظف الجيد				
15.	يهتم باقتراحاتك				
16.	يخبرك بالتغييرات المستحدثة قبل البدء في تطبيقها				
17.	ردود أفعاله معروفة لدى الجميع				
18.	يحدد لك نشاطاتك بعد مناقشتها معك				
19.	يتم ترقيتك على أساس إنجازاتك المتميزة				
20.	يوفق بين متطلبات مكان العمل وحاجاتك				
21.	يشرح لك سبب عدم موافقته على اقتراحاتك				
22.	يقيم قدراتك ومهاراتك بجدية تامة				
23.	يسمح لك بأخذ دوره عند غيابه				
24.	يخصص وقتا معتبرا لتقديم التوجيهات لك				
25.	يريد أن يكون قدوة لك				
26.	يراعي معنوياتك عند اتخاذه للقرارات				
27.	يجعلك تحس بالسعادة لأنه بجانبك				
28.	لدى الموظفين ثقة كبيرة بالمسؤول				
29.	يعبر بكلمات بسيطة عمَّا يجب عليك عمله				
30.	يمنحك الوقت الكافي للاستماع لك				
31.	يستعمل كلمات تحفزك على العمل				
32.	لديه ثقة كبيرة بك				
33.	يحرص تحقيق احتياجاتك ورغباتك				
34.	يراعي الفروق الفردية بينك وبقية الموظفين				
35.	يسعى للتعرف على من قام بإنجاز العمل المتميز				
36.	يجذب انتباهك حول ما يمكن أن تحصل عليه عند اتمامك للمهام				
37.	يقدم لك شروط حصولك على المكافآت				
38.	يحس بالرضا عندما تتطلع لمكافآتك				
39.	يقدرك ويمنح لك المكافآت المادية عندما تحقق الأهداف التي حددها لك مسبقا				
40.	يُعْلِمُك بالخطوات التي يجب أن تتبعها				
41.	يرغب في أن تنجز عملك على أكمل وجه				
42.	يتابع الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها				
43.	لا يقوم بتغيير أي شيء إذا ما رأى بأن العمل يسير على ما يرام				

ثالثا: مواصفات الأعمال المنجزة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقا
يتميز عملك في المؤسسة بالمواصفات التالية:					
1.	تقدم أعمال إضافية على المطلوبة				

.2	تقدم اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز				
.3	أساعد الموظفون في إنجاز أعمالهم				
.4	توجد لديّ القدرة على تحمل المسؤولية والأعباء اليومية				
.5	تساهم معتقداتك في تحسين عملك				
.6	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير عملك				
.7	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة				
.8	أستغل الموارد المتاحة لدي بكفاءة				
.9	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للموظفين المتميزين الذين يقدمون أفكارا إبداعية				
.10	لديك المهارة والقدرة الكافية لحل مشكلاتك اليومية				
.11	تشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين عملك				
.12	تتوفر لديك الجاهزية، الاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية				
.13	تتوفر لدي معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليّ				
.14	يؤثر نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين أنشطة الموظفين				
.15	يؤدي نظام تقييم أنشطتك إلى تحديد طبيعة جودة عملك				
.16	يحتوي نظام تقييم أنشطتك على معايير جيدة لقياس قدراتك				
.17	تقييم أنشطتك يبين لك نقاط قوتك وضعفك				
.18	تحدد البرامج التكوينية المطلوبة لك على أساس نتائج تقييم أنشطة عملك				
.19	يعد نظام تقييم أنشطتك حافزا لك لتطوير أعمالك				
.20	يسهم إطلاعك على نتائج تقييم نشاطاتك في تطوير خبرتك وكفاءتك				

مع تحيات الباحث

	EFFECTIFS INSCRITS PAR GSP PREVISIONS/REALISATIONS Mois de Février 2016	Réf : IMP. DRH. 034 Version : A Page 1 de 1

G.S.P / Usines/Structures	Cadres			Maîtrise			Execution			Totaux		
	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-	Inscrits	Prevus	Ecarts +/-
	140	186	-46	192	313	-121	385	498	-113	717	997	-280
Total	**140**	**165**	**-25**	**192**	**218**	**-26**	**385**	**467**	**-82**	**717**	**850**	**-133**

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	43

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q001 Q002 Q003 Q004 Q005 Q006 Q007 Q008 Q009 Q010 Q011 Q012 Q013 Q014
Q015 Q016 Q017 Q018 Q019 Q020
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	20

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39
Q40 Q41 Q42 Q43 Q001 Q002 Q003 Q004 Q005 Q006 Q007 Q008 Q009 Q010 Q011 Q012 Q013 Q014
Q015 Q016 Q017 Q018 Q019 Q020
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	63

```
FREQUENCIES VARIABLES=Sexe Niveau Experience Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 Q09 Q10
Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31
Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q001 Q002 Q003 Q004 Q005 Q006 Q007
Q008 Q009 Q010 Q011 Q012 Q013 Q014 Q015 Q016 Q017 Q018 Q019 Q020
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		Sexe	Niveau	Experience	Q01	Q02	Q03	Q04
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q40	Q41	Q42	Q43	Q001	Q002	Q003
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q004	Q005	Q006	Q007	Q008	Q009	Q010
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q011	Q012	Q013	Q014	Q015	Q016	Q017
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Q018	Q019	Q020
N	Valid	70	70	70
	Missing	0	0	0

Frequency Table

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	35	50.0	50.0	50.0
	Femme	35	50.0	50.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secondaire	35	50.0	50.0	50.0
	Universitaire	25	35.7	35.7	85.7
	Technicien superieur	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moin de 5 ans	12	17.1	17.1	17.1
	De 5 à 10 ans	25	35.7	35.7	52.9
	Plus que 10 ans	33	47.1	47.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	35	50.0	50.0	51.4
	D'accord	22	31.4	31.4	82.9
	Absolument d'accord	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	3	4.3	4.3	4.3
	D'accord	36	51.4	51.4	55.7
	Absolument d'accord	31	44.3	44.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	27	38.6	38.6	40.0
	D'accord	29	41.4	41.4	81.4
	Absolument d'accord	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	43	61.4	61.4	68.6
	D'accord	19	27.1	27.1	95.7
	Absolument d'accord	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	6	8.6	8.6	8.6
	Non d'accord	35	50.0	50.0	58.6
	D'accord	16	22.9	22.9	81.4
	Absolument d'accord	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	24	34.3	34.3	35.7
	D'accord	22	31.4	31.4	67.1
	Absolument d'accord	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	37	52.9	52.9	54.3
	D'accord	22	31.4	31.4	85.7
	Absolument d'accord	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	32	45.7	45.7	47.1
	D'accord	31	44.3	44.3	91.4
	Absolument d'accord	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	10	14.3	14.3	14.3
	D'accord	49	70.0	70.0	84.3
	Absolument d'accord	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	12	17.1	17.1	17.1
	Non d'accord	35	50.0	50.0	67.1
	D'accord	16	22.9	22.9	90.0
	Absolument d'accord	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	3	4.3	4.3	4.3
	Non d'accord	28	40.0	40.0	44.3
	D'accord	27	38.6	38.6	82.9
	Absolument d'accord	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	17	24.3	24.3	24.3
	D'accord	38	54.3	54.3	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	7	10.0	10.0	10.0
	D'accord	47	67.1	67.1	77.1
	Absolument d'accord	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	12	17.1	17.1	17.1
	D'accord	38	54.3	54.3	71.4
	Absolument d'accord	20	28.6	28.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	19	27.1	27.1	27.1
	D'accord	36	51.4	51.4	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	2	2.9	2.9	2.9
	Non d'accord	38	54.3	54.3	57.1
	D'accord	1	1.4	1.4	58.6
	Absolument d'accord	29	41.4	41.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	18	25.7	25.7	25.7
	D'accord	36	51.4	51.4	77.1
	Absolument d'accord	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	12	17.1	17.1	17.1
	D'accord	58	82.9	82.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	13	18.6	18.6	18.6
	Non d'accord	25	35.7	35.7	54.3
	D'accord	28	40.0	40.0	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	9	12.9	12.9	12.9
	Non d'accord	31	44.3	44.3	57.1
	D'accord	30	42.9	42.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	8	11.4	11.4	11.4
	Non d'accord	23	32.9	32.9	44.3
	D'accord	34	48.6	48.6	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	22	31.4	31.4	32.9
	D'accord	42	60.0	60.0	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	17	24.3	24.3	24.3
	Non d'accord	26	37.1	37.1	61.4
	D'accord	8	11.4	11.4	72.9
	Absolument d'accord	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	19	27.1	27.1	32.9
	D'accord	43	61.4	61.4	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	25	35.7	35.7	41.4
	D'accord	28	40.0	40.0	81.4
	Absolument d'accord	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	21	30.0	30.0	35.7
	D'accord	27	38.6	38.6	74.3
	Absolument d'accord	18	25.7	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	18	25.7	25.7	25.7
	Non d'accord	23	32.9	32.9	58.6
	D'accord	9	12.9	12.9	71.4
	Absolument d'accord	20	28.6	28.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	19	27.1	27.1	34.3
	D'accord	38	54.3	54.3	88.6
	Absolument d'accord	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	20	28.6	28.6	34.3
	D'accord	31	44.3	44.3	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	26	37.1	37.1	37.1
	D'accord	40	57.1	57.1	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	30	42.9	42.9	44.3
	D'accord	11	15.7	15.7	60.0
	Absolument d'accord	28	40.0	40.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	25	35.7	35.7	35.7
	D'accord	28	40.0	40.0	75.7
	Absolument d'accord	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	33	47.1	47.1	52.9
	D'accord	18	25.7	25.7	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	27	38.6	38.6	44.3
	D'accord	39	55.7	55.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	29	41.4	41.4	47.1
	D'accord	36	51.4	51.4	98.6
	Absolument d'accord	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	40	57.1	57.1	64.3
	D'accord	20	28.6	28.6	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	45	64.3	64.3	70.0
	D'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	42	60.0	60.0	65.7
	D'accord	9	12.9	12.9	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	41	58.6	58.6	65.7
	D'accord	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	Non d'accord	24	34.3	34.3	40.0
	D'accord	42	60.0	60.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	10	14.3	14.3	14.3
	D'accord	43	61.4	61.4	75.7
	Absolument d'accord	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	11	15.7	15.7	15.7
	D'accord	51	72.9	72.9	88.6
	Absolument d'accord	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	15	21.4	21.4	21.4
	Non d'accord	17	24.3	24.3	45.7
	D'accord	38	54.3	54.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	D'accord	45	64.3	64.3	70.0
	Absolument d'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	D'accord	44	62.9	62.9	70.0
	Absolument d'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	D'accord	46	65.7	65.7	67.1
	Absolument d'accord	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	D'accord	62	88.6	88.6	94.3
	Absolument d'accord	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D'accord	43	61.4	61.4	61.4
	Absolument d'accord	27	38.6	38.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	31	44.3	44.3	44.3
	D'accord	25	35.7	35.7	80.0
	Absolument d'accord	14	20.0	20.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	20	28.6	28.6	28.6
	D'accord	26	37.1	37.1	65.7
	Absolument d'accord	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	D'accord	45	64.3	64.3	70.0
	Absolument d'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	8	11.4	11.4	11.4
	Non d'accord	32	45.7	45.7	57.1
	D'accord	11	15.7	15.7	72.9
	Absolument d'accord	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	4	5.7	5.7	5.7
	D'accord	32	45.7	45.7	51.4
	Absolument d'accord	34	48.6	48.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	19	27.1	27.1	27.1
	D'accord	51	72.9	72.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non d'accord	24	34.3	34.3	34.3
	D'accord	28	40.0	40.0	74.3
	Absolument d'accord	18	25.7	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D'accord	59	84.3	84.3	84.3
	Absolument d'accord	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	19	27.1	27.1	28.6
	D'accord	35	50.0	50.0	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	11	15.7	15.7	17.1
	D'accord	39	55.7	55.7	72.9
	Absolument d'accord	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	27	38.6	38.6	40.0
	D'accord	27	38.6	38.6	78.6
	Absolument d'accord	15	21.4	21.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	6	8.6	8.6	10.0
	D'accord	58	82.9	82.9	92.9
	Absolument d'accord	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	30	42.9	42.9	50.0
	D'accord	34	48.6	48.6	98.6
	Absolument d'accord	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	5	7.1	7.1	7.1
	Non d'accord	11	15.7	15.7	22.9
	D'accord	53	75.7	75.7	98.6
	Absolument d'accord	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Q020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Absolument non d'accord	1	1.4	1.4	1.4
	Non d'accord	7	10.0	10.0	11.4
	D'accord	41	58.6	58.6	70.0
	Absolument d'accord	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q01	70	1.00	4.00	2.6429	.78085
Q02	70	2.00	4.00	3.4000	.57483
Q03	70	1.00	4.00	2.7714	.76464
Q04	70	1.00	4.00	2.2857	.66251
Q05	70	1.00	4.00	2.5143	.89674
Q06	70	1.00	4.00	2.9571	.85864
Q07	70	1.00	4.00	2.5857	.75167
Q08	70	1.00	4.00	2.6000	.66811
Q09	70	2.00	4.00	3.0143	.55149
Q10	70	1.00	4.00	2.2571	.86285
Q11	70	1.00	4.00	2.6857	.80834
Q12	70	2.00	4.00	2.9714	.68040
Q13	70	2.00	4.00	3.1286	.56264
Q14	70	2.00	4.00	3.1143	.67121
Q15	70	2.00	4.00	2.9429	.69960
Q16	70	1.00	4.00	2.8143	1.02565
Q17	70	2.00	4.00	2.9714	.70137
Q18	70	2.00	3.00	2.8286	.37960
Q19	70	1.00	4.00	2.3286	.84650
Q20	70	1.00	3.00	2.3000	.68841
Q21	70	1.00	4.00	2.5143	.79387
Q22	70	1.00	4.00	2.7286	.61199
Q23	70	1.00	4.00	2.4143	1.13563
Q24	70	1.00	4.00	2.6714	.67505
Q25	70	1.00	4.00	2.7143	.83654
Q26	70	1.00	4.00	2.8429	.87866
Q27	70	1.00	4.00	2.4429	1.16265
Q28	70	1.00	4.00	2.7000	.76802
Q29	70	1.00	4.00	2.8143	.83913
Q30	70	2.00	4.00	2.6857	.57843
Q31	70	1.00	4.00	2.9429	.94617
Q32	70	2.00	4.00	2.8857	.77165
Q33	70	1.00	4.00	2.6286	.88746
Q34	70	1.00	3.00	2.5000	.60792
Q35	70	1.00	4.00	2.4857	.63114
Q36	70	1.00	4.00	2.3571	.72303
Q37	70	1.00	3.00	2.2429	.54999
Q38	70	1.00	4.00	2.5000	.89685
Q39	70	1.00	3.00	2.2714	.58783
Q40	70	1.00	3.00	2.5429	.60638
Q41	70	2.00	4.00	3.1000	.61738
Q42	70	2.00	4.00	2.9571	.52297

Q43	70	1.00	3.00	2.3286	.81154
Q001	70	2.00	4.00	3.2429	.54999
Q002	70	2.00	4.00	3.2286	.56904
Q003	70	2.00	4.00	3.3143	.49761
Q004	70	2.00	4.00	3.0000	.34050
Q005	70	3.00	4.00	3.3857	.49028
Q006	70	2.00	4.00	2.7571	.76964
Q007	70	2.00	4.00	3.0571	.79647
Q008	70	2.00	4.00	3.2429	.54999
Q009	70	1.00	4.00	2.5857	1.01429
Q010	70	2.00	4.00	3.4286	.60365
Q011	70	2.00	3.00	2.7286	.44791
Q012	70	2.00	4.00	2.9143	.77540
Q013	70	3.00	4.00	3.1571	.36656
Q014	70	1.00	4.00	2.9143	.73707
Q015	70	1.00	4.00	3.0857	.69663
Q016	70	1.00	4.00	2.8000	.79126
Q017	70	1.00	4.00	2.9571	.46425
Q018	70	1.00	4.00	2.4429	.65132
Q019	70	1.00	4.00	2.7143	.61721
Q020	70	1.00	4.00	3.1714	.65875
Valid N (listwise)	70				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Autocratic	70	1.60	3.40	2.7029	.39999
Democratic	70	1.79	3.57	2.7439	.55308
Transformational	70	1.50	3.70	2.7157	.69170
Transactional	70	1.67	3.11	2.5317	.38671
Performance	70	2.15	3.50	3.0064	.36145
Valid N (listwise)	70				

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transactional, Democratic, Autocratic, Transformational[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.948[a]	.899	.892	.11853

a. Predictors: (Constant), Transactional, Democratic, Autocratic, Transformational

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.101	4	2.025	144.149	.000[b]
	Residual	.913	65	.014		
	Total	9.015	69			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.246	.357		.687	.494
	Autocratic	.212	.067	.235	3.162	.002
	Democratic	.697	.064	1.066	10.931	.000
	Transformational	-.062	.055	-.118	-1.126	.264
	Transactional	.175	.087	.187	2.006	.049

a. Dependent Variable: Performance