جامعة يحى فارس -المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين

-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية -

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

إعداد الطالبتين:

- سعاد عيساوة

- نسيمة زوبيري

الأستاذة المشرفة:

أ. د. سمير بن عمور

أعضاء اللجنة المناقشة :

د. علي فلاق	جامعة المدية	رئيسا
د. بن عمور سمير	جامعة المدية	مقررا
د. هبة قدندل	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر

وتقدير

الحمد لله الذي وفقني إلى إعدادا هذه الرسالة وأعانني على أتمامها.

نتقدم بالشكر والعرفان للدكتور سمير بن عمور على إشرافه وتوجيهاته.

وللأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة

وإلى كافة عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية على تعوانهم وتفهمهم لنا.

إهداء

إلى روح والدي رحمه الله.

إلى والدتي، وأخواتي ، عائلتي محمد و أمين.

إلى كل من نعرفه من بعيد أو قريب.

اليهم جميعا أهدي هذا العمل.

نسيمة زوبيري

إهداء

أهدي هذا العمل إلى نور القلب والعقل ومنبع الأهل والعمل إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها، كما أهدي إلى من دعمني طيلة حياتي من سهر على تعليمي إلى من أفنى عمري لأجل راحتي أبي أطال الله في عمره إلى أخوتي (عبد الرحمان، نعيمة، فضيلة).

إلى زميليتي في العمل هذا نسيمة وإلى الزميلات اللواتي التقيتهم في مشواري الدراسي.

عيساوة سعاد

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة في تفعيل أداء العملين وتشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيادة وعلاقتها بالأداء في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تعرضت الدراسة لمختلف الاتجاهات والمداخل النظرية التي عالجت موضوع القيادة كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي المتغيرات الموجودة في بناء التنظيمي لمؤسسة.

وقد سمحت الدراسة إلى تقصي العلاقات بين الأنماط القيادية في المستويات الإشرافية وأهميتها في زيادة أداء العاملين.

لتحقيق هدف الدراسة قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة حيث شمل على عبارة صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، في ضوء ذلك جرى معالجة وتحليل البيانات والاختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .spss

واشتملت دراستنا على عدة اقتراحات من أهمها تفويض المدير لجزء من صلاحياته المرؤوسة لإعطائهم فكرة عن مسؤولية القيادة، وأيضا تحقيق التكامل في نظام الحوافز فهي الحاجات والرغبات والإحساس بالاستقرار المادي وبالتالي زيادة الأداء.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية: الأداء، أداء العاملين

Abstract:

This study aimed at revealing the effect of leadership in activating the performance of the two operations and diagnosing the actual reality of the phenomenon of leadership and its relation to performance in the Sonlagaz Institution in Madiya, where the study was subjected to various trends and theoretical approaches that dealt with leadership as an organizational variable related to other variables.

The study found that there are relationships between leadership styles at supervisory levels and their importance in increasing employee performance.

To achieve the objective of the study to establish relationships between the patterns of leadership in supervisory levels and their importance in increasing the performance of employees.

In order to achieve the objective of the study, we used the questionnaire as a tool for this study. It included a term that was designed according to the fifth Likert scale to collect the necessary data from the sample of the study.

Our study included several recommendations, the most important of which is delegating the manager part of his powers to give them an idea of leadership responsibility, and also to achieve integration in the incentive system are the needs and desires and a sense of physical stability and thus increase performance.

key words:

Management Leadership: Performance, Performance of employees

الفهرس:

فهرس

شكر

اهداء

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها.....

تمهيد.....1

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....2

المطلب الأول: نشأة وتطور القيادة الإدارية.....2

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وخصائصها.....4

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الإدارية ومكوناتها واهم وظائفها.....7

المطلب الرابع: اهداف القيادة الإدارية واهميتها.....12

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.....16

المطلب الأول: النظرية الفردية للقيادة.....16

المطلب الثاني: النظرية السلوكية للقيادة.....18

المطلب الثالث: النظرية الوقفية للقيادة 22

المطلب الرابع: النظرية الحديثة للقيادة.....29

المبحث الثالث: الأنماط والأساليب القيادية.....34
المطلب الأول: الأنماط القيادية.....34
المطلب الثاني: الأساليب القيادة الإدارية.....38
المطلب الثالث: متطلبات القيادة الإدارية.....40
خلاصة الفصل.....42
الفصل الثاني: تفعيل الأداء من خلال القيادة الإدارية.....44
تمهيد 44
المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين.....45
المطلب الأول: مفهوم مقياس أداء العاملين.....45
المطلب الثاني: مكونات الأداء وانواعه.....46
المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين.....51
المبحث الثاني: اساسيات تقييم أداء العاملين.....53
المطلب الاول: خطوات تقييم أداء العاملين.....53
المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين.....55
المطلب الثالث: معوقات وأسباب فشل تقييم أداء العاملين.....61
المبحث الثالث: وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين.....63
المطلب الأول: نمط القيادة (الاشراف) وسيلة في التأثير على العاملين.....63
المطلب الثاني: بناء فريق العمل وسيلة لتأثير على مستوى أداء العاملين.....69
المطلب الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على أداء العاملين.....73
المطلب الرابع: الاتصال.....77
خلاصة الفصل.....82
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية.....84

تمهيد 84
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز المدية.....85
المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز المدية واهميتها.....85
المطلب الثاني: عرض مبسط لمؤسسة سونلغاز بالمدية.....88
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....95
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.....95
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....96
المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة.....97
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....106
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.....106
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....110
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....115
خلاصة الفصل.....120
خاتمة عامة.....122
قائمة المراجع.....162
ملاحق.....132

قائمة الجداول:

جدول رقم:	العنوان	الصفحة
(1,1)	نموذج نظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر	25
(2,1)	دور أنماط القيادة الإدارية إزاء التغيرات	37
(1 ,2)	جدول يوضح الفرق بين تقسيم الأداء بالطريقة التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف.	61
(1 ,3)	الخيارات المكونة لتقايس (ليكارت الخماسي)	96
(2,3)	قيمة الوسط المدرج ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	96
(3,3)	اختيار التوزيع التطبيقي	98
(4,3)	اختيار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	99
(5,3)	اختيار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإشراف	100
(6,3)	اختيار الاتساق الداخلي لعبارات بناء فريق العمل	101
(7,3)	اختيار الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز.	102
(8,3)	اختيار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال.	103
(9,3)	اختيار الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين .	104
(10 ,3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.	106
(11,3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	107
(12,3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	108
(13,3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليم.	109

(14,3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الإشراف.	110
(15,3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد بناء فريق العمل .	111
(16,3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات التحفيز.	112
(17,3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاتصال.	113
(18,3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين	114
(19,3)	اختيار الانحدار البسيط للإشراف على تفعيل أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز – المدية.	115
(20,3)	اختيار الانحدار البسيط لبناء فريق العمل على تفعيل أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.	116
(21,3)	اختيار الانحدار البسيط لبناء فريق العمل على تفعيل أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز	117
(22,3)	اختيار الانحدار البسيط للتحفيز على تفعيل أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز	118
(23.3)	اختيار الانحدار البسيط للقيادة الإدارية على تفعيل أداء العاملين لمؤسسة سونلغاز.	119

قائمة الأشكال:

الشكل رقم	عنوان	الصفحة
(1,1)	مهارات القائد	9
(2,1)	نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو	19
(3,1)	أنماط نظرية الشبكة الإدارية	21
(4,1)	نموذج تاينوم وشيدت	23
(5,1)	العلاقة الموقفية في نظريو هاوس	27
(6,1)	نموذج دورة الحياة	28
(7,1)	العلاقة التفاعلية بين المتغيرات (الموقف، القائد، المرؤوسين)	29
(8,1)	نموذج القيادة التبادلية.	30
(1,2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	49
(2,2)	خطوات تقسيم أداء العاملين.	54
(3,2)	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	56
(4,2)	شكل يمثل طريقة القوائم	60
(5,2)	شكل يوضح طريقة الإدارة بالأهداف.	71
(6,2)	مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة.	75
(7,2)	علاقة الحوافز بالأداء.	89
(1,3)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز المدية	92

(2,3)	الهيكل التنظيمي للقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز المدية.	107
(3,3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	108
(4,3)	تشكيل أفراد العينة حسب متغير لفئات العمرية.	109
(5,3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغيرات سنوات الخبرة.	110
(6,3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليم.	111

مقدمة:

في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال اصبح علم إدارة الاعمال من اكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، كل هذا أدى الى التحول من التركيز على الموراد مادية الى التركيز على الموارد البشرية حيث باعتبار المورد البشري لتوفر على معارف مخزنة ومهارات وخبرات وتقنيات عمل وأساليب متعددة بالإضافة الى الصفات والخصائص التي تمكنه من قيادة المنظمات وتطويرها.

تعتبر القيادة الإدارية من اهم الوظائف الإدارية وهذا ما دفع الباحثين من علماء الإدارة لتناول موضوع القيادة منذ القدم ومع الوقت أصبحت الحاجة الى هذه الوظيفة اكثر من ضرورة حيث تحتل القيادة داخل مكانه بالغة الأهمية فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يكون موهون الى حد كبير بكفاءة وفعالية القيادة فيها بالقيام بمهامها فهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض حيث تجعلها اكثر ديناميكية وفعالية من خلال إدارة الأنشطة وقيادة العاملين وتنمية قدراتهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشكل والصعوبات التي تعترضهم اثناء القيام باعمالهم، لهذا يكون موقف العاملين تجاه المنظمة وأهدافها يتاثر بشكل كبير بأسلوب وتصرفات ومواقف قادتهم

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لموقومات ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة ذلك ان أي رفع لاداء العاملين يعد من اهم محددات النجاح لاي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وهو ما يطرح تحديا كبيرا امام القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من اجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات بناءا على ما تقدم يمكن التعبير على الإشكالية بالنحو التالي

مامدى تاثير القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة؟ وما واقع مؤسسة سونلغاز بالمدية

وللإجابة على هذه الإشكالية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ماهي طبيعة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز؟

-على أي أساس يتم تقييم مستوى أداء الفرد في مؤسسة سونلغاز؟

-كيف تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

-هل القيادة الادارية تاثير بارز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الاتية؟

الفرضية الأولى:

تعتبر القيادة الإدارية مفتاح الإدارة حيث تقوم بعمل أساسي في جوانب العملية الإدارية، وتاثيرها على سلوك العامل من اجل تحقيق اهداف المنظمة

الفرضية الثانية:

يتم الاعتماد في تقييم مستوى أداء الفرد على معيار معدلات الأداء (النتائج).

الفرضية الثالثة:

تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين من خلال بعدين هما: نمط الاشراف، بناء طريق العمل

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العامل لدى مؤسسة سونلغاز، (مديرية التوزيع بالمدية)

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين من اهم المواضيع والذي تكمن أهمية في كونه يتناول جانب مهم وحساس وهو دور القيادة الإدارية في التاثير على أداء العاملين في المؤسسة فالقيادة هي عملية جوهرية وحمورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين القائد والعاملين وهي من أوجه التاثير المتبادل بين الفرد والجماعة والتنظيم.

اهداف الدراسة:

1-عرض وتقديم الإطار النظري للقيادة الإدارية وأداء العاملين.

2-محاولة ابراز الوسائل القيادة المؤثرة على أداء العاملين.

معرفة واقع القيادة الإدارية ودورها الفعال في التاثير على أداء العاملين.

3-معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الاداريون استخدمها وهذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختيار صحة الفرضيات المنشاة، اخترنا اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث نستعمله في الجانب النظري للاحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وأداء العاملين واستعملناه في الجانب التطبيقي من اجل الحصول على نتائج جيدة من الواقع وذلك من خلال الاستبيان للقيام بالدراسة الميدانية لمعرفة دور القيادة الإدارية في التاثير على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

أسباب اختيار الموضوع:

1-الميول الشخصي الى مثل هذه المواضيع المتعلقة بالإدارة والقيادة وتسيير المؤسسة.

2-الإهمال الواضح للقيادة وتاثيرها على العاملين

3-تطابق موضوع الدراسة مع مجال تخصصنا.

4-قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

5-معرفة العلاقة بين المتغيرات، ومحاولة الوصول الى النتائج الحقيقية من خلال الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

قد عدة دراسات منها ماتناول القيادة الإدارية وأخرى اهتمت بالجانب البشري ومنها ما جمعت بين المتغيرات، وفي مايلي استعراض لبعض هذه الدراسات.

-دراسة الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين مجمع صيدال مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 2006/2004.

دراسة شهيناز بريوش، اثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

إشكالية الباحثة:

كيف يمكن للنمط القيادي ان يؤثر على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة؟

وتوصلت الى ان النمط الديمقراطي هو النمط الذي ينمي ويدعم الابداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

-دراسة موسى محمد أبو حطب، نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على افضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم واثرها على تحسين أداء العاملين.

ومن اهم نتائج الدراسة:

-الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

-اراء العلنية كانت سلبية تجاه عملية التغذية العكسية.

-انه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية متخصصة.

-ان عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

-وقد اوفى الباحث بالعديد من الاقتراحات.

*ضرورة ان توضح معايير الأداء من قبل لجنة-مهنية مختصة.

*ضرورة ان تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.

*ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.

حاول الباحث ابراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة والوقوف على السلطات التي يجب توافرها في القيادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بكفاءة وفعالية والتطرق الى الأساليب التي يجب ان يستخدمها القادة الإداريين لرفع الأداء في المؤسسة خلصت الدراسة الى نتائج أهمها:

-ان القيادة الادرية تتطلب في ظل اليسءة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة.

-ان لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين وان القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرئيسية أكثر من الاقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

-دراسة –كيرد عمار تاثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في (العاملين) المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الاغواط، مذكرة ماجستير-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014-2015.

من بين النتائج التي توصل اليها الباحث هي:

-وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديمقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

-وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وارتفاع مستوى الاعداد الوظيفي.

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع الأداء الوظيفي.

تتميز دراستنا عن باقي الدراسات الأخرى في كونها ان القيادة الإدارية هي التي تتحكم في الموارد الملموسة وغير الملموسة، التأثير على كفاءة وفعالية العاملين من اجل رفع مستوى أدائهم.

-الوسائل القيادية المستعملة من طرف القائد للتأثير على أداء العاملين.

***صعوبات الدراسة:**

لقد واجهتنا خلال هذه الدراسة بعض الصعوبات لعلى أهمها:

-قلة المراجع فيما يخص الفصل الثاني المتضمن الأداء العاملين.

-عدم تعاون بعض العاملين في المؤسسة من خلال الاستبيانات وعدم الإجابة عليها ورفضها من بعض العاملين بداقي التحفظ المهني.

-الظروف الخاصة فقط واجهتنا صعوبات جمة شكلت حاجزا امامنا كضيق الوقت وشساعة الموضوع وتعدد الجوانب المتعلقة به.

-وجود عراقيل في التعامل مع برنامج Spss لعدم تخصيص الوقت اللازم لدراسة هذا البرنامج.

***حدود الدراسة:**

-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالمدية

-الحدود البشرية: تتمثل في اراء عمال مؤسسة سونلغاز.

-الحدود الزمنية: تتعلق بالفترة الدراسة الميدانية باجرائها ابتداءا من فيفري الى ماي2019.

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة تاثير القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين.

-الخاتمة

-النتائج والاقتراحات.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي خصص للدراسة الميدانية وفي مايلي شرح مفصل لهيكلة دراستنا.

الفصل الأول: تناولنا فيه مفاهيم القيادة او نظرياتها فيه ثلاث مباحث.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية، المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.

المبحث الثالث: أنماط وأساليب القيادة الإدارية

الفصل الثاني: تناولنا فيه تفعيل الأداء من خلال القيادة الإدارية.

المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين، المبحث الثاني: اساسيات تقييم أداء العاملين وفي المبحث الثالث: تناولنا الوسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين.

اما الفصل الثالث والأخير فقد تناولنا فيه الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وذلك من خلال مبحثين المبحث الأول: تناولنا فيه تقديم مؤسسة سونلغاز، المبحث الثاني: منهج الدراسة المتبعة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية في الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من تحقيق أحد أهداف وأهداف المنظمة، ان القيادة سلوك تلقائي من جانب الفرد حيث أن مهمة القائد هي العمل على توجيه سلوك وتصرفات الجماعة وتنسيق جهودها وتنظيم عملها للوصول الى الهدف من خلال التأثير عليهم، وفي ظل التغييرات والتطورات التي تشهدها منظمات الأعمال زادت الحاجة الى قيادة ناجحة وفعالة حتى يتسنى تطبيقها بحيث تعمل على ترقية سلوك الافراد وشحن طاقاتهم وتطوير قدراتهم وهذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

وللقيادة أثر كبير على حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير حيث تشعب الدراسات والنظريات واختلف الرأي بين المفكرين في محاولة منهم لضبط مفهومها، وعليه سنتناول في هذا الفصل وفي مبحثه الأول ماهية القيادة الإدارية أما في المبحث الثاني سنتعرض فيه، أهم النظريات القيادية وفي المبحث الثالث الأنماط القيادية وأساليبها المختلفة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا من جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا، عرفه الانسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه والتنظيم للافراد، وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلف من مفهومها وعناصرها من حضارة لأخرى، الا أن الكثير من المفاهيم الإدارية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث.

المطلب الأول: نشأة وتطور القيادة الإدارية

وجدت القيادة في مفهوم الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة الى أخرى الا أن الكثير من المفاهيم القيادة أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث.

أولا: القيادة في التاريخ القديم:

أ- يلتقي موضوع القيادة اهتماما بالغا منذ أمد بعيد ففي الحضارة المصرية كان مفهوم القيام يقتصر على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الفراعنة يعتبرون مصر ملكا لهم مما جعلهم يتبعون الأسلوب الابوي في القيادة[1]

ب- اما في الحضارة الصينية فقد أوجدت أكثر الوسائل تقدما آنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية والذي طبق على ألفي عام إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية [2]

ج- في الحضارة الرومانية شهدت السلطة التركية في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الارستقراطية، وفي عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أصبح شغل الوظائف الادارية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والبدنية كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة [3]

د- في الحضارة الإسلامية عاش العرب قبل الإسلام حالة من التفكك وعدم النظام والفوضى وبظهور دولة الإسلام شهدت الإدارة الإسلامية تنظيما متقدما شمل جميع أجهزة الدولة وكان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم القائد ورئيس الإدارة وقد اكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية [4]

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ص27

[2] طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة، طبعة 1، القاهرة، 2002، ص20.

[3] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص33.

[4] شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالياته في الإدارة، دار غريب، القاهرة 1993، ص34.

ثانيا: القيادة في الفكر الحديث

عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس تساهم فيه الكثير من رواد الفكر الإداري الحديث ومن أهمها: [1]

1- نظرية التنظيم العلمي للعمل: استهدفت دراسات وتجارب فريديريك تايلور إقامة الدليل على ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسائر لعدم كفاءة الإدارة وان علاج يمكن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، كما أسهم تايلور من خلال دراسته وأبحاثه بعدد من التوجيهات والمبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير ان المهمة الأساسية عند المدرسة العلمية هو الحفاظ على نشاط العاملين، ان المهمة الأساسية عند المدرسة العلمية هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة ولقد حدد هنري فايول وهو أحد ابرز رواد المدرسة العلمية، خصائص وصفات يجب توفرها عند قائد وهي:

*صفات جسمانية والمتمثلة في الصحة والقوة

*القدرة على الفهم والتعبير السليم

*حسن المعاملة

*صفات ثقافية مرتبطة بالوظيفة

*صفات تتعلق بالتجربة والخبرة

2- أما النظرية البيروقراطية لرائدها ماكس فيبر فقد أصبح أسهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهم وتحليل السلطة التي تقزم حسبه على ثلاث نماذج أساسية وهي:

نموذج السلطة الرعية: نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاث هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، كما يرى أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية في الإدارة.

3- في نظرية العلاقات الإنسانية التي قام بها التون مايو في العشرينات من القرن 20 ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية والتي أكدت نتائجها ان القيادة الإدارية الفعالة هي التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون يتم عن طريق اشراك العاملين في الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص63-70

4- فيما يخص نظرية التنظيم الاجتماعي اتنظر للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فردي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر ومن الدراسات التي تمت في هذا الاطار دراسة باك، الذي يرى أن للقيادة الامكانية لتحقيق هذا الانصهار والتلاحم بين الفرد والتنظيم عن طريق تسيير اندماج الافراد في العمل وحل مشكلاتهم

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وخصائصها:

تمهيد:

ان القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات وقد أخذت القيادة عدة مفاهيم من زوايا متعددة وقد تعددت خصائصها.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

- تعريف تيد: الذي يعتبر أول من اهتم بالقيادة الإدارية حيث يركز على مجموعة من الصفات الشخصية للقيادة ويرى أن القيادة مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد في التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه[1]
- تعرف على أنها عملية فكرية تعتمد بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل إدارة أداء الموارد البشرية في المنظمات باتباع أنماط وأساليب تتفق وخصائص هؤلاء الافراد والجماعات[2]
- عرفها كونتر وادونيل فهي عملية تأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني [3]
- تعرف أيضا انها القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاقاتهم واحترامهم وولائهم وخلق تعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته.[4]

وبناء على ما سبق من تعاريف يمكن صياغة تعريف شامل وهون أن القيادة الإدارية هي التي عن طريقها يتم التأثير على الافراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف، فالقيادة فن قد يكون فطري أو مكسب نظرا لما يمتلكه من صفاته الشخصية التي تمكنه من أداء مهامه بالفعالية والسيطرة على عماله ودفعهم لتحقيق الأهداف.

[1] ظاهرة محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، طبعة 1، عمان، 1991ص161.
[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص285.
[3] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص98.
[4] سالم بن حسن قحطاني، القيادة الإدارية، دار مرمر للنشر، الرياض السعودية 2001، ص8.

وهناك مفاهيم متداخلة بمفهوم القيادة نذكر منها:

- الإدارة: هي من انجاز أهداف المنظمة من خلال أفراد وموارد أخرى أي التركيز على الأداء والانجاز في وقت حاضر فهي تركز على معايير وحل مشكلات وإتقان أداء واهتمام باللوائح واستعمال السلطة بينما القيادة تهتم بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية[1]
- الرئاسة: يتم تقلد موضوع الرئاسة والرئيس يستمد سلطته من خوف العمال من العقاب، فهو مفروضا على الجماعة ويهمه الإبقاء على ما بين الجماعة.
- الزعامة: مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، فالفرق بين الزعيم والقائد يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على اقناعهم بأداء ما يطلبه منهم.

ثانيا: خصائص القيادة الإدارية

قد تختلف الخصائص المطلوبة في القيادة بعض الشيء في المواقف المختلف ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حدد عددا من الخصائص العامة والمكتسبة.

1- الخصائص العامة:[2]

الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلال الاتصال بالآخرين

الثقة: الايمان بأنفسهم بصفة يمكن أن يشعر بها الآخرون

الشدة: المرونة، الاسرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام

التكامل: الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة تولد الثقة ومراعاة شعور الأفراد وتتمثل في العلاقات الإنسانية

التواضع: الرغبة في الاستماع الى الآخرين وتحمل اللوم، لاتكن معتبرا، رعاية الأفراد ومراعاة شعور الغير.

[1] طارق محمد السويداني، فيصل عمر، صناعة القائد، مكتبة جرير، طبعة 1، رياض،2004،ص60.
[2] زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية عمان، 2007، ص1

2- الخصائص المكتسبة: تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

أ- المهارات الذاتية والشخصية: يقصد بها الصفات والقدرات الازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية لاستعدادات الفكرية والذهنية أهمها الذكاء، وملكة الابتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه دون تردد ويحسم توقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء [1]

ب- المهارات الفنية:

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة لما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

ج- المهارات السلوكية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد تسبب هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة

د- المهارات السياسية والإدارية:

ويقصد بالمهارات السياسية وقدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارات فهي قيصر المصالح العامة والاهداف العامة وما يتطلب ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، أي الاتفاق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط تنظيم وعلى القيادة أن تتجاهل المثل العليا والاهداف السياسية التي يطمح الشعب الى تحقيقها بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق عملها وتحقيق الملائمة بين أهداف التنظيم واشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الجيد والأمثل للمؤسسة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معادلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالية

[1] سعيد السعيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، دار أبو مجد للطباعة، 2007، ص147.

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الإدارية ومكوناتها وأهم وظائفها

تحتوي القيادة الإدارية في داخلها على عدة مبادئ تعتبر كأس رئيسة يعتمد عليها القائد كمالها عدة مكونات في مهارات متوفرة لدى القائد، قد تعددت وظائفها وتنوعت وذلك بحسب الوظيفة.

أولا: مبادئ القيادة:

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه اليها لتكون قياده فعالة ومستمرة وهناك عدة مبادئ متفق عليها وهي:[1]

- **اعرف نفسك واعمل على تطويرها:**

ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، الآن القائد هنا لا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والعف في شخصيته وقدراته، مواهبه وعلاقاته الاجتماعية

- **كن كفئا من الناحية الفنية والتكتيكية:**

فعاليات القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي الا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلا القائد المثالي عليه أن يكون ملما وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات، فالمعرفة الفنية تتطلب انجاز المهام المعلوماتية بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والآلات لتحقيق المهام المطلوبة.

- **اتخذ القرار المسموح وفي الوقت المناسب:**

عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد لذلك هناك معايير تستخدم مثل "المساعدون" هؤلاء يساعدون القائد على تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم لسوا أصحاب القرار، واتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي الوقت المناسب له أهمية كبيرة لا تقل عن أهمية القرار نفسه.

- **ابحث في المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك:**

المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة فالبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمسؤولية التي تعمل بها ووصولا الى الوطن والأمة

[1] ظاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص176.

- **كن مثلا أعلى:**

وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى انجاز مثالي، فالقائد يجب الا يكتفي بالشرح النظري وانما عليه أن يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق

- **اعرف رجالك واسعى لرفاهيتهم:**

معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها وتماسكها وتجانسها

من خلال ما سبق بمكن أن نستنتج أن المبادئ تتمحور حول معرفة القائد لكل ما يحيط به والتعامل مع ذلك بكل كفاءة وفعالية وتحقيق رفاهية العاملين وأن يبذل القائد الإدارية الجهد المطلوب لكي يكون قدوة يقتدي بها جميع العمال كما على القائد أن يكون مسؤولا.

ثانيا: مكونات القيادة:

يمكن التعرف على المكونات العملية للقيادة الإدارية من خلال القائد من حيث المهارات الفكرية والفنية والشخصية، من خلال المرؤوسين والصفات التي يجب أن تتوفر فيهم كالثقة والكفاءة، وكذلك من خلال عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين أضف الى ذلك الموقف والأهداف المشتركة بين جميع العناصر، ويمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية: القيادة الإدارية=القائد + المرؤوسين+ التأثير+ هدف أو أهداف+ موقف

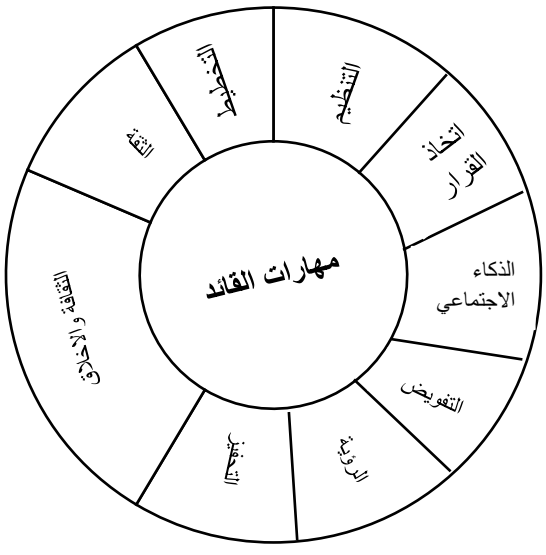
1- **القائد الإداري:** يعتبر أهم عنصر في القيادة الإدارية باعتباره من يملك أكثر تأثير على الجماعة اذ أن القائد هو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكير على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ونقصد هنا بالتأثير ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد والجماعة معا، حيث يستمد القائد قوته وسلطته من مصادر عديدة أهمها:[1]

- **السلطة الرسمية:** وهو المركز الرسمي الذي يتمتع به موقعه في الهيكل التنظيمي وتتناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات
- **قوة الثواب والعقاب:** هي قدرة القائد على مكافئة المرؤوسين على العمل الجيد وعلى عقابهم اذا أخطئوا، مما يؤدي الى ادراك الفرد بضرورة الالتزام وتنفيذ الأوامر.
- **الخبرة الشخصية:** هي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة احترام المرؤوسين للقائد

[1] جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003،ص38

- **قوة الاقناع**: الأسلوب الذي يتبعه القائد الى اقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته وتحقيق أهداف المنظمة وعليه لابد على القائد من مهارات وقدرات تساعده في ذلك والمتمثلة في:[1]
- **مهارة التخطيط**: فالقائد يمضي وقف للتخطيط وللتنظيم ولا يترك أي شيء للصدفة
- **التنظيم**: القائد يخلق محيط منظما في الوقت والأهداف الى تنظيم المكتب والأوراق وغيرها
- **اتخاذ قرار**: القائد يصنع الاحداث ولا ينتظر ما يحدث
- **الذكاء الاجتماعي**: أي مهارة التواصل وايصال رسائل كما أن يكون مستمع جيد
- **التفويض**: يعرف متى يفوض وكيف يفوض ومن يفوض
- **الرؤية الاستشراقية**: أن يرى ما لا يراه الآخرون ويتوقع الأحداث والنتائج
- **الثقافة والأخلاق**: أي غزيز بالمعرفة في مجال يطور نفسه والتزامه بالقيم والمبادئ الأخلاقية
- **الثقة**: ان ثقة القائد هي قدراته وسلطته هي التي تمد له قوة على سيطرة المواقف والمشكلات
- **الذكاء**: لا يشترط أن يكون قائد عبقري لاكن يجب أن يتمتع بالذكاء يؤهله للتعامل مع المشكلات الطارئة والمواقف الصعبة

الشكل (1.1): مهارات القائد



المصدر: مدحت محمد أبو الناصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية –الاتجاهات- ط1، القاهرة: النيل، للنشر 2007ص324.

[1] أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص48.

2- **المرؤوسين:** وهم التابعين، بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة، والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائد، اذ أن على القائد أن يراعي اهتمام الجماعة اذ أراد كسب ودها وطاعتها، وأحيانا الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قرارها ويحقق أهدافها[1]

3- **عملية التأثير:** يعتبر لب القيادة الإدارية، وهو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك ومواقف ومشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها فتأثير القائد في مرؤوسيه يعتمد على وسائل عدة لعل أهمها وأكثرها فعالية هي: الاستمالة والاقناع والحث على التعاون بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة هي سلوك مرؤوسيه تكون قيادته ناجحة، تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، ومن اهم وسائل التذكير نذكر منها:

أ- **التأثير القائم على المكافأة:** تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين الى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد منح مرؤوسيه المكافئات المادية والمعنوية على أدائهم الجيد فيشبع حاجاتهم ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة

ب- **التأثير القائم على الاكراه:** باستخدام السلطة الرسمية للقائد بدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المعافاة، فالعقاب يكبح القدرات الفكرية لدى المرؤوسين، ويؤدي الى خلق جو من عدم الثقة بينهم، ويترتب عن ذلك الإحباط في العمل الذي في ظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك يستخدم هذا الأسلوب في حالة ضرورة فقط.

ج- **التأثير القائم على أسس مرجعية:** تعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير عليهم، يمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بطريقة تضمن توحيد الصفوف وتوجيهها

د- **التأثير القائم على الخبرة:** يمكن الاعتماد على الخبرة نتيجة التعليم والتخصص المهني وذلك لان الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يخضعون له دون الحاجة الى الاستمالة والاقناع من جانبه

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص92.

هـ- **التأثير القائم على الاعجاب:** هذا بتوفر القائد على سمات وخصائص جذابة وملهية يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم

و- **التأثير القائم على الشرعية:** يقوم على ادراك المرؤوسين أن للقائد نفوذ رسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين

4- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:

ان المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز المسؤوليات والواجبات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع التوفيق بينهما ليصل الى تحقيق الأهداف ككل، وهنا يلجأ الى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف وترتيبها من جديد بشكل يرضي نسبيا جميع الأطراف وهذا يعتمد على مهارات القائد[1]

5- الموقف:

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء في داخل المنظمة وخارجها، ويمكن القول أن الموقف الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان، الا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف[2]

ثالثا: وظائف القيادة الإدارية

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة ما يلي:[3]

- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك يسعى لتحديد الاعمال المطلوب إنجازها في الوقت المحدد.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام ويتم ذلك في نوع من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشاركوا في مناقشة حلول المشكلات.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقفا استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك خاصة اذا كانت تلك المواقف التي تواجهها المجموعة مجهولة.
- العمل على الوصول الى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا...الخ.
- توجيه الجماعة نحو العمل وتحذيرها من الأخطاء فتستجيب الجماعة للقائد ما يحمل له الشعور بالثقة والاحترام.

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص97.
[2] احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص178.
[3] أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية، طبعة 1، عمان 2013، ص28.

المطلب الرابع: أهداف القيادة الإدارية وأهميتها

للقيادة أهمية بالغة وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات بشجاعة كما أنها تسعى لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

الفرع الأول: أهمية القيادة الادارية

- انها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- انها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة
- السيطرة على مشكلة العمل ووضع الخطط الآزمة لحلها
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم
- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية
- مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لعدة المؤسسة
- انها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة
- تعميق القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان

تتضح أهمية القيادة الإدارية من خلال ما يسهم به القائد في حياة الجماعة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته[1]

الفرع 2: أهداف القيادة الإدارية

لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها يعتمد القائد للوصول لذلك أساليب مختلفة من خلال رفع كفاءة العمال وكذا الوحدات الموجودة وتدعيم الروح المعنوية، ولعل أهم الأسباب المتبعة لتحقيق أهدافها ما يلي:[2]

1- **رفع كفاءة المؤسسة:** من خلال قدرة القائد المشرف في رفع كفاءة المرؤوسين وتوجيه طاقاتهم بالاعتماد على أسس ومبادئ علمية يمكن للقائد أن يتبع ذلك:

- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد وممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين
- القيام بوضع خطط تدريبية وفق الاحتياجات في العمل وتسوية الشكاوى وجعل التدريب شرط الترقية ومحاولة حل المشاكل وأن البرنامج ملائم لمستوى العمال

[1] سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص50.
[2] ياسر محمود عوض، عالم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص110.

- الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بعقلانية واجراء تفتيش يدوي لاكتشاف أي عطل ومراعاة قوانين التخزين
- تحقيق الانضباط والنظام وذلك بالحفاظ على مواعيد الحضور والانصراف عن مكافئة المجد ومعاقبة المسيء
- تجنب توقيع عقاب جماعي والحفاظ على كرامة المرؤوسين وعدم اهانتهم

2- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين

هي الحالة النفسية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل ومدى التعاون، وكذا اتجاهاتهم ومشاعرهم، مما يعكس ذلك إنتاجية العامل وما يقدمه من حماس وابداع وتطبيق الأوامر والتعليمات، وربط علاقة إنسانية مع الآخرين، فالروح المعنوية مع المعنوية مع العوامل المؤدية للنجاح في العمل، وهناك مظاهر تعكس الروح المعنوية للعمال منها:

- قدرة القائد على الاشراف والتنظيم ودرجة الانسجام بين العمال وعملهم بروح الفريق
- مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم بالبقاء فيها وعدم تغييرها
- نسبة الغياب عن العمل والمخطئين، والمعاقين داخل الوحدات تقل
- درجة رضا المرؤوسين اتجاه قاداتهم وزملائهم في العمل

ولتحقيق روح المعنوية المرتفعة يعمل القائد المشرف بمختلف الوسائل من اجل ذلك كالاهتمام بالناحية المادية والمعنوية، ومحاولة حل مشاكلهم والتعاطف معهم.

3- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:

هي شعور العمال بالانتماء بالمؤسسة ومحاولة رفع مستواها، والعمل كفريق واحد لخلق روح التعاون ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وذلك بإقامة سجلات تدون فيها، الذكريات وزيارات كبار المسؤولين والخبراء

4- مراعاة إمكانيات المؤسسة الحقيقية:

بعدم تكليفها أكثر من طاقتها لتجنب الفشل وهدم روح المعنوية والتأثير على سير الإنتاج والأداء عن طريق الالمام التام بالوحدة والمرؤوسين ومعرفة مستويات الكفاءة لديهم في استخدام المعدات وأن تكون التعليمات الموجهة في حدود امكانياتهم

5- فهم القائد لجوانب عمله:

وذلك بإدراكه لكل ما يحدث داخل المؤسسة ويتم ذلك ب:

- الكفاءة العالية نشاطات التدريب واستخدام المهارات الحديثة، والقدرة على التعبير الجيد بلغة الاشراف الحديث وقدرته على التكيف
- الثقافة العامة الشخصية والعمق في التخصص والاحاطة بتكنولوجيا العصر وتوظيفها وفهم الأساليب القيادية ونظرياتها وتطبيقاتها
- فهم القائد لنفسه أولا من خلال معرفة نقاط قوته وتنمية نقاط ضعفه
- الاطلاع على كل ما يصدر من قوانين وأوامر جديدة بصفة دائمة

6- اعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة فهمهم لمهامهم:

وذلك بإعلامهم بكل ما يحدث من تطورات داخل المؤسسة سواء كانت في صالحهم أو ضدهم وذلك ب:

- السعي لاكتشاف ما يدور بينهم من شائعات وتكذيبها او تصديقها، والقيام بالتصرف المناسب والتأكد من فهمهم لحقوقهم وواجباتهم ومتابعتهم لتنفيذ الأوامر

7- ان يكون القائد المثل الأعلى لمرؤوسيه:

وبذلك يحقق العديد من الأشياء من خلال:

- أن يكون قائدا ناجحا يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة والرقي بأخلاقه الى أعلى مستويات مما يجعل الناس يتبعونه
- القدرة على تحمل المسؤولية وتجنب سوء التصرف مع الاتباع وقدرته للتصدي للمشاكل.
- ان يكون ديمقراطيا وعادلا بينه وبين اتباعه واحترام خصوصياتهم

8- **الحسم في اتخاذ القرارات:** وذلك بمنحه فرصة مشاركته لمن يراهم ذوي خبرة وأن تكون قراراتهم موضوعية، وفي الوقت المناسب والحرص الشديد في اتخاذها خاصة اذا تعلقت بمصالح الاتباع فلا ينبغي له أن ينفذ قرارا خطيرا الا دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة

9- **القائد الناجح** هو الذي يحسن استخدام المهام الإدارية، وأيضا لديه ملكة التنظيم التي تجعله ماهرا ومتعاملا جيد مع مرؤوسيه على أساس سلمية قوامها الثقة والايمان ويمكن هذا من خلال:[1]

- تجنب الثقة المفرطة وتقويم الأخطاء بطريقة بناءة وتفهم مسؤوليات القيادة العليا وعدم اهماله لتحمل المسؤولية

[1] أحمد جليل عايش، تطبيقات الاشراف التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة1، عمان، 2008، ص108.

- أن يكون شجاعا حتى يستطيع مواجهة المواقف دون خوف وتحمل المسؤولية يعني تمتعه بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه، وعلى غيره التابعين.

10- **فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين:** حيث تعد درجة تفاعله مع جماعته ركيزة لتحقيق التوازن بين حاجات عامل المؤسسة، وتظهر فعالياتها من خلال تؤثر المرؤوسين بسلوك قائدهم ومكانته بينهم ويظهر التفاعل من خلال:[1]

- قدرته على التخطيط ورسم السياسات وتنظيم الاتصالات
- تكوين متخصصين لاستغلالهم في الحالات الطارئة
- منح الفرص للقادة الجدد للظهور وإبراز قدراتهم ومواهبهم وتفويض بعض المسؤوليات
- مشاركة المرؤوسين في بعض الأحيان في احتفالاتهم ونشاطاتهم ليشعروا بقربه
- عدم تخطي القادة المباشرين التسلل القيادي وتوفير أجواء الاتصال بهم في الوقت المناسب
- فهم أساليب ومبادئ السلوك الإنساني ومشكلات العمال الاجتماعية والنفسية
- محاولة الموازنة بين مصالح العمال والمؤسسة دون الاهتمام بجانب على الآخر وهذا يعد من مبادئ القيادة الناجحة

[1] محمد شفيق، الانسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص235.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة ومع تشعب وتعدد الدراسات في مجال القيادة فإلى جانب السمات التي ركزت على السمات الفردية والشخصية للقائد قامت أخرى بافتراض ان فعالية القائد تعتمد على متغيراتها السلوكية، ركزت أخرى على متغيرات الموقف، وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمد عليها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة الا أن التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي سنتطرق اليه في هذا المبحث

المطلب الأول: النظرية الفردية للقيادة

لقد تعددت نظرياتها التي تناولت القيادة فهي تعتبر من أقدم النظريات وقد انبثقت من هذه النظرية نظريتين هما نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات

الفرع1: نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية ان القيادة سمة مميزة للفرد، وان عدد قليل من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة وأن يسيطروا على الآخرين، كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وصفات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف النتائج التي يواجهونها[1]، وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:[2]

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات لما ينسجم مع رؤيتهم

ويؤخذ على هذه النظرية ان معظم خصائص القائد كان مبالغا فيها، وتعبر عما ينبغي أن يكون ولا تدل على ما هو كائن فعلا، لان طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعيا، الا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم الدراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

[1] حسن عبد المجيد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص61.
[2] سامر جلده، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة، الأردن، 2009، ص153

الفرع2: نظرية السمات

تتشكل مهارات القيادة وفق عدة تصورات فيسيولوجية ونفسية وعقلية وفنية وغيرها من المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القائد[1]

1- المهارات الذاتية:

أ- السمات الفيسيولوجية: تشمل كافة الاعدادات التي تبدوا أنها تتصل بالناحية الجسمية عند القائد كالقامة والهيئة

ب- السمات العقلية: يجب أن يكون القائد أكثر تفوق من ناحية الذكاء العام من الاتباع وأن يميل الى أن يكون أعلى ثقة واكثر معرفة، وأوسع أفقا وأبعد بصيرة وأقدر على التنبؤ وأحكم في الحكم وأسرع في اتخاذ القرارات

ج- المبادرة والابتكار: هي الميل الذي يدفع الفرد الى العمل وابداء الرأي والمشورة

2- **المهارات الفنية:** تتعلق بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يضمن انجاز العمل وتحقيق الهدف ومن أهم السمات ترتبط بالمهارات الفنية ما يلي:

القدرة على تحمل المسؤولية

الفهم العميق والشامل للأمور

الايمان بالهدف وإمكانية تحقيقه

3- **المهارات الإنسانية:** فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل فيما بينهم

4- **المهارات الذهنية:** تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وقدرته على تصور وفهم العلاقات

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

- انه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات
- ان النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة بمعنى أنها تعطي أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة

[1] طارق محمد السويداني، صناعة القائد، مرجع سبق ذكره، ص80.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية للقيادة

بعد اكتشاف النواقص وتقديم انتقادات للنظرية السابقة قام الباحثون بتحويل اهتماماتهم في محاولة دراسة سلوكيات القائد.

الفرع1: دراسة جامعة ايوا

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونلد ليبيت ورالف وايت وكيرت ليفين تتمثل في اجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا الى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة، وتمثل هذا السلوك في استخدام أنماط للقيادة وهي الأسلوب الاوتوقراطي، والديمقراطي والأسلوب الحر، السلوك يقوم القائد لتحديد السياسات تحديدا كليا ما هو يملي على الأفراد خطوات العمل ما يحدد نوع العمل الذي يقوم به او عدم اشتغال الاعضاء في اتخاذ القرارات، بينما الاسلوب الديمقراطي فكان العكس حيث تم اتخاذ قرارات نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على اسس موضوعيه ويكون هناك حريه أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، اما الأسلوب الحر تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ قرارات وتوزيع العمل دون مشاركه القائد او تدخله.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه بالنسبة للأسلوب الاوتوقراطي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروط بوجود القائد، لذا كان الدافع للعمل و الرضا منخفض والميل الى الابتكار ضعيف، اما الاسلوب الديمقراطي فكانت الإنتاجية اكثر استقرار، وكانت دافعيه الافراد يعملون وكان تفاعل بينهم اكبر، اما بالنسبة لأسلوب الحر فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى[1]

ولقد اخذ على دراسة جامعة ايوا انه :[2]

- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم اطفال غير ناضجين عينه ممثله الافراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسميه
- هناك عوامل لم تخضع للدراسة ولم يعزل اثارها مثل الشخصية ودوافع وقدراتهم من الصعب على نتائج متشابهة اذا ما اجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف و ثقافه وعاداته عن المجتمع الامريكي

[1] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص257.
[2] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، القاهرة، 2005، ص267.

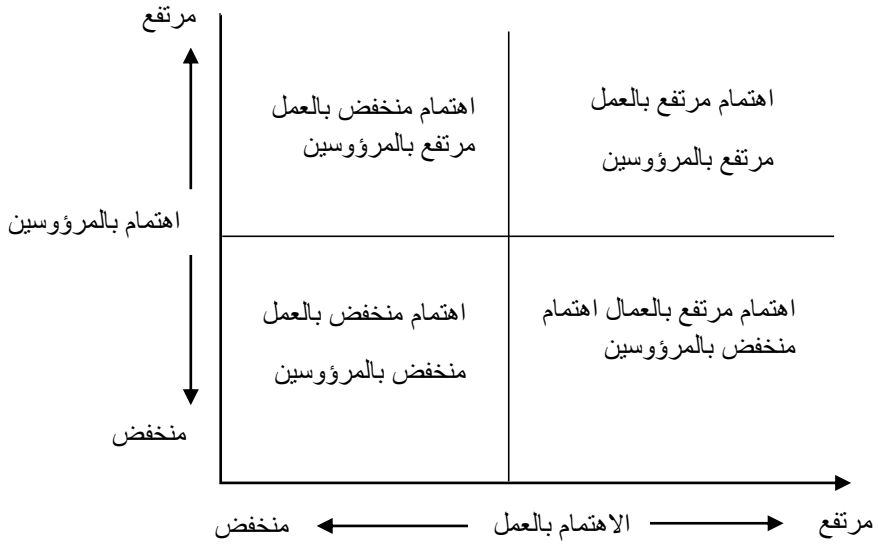
الفرع2: دراسة جامعة ولاية اوهايوا

ويطلق عليها نظرية البعدين حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان عرف باستبيان " وصف سلوك القائد" على الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي وأبرز رواد هذه النظرية فريشمان وشارتل اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين وهما:[1]

- القيادة المرتكزة على توجيه العمل: يتركز اهتمام القائد على هيكلة العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة) كما يحرص على توضيح متطلبات العمل وكل ما يتعلق به
- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: يشير الى الاهتمام الكبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه وكل ما يزيد من رضاهم

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين او الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:

الشكل (2،1): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر إدارة وتنمية الموارد البشرية، طبعة1، مجموعة نيل للنشر، قاهرة، 2007، ص321

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين، ان أفضل قادة هو أن يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الاهتمام بالمرؤوسين الا أنها أهملت تأثير متغيرات موقفية على العلاقة بين متغيرين

[1] محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص280.

الفرع3: دراسات جامعة ولاية ميشغان

بدأت الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة اوهايو، قام بها باحثون أهمهم (ليكرت كان، وكاتز) بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالمية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية، خلص ليكارت الى نتائج تالية: [1]

- ان هناك محورين أساسيين للقيادة هما القائد المركز على العاملين والقائد مركز على الإنتاج
- ان اكثر الرؤساء أهمية هم الذين يهتمون بالبعدين سابقين معا
- ان الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسهم ولا يهتمون بالانتاجية أو العكس تقل فاعليتهم
- ان المشرفين في نمط اهتمام المرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما انهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، اما القادة في النمط الثاني كانت انتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة

ولقد وجهت عدة انتقادات الى دراسة جامعة ميشغان من أهمها:[2]

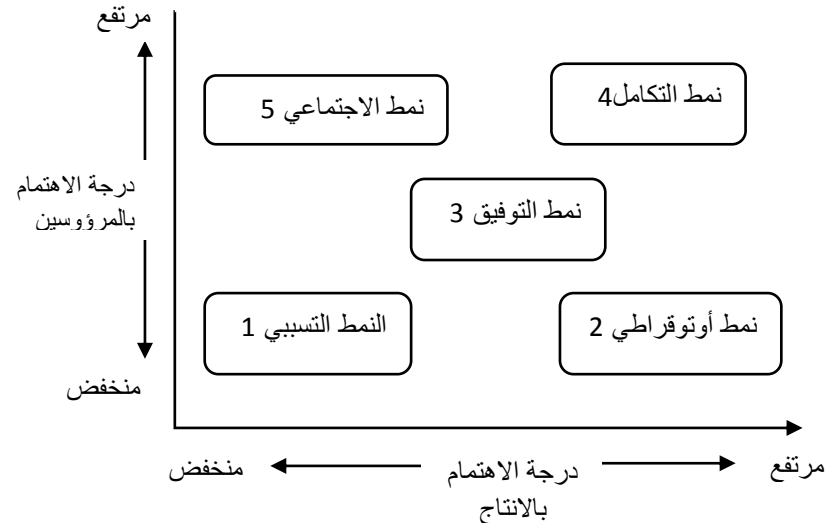
- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا) فافتراض ان نمط الاشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا
- يشير البعض الى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين سببا لها السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج)، وهذا ما قدمته الشبكة ليلاك وموتون

[1] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص271.
[2] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص259.

الفرع 4: نظرية الشبكة الإدارية

نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة ونتائج دراسة ميشيغان واوهايو، بالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم الا ان هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية، حيث قامو ببناء شبكة وذلك على أساس بعدين وهما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين، وعليه فانه يوجد في اطار الشبكة عدد لا نهائي من أنماط السلوك الإداري، الا أن بلاك وموتون ركزا على 5 أنماط أساسية وهي:[1] على الشكل التالي:

شكل (3،1): أنماط نظرية الشبكة الادارية



1- **النمط التسببي**: يهتم الى أدنى حد بكل من الإنتاج والافراد والقائد لا يتدخل في العمل

2- **نمط الاوتوقراطي**: يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فانهم مجرد أدوات للإنتاج.

3- **نمط التوفيقي**: يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين بحيث لا يطعن احدهما الآخر، وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل منهما

4- **النمط المتكامل**: في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لانجاز الأهداف بجو من الثقة وتشجيع المبادرة ،كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة افراد الجماعة في صنع القرارات.

[1] حسين عبد الحميد، القيادة دراسة في علم الاجتماع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص85.

5- **النمط الاجتماعي**: يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا بالإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقة جيدة داخل الجماعة

وعيه فان النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وارضاء مسؤوليته من جهة أخرى، وعلى الرغم من مزايا الشبكة الادراية في كونها تساعد في قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف الا أن أهم الانتقادات التي وجهت اليها أنها العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة

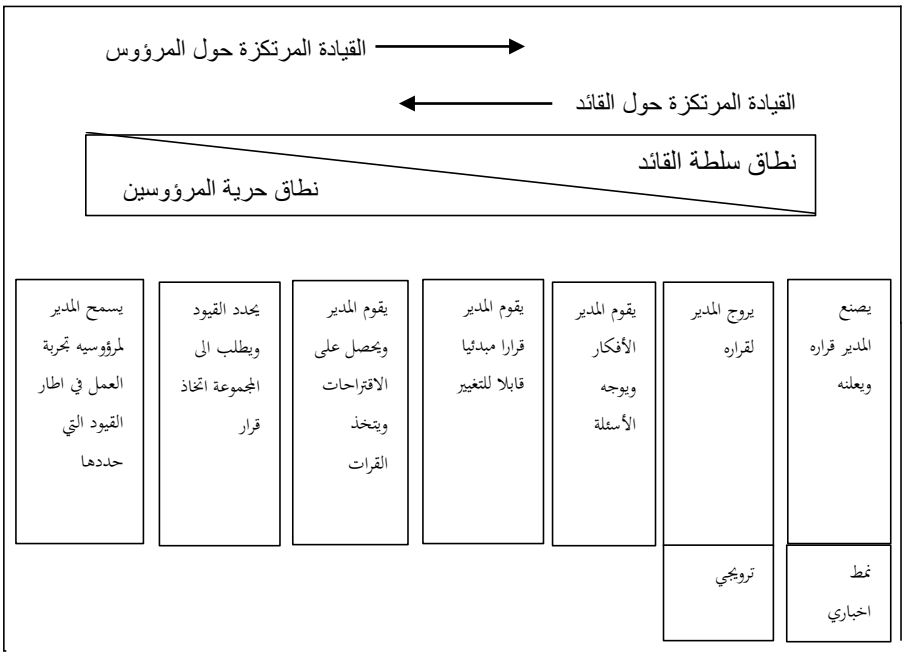
يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيديها بان فعالية القيادة أن تخضع لنمط محدد فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، لذا ظهرت نظرية الموقف التي يقوم على مفهومها على القول بان الأساس تحديد خصائص القيادة واختيار النمط القيادي المناسب ، واعتبرت أن البيئة عامل مهم في ذلك اذ تم التركيز على قوة وقدرة وكفاءة القادة في التكيف مع الظروف والعوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها، ولقد اتضح من الدراسة التي قام بها bavelas ان التعرف على القادة يتم بشكل كبير من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات[1]

ومن خلال الآتي سيتم عرض أهم الدراسات والنماذج لهذه النظرية

[1] معن محمود عباصرة ،القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد لنشر ،طبعة 1،الأردن ،2000،ص80

الفرع1: نموذج تاينبوم وشميديت:

اقترح تاينبوم وشميديت مدى يضم عدة أنماط يتراوح بين القيادة الاوتوقراطية الذي يتمحور حول سلطة ونمط الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين وبذلك فان النمط القيادي تتغير حسب السلطة التي يمنحها القائد الإداري لمرؤوسيه والشكل رقم(4،1) يوضح ذلك: [1]



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر، 2000، ص284

وهذا النموذج يتضمن أنماط قيادية وهي:

1- **النمط الاخباري**: يتخذ القرار الذي يراه مناسبا ويخبر المرؤوسين لتنفيذه دون مناقشه

2- **النمط الترويجي**: يتخذ من ثم يروج له، ويحاول إقناع مرؤوسيه به يخفض المقاومة التي قد يجدها

3- **النمط الاستشاري**: المشاركة مع فريق العمل في مناقشه المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حريه اتخاذ القرار

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر، 2000، ص284

الفرع2: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

يعتبر نموذج فيدلر من اول المحاولات الحاده للإدخال متغيرات الموقف في اطار نظري، يفترض وجود علاقه تفاعليه بين هذه المتغيرات و خصائص القائد في انتاجيه الجماعة واعتمد على متغيرين هما: [1]

- قد تبنى فيدلر في دراسة اسلوبي القيادة الإدارية وهما اسلوب المهتم بالعمل واسلوب مهتم بالعاملين
- يرى فيدلر ان ملائمه الظروف تؤثر فيه 3 أبعاد أساسية وهي:

1- العلاقة بين القائد والاتباع: تعني درجه ارتباط الاتباع لقائدهم وثيقتهم فيه وولائهم له واعتباره اهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته، وأداء أعضاءه

2- وضعيه السلطة: يعني بها القوة المتضمنة في مركز القيادة، القوة العقاب وكل ما يتمتع به القائد في التأثير على الاتباع

3- هيكلة المهمة: يعني بها وضوح المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت اشراف القائد ووضوح وضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة.

[1] محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص141.

والجدول (1،1) : نموذج النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز قائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل ←			متوسط				→ صعب
أسلوب القيادة الادارية	مهتم بالعمل	مهتم بالعمل	مهتم بالعاملين	مهتم بالعاملين	مهتم بالعاملين	مهتم بالعاملين	مهتم بالعاملين	مهتم بالعمل

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص212.

من خلال الجدول يتبين أن فيدلر حدد مدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يعمل فيه القائد وفقا لدرجة التوافق بين المتغيرات السابقة

ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر والعلاقة التي فرضها بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين، والشكل السابق يوضح فيه أن هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة، رغم ما وجه من الانتقادات لنظرية فيدلر، الا أنها تعد خطوة بارزة في اظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة[1]

[1] حسين عبد الحميد، القيادة دراسة في علم الاجتماع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص100.

الفرع 3: نظرية مسار الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه هو روبرت هاوس 1971، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير اهداف العاملين، والذين لهم مسارات واساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني ان فعالية القائد الإداري على أثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته[1]

وتقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:

1- **الانماط القيادية**: وفقا لنظرية المسار يوجد 3 اساليب للقيادة:[2]

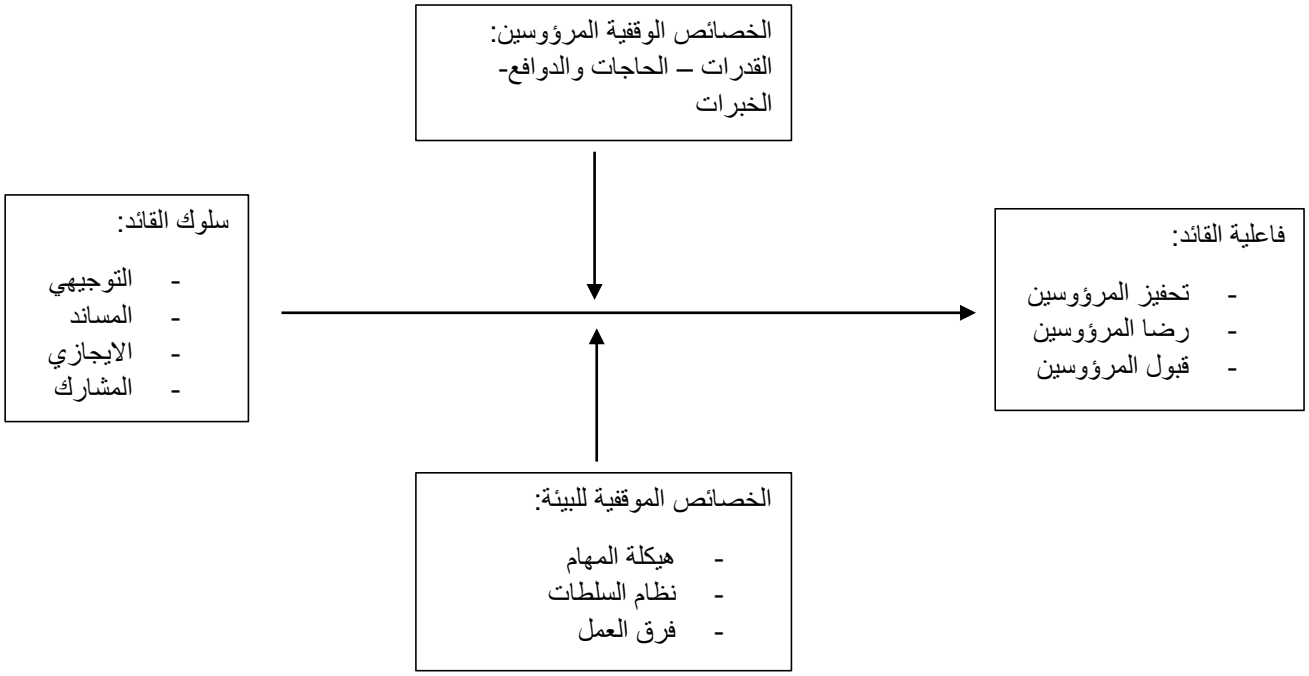
- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، اذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات واساليب عمل.
- السلوك الانجازي: توضع هنا أهداف تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع اظهار الثقة الكاملة لمرؤوسيه تحقيق هذه الأهداف
- السلوك المشارك: مشاركه الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات

2- **العوامل الموقفية**: العوامل الموقفية التي تم الاخذ بها على وفق نظرية المسار والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجاز ما هو مطلوب منهم فهي:[3]

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: تتمثل في القدرة، الحاجات، الدوافع
- خصائص بيئة العمل: كل المتغيرات التي لا تخضع المرؤوسين مثل هيكله العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل، تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل التالي:

[1] سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص159.
[2] مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة 2، 2005، ص120
[3] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص294.

الشكل (5,1) العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



المصدر: محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص294.

يمكن القول أن هذه النظرية تقدم اطار تفاعلي يفيد المدنيين في توجيه انتباههم الا أنه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة كما أنه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الثقافية التي تؤثر على فعالية أي نمط القيادي

الفرع 4: نموذج دورة الحياة

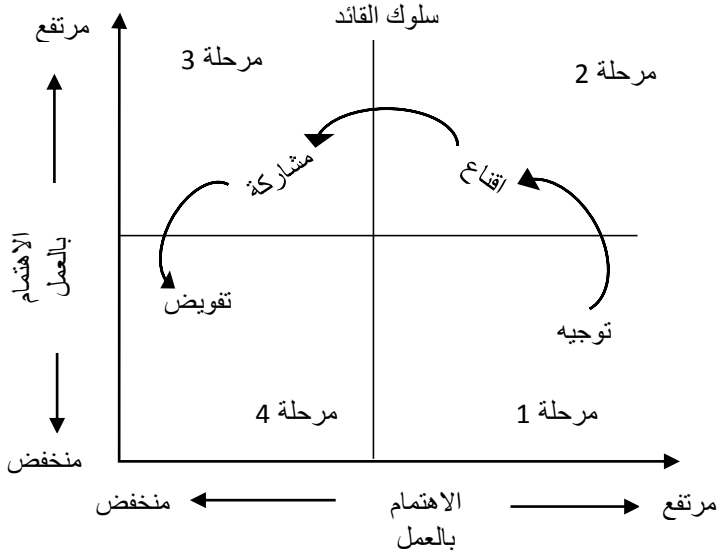
يقوم نموذج (بالوهرسي وحنين بالانكرد) 1969 على دراسة الجامعة أوهايو وشبكه القيادة لبلاك وموتون ، ويعرف النضج بأنه القدرة والرغبة لدي التابعين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم والنضج له بعدان: [1]

1- نضج العمل: القدرة وتقاس بالخبرة السابقة الالمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة

2- النضج الشخصي: يقاس بماذا تحمل الفرد المسؤولية وتحقيق الاهداف والشعور بالولاء للمؤسسة محاسبه هذا نموذج فان هناك 4 مراحل يتخذ هذا السلوك القيادي وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل وهي: [2]

- المرحله1: اسلوب التوجيه: يتلائم مع المرؤوسين الجدد قليلو الخبرة اين يكون مستوى ضعيف وهو يتميز باهتمام عالي بالمهمة دون الاهتمام بالمرؤوسين ويكون القرار بين القائد فقط.
- المرحله2: أسلوب الإقناع: يتلائم مع المرؤوسين الراغبين في العمل غير القادرين على انجازه حيث يكون مستوى نضج من منخفض الى متوسط، يعتمد القائد في اتخاذ القرارات ومحاوله اقناعه مرؤوسيه
- المرحله3: أسلوب المشاركة: يتماشى مع المرؤوسين القادرين على العمل لكن غير راغبين لتحمل المسؤولية.
- المرحله4: اسلوب التفويض: يتماشى مع المرؤوسين الجدد في الخبرة والله قادرون على العمل والراغبون فيه.

الشكل (1،6): نموذج دورة الحياة



المصدر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص100

[1] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-297.
[2] عبد الكريم دريوش، أصول الإدارة العلمية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص100.

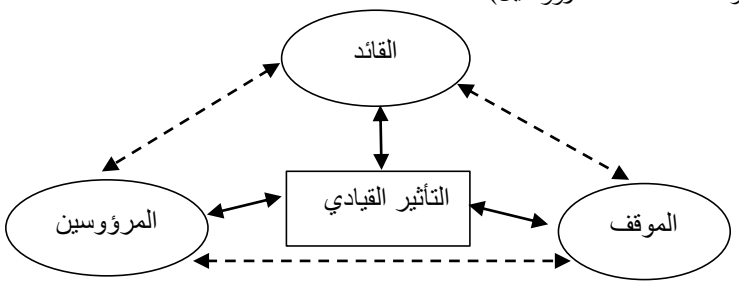
هذا ما جاء اجمالا في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد والمرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية، الا انه من تسارع التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة، اعتمدت على ما قدمته النظريات السابقة واخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل ومتغيرات في دراستها وتحليلها.

المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة

جاءت النظرية لتصحيح الأخطاء التي ظهرت في النظريات السابقة والتي انبثقت منها عدة نظريات مثل النظرية التفاعلية والتبادلية وغيرها.

الفرع1: النظرية التفاعلية: ترتكز على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة اذ نجده يربط الاتجاه 1 للسمات الشخصية بالاتجاه 2 وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة وهي السمات والشخصية للقائد، وعناصر الموقف وعوامل متداخلة، الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها، والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين متغيرات 3: [1]

الشكل (7.1) العلاقة التفاعلية بين المتغيرات (الموقف–القائد–المرؤوسين)



المصدر: صالح مهدي محسن العماري، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص200.

قد أسهمت هذه النظرية اسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة ويبدوا ذلك كالآتي:[2]

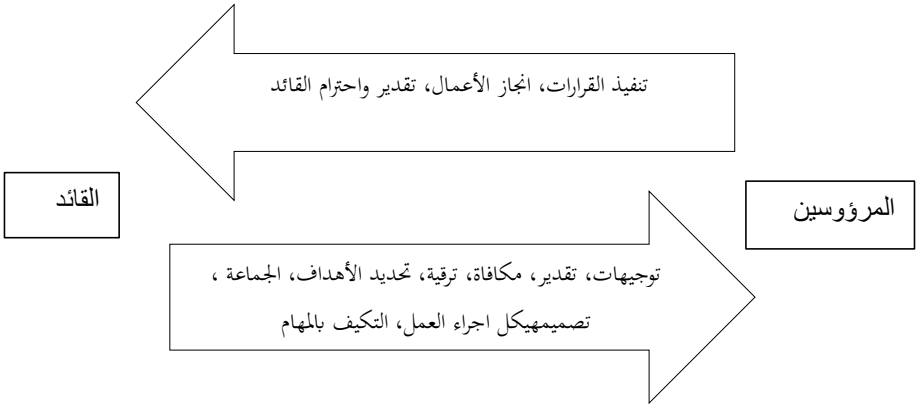
- لم تنكر النظرية أهمية النظريات السمات والموقفية ولكن حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة.
- يبدو ان النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة اذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى ادراك المرؤوسين بانه اصلح شخص القيام بمطالب هذا الدور

[1] حسين عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص78.
[2] رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص80.

الفرع الثاني: النظرية التبادلية

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو الا تعبير او شكل من اشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الاخرين، وفي المقابل فانه على القدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون اسهام القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، أما جيمس هانت وآخرون فيرون ان التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه، وهذه المبادلات ضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، الترقية، أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، والشكل التالي يوضح القيادة التبادلية[1]

شكل (1،8): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص145.

وعيه يرى جاكوبس أن الجماعة تقدم للقائد المكانة كمكافاة نظير خدماته المتميزة من أجل تحقيق أهدافها وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة اليهم دون استخدام القوة.

[1] رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص270.

الفرع3: نظرية الترابط الثنائي الرأسي

قدم جورج جرين نموذج للقيادة الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وان كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة بل ينمي علاقات مميزة للتعامل مع كل المرؤوسين، مما يؤدي الى ظهور علاقات ثنائية

وقد توقع جرين ظهور نوعين من العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين هما:[1]

1- العلاقة المتبادلة داخل الجماعة: ينمي القائد بينه وبين المرؤوسين علاقة تتميز بالثقة والاحترام والحس المشترك وهو ما يولد لديهم الولاء للمنظمة

2- العلاقة المتبادلة خارج الجماعة: يشير هذا النوع من العلاقات الى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادل بينه وبين المرؤوسين، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة واشراف تقليدي

وقد ركز نموذج جرين على بعض النقاط الهامة لتحسين جودة المعاملات المتبادلة وهي:[2]

- قيام الأفراد الجدد بتقديم ولائهم وتعاونهم لمديرهم
- محاولة الافراد الموجودين خارج الجماعة لان يصبحوا داخل الجماعة
- محاولة القادة لتوسيع مجال دخول الأفراد في الجماعة
- حث القادة على إعطاء فرصة لمرؤوسيهم لاثبات ذاتهم

[1] عبد الكريم دريوش، مرجع سبق ذكره، ص80.
[2] محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص90.

الفرع 4: نظرية القيادة الكاريزمية

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس وكونجر في عام 1976 والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة الزعامية هي:[1]

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

وقام هاوس واصدقاه بدراسة توصلوا من خلالها الى أن هناك نوعين من القادة الكارزميين هما:[2]

1- **القائد الكاريزمي السلبي**: حيث يركز على استعمال سلطته الشخصية من أجل اشباع حاجته الذاتية فقط

2- **القائد الكاريزمي الإيجابي**: يحث على الايثار ويعزز التمكين لدى التابعين ويحملهم المسؤولية

وأشارت نتائج الأبحاث الى أن الافراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا والإنتاجية عن الافراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني.

[1] مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر،ط2، عمان، 2005، ص100.
[2] رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص270.

الفرع 5: نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية اطارا فكريا جديدا، حيث يسعى القائد لأحداث تغييرات إيجابية في طريقة عمل حيث يأخذ مبدأ الإدارة باستثناء، فلا يتدخل طالما سار بشكل طبيعي ودون احداث استثنائية غير عادية وهو يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من الانحرافات وللقيادة التحولية أبعاد هي:[1]

- التأثير المثالي الكاريزما: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة والاحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين
- الحافز الالهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة
- الآثار الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات بطرق جديدة
- الاهتمام بالمشاعر الفردية تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه والاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية

بناءا على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الحديثة، اتضح ان مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وان ظهور نظرية جديدة لم يؤدي الى اختفاء سابقتيها، والانتقادات الموجهة الا أي منها لا تثبت خطأها.

[1] ظاهر محمود كلاكلة، مرجع سبق ذكره، ص110.

المبحث الثالث: الأنماط والأساليب القيادية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة وفق معايير مختلفة فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن الى قيادة مركزية وأخرى لامركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها الى قيادة رسمية أخرى غير رسمية

المطلب الأول: الأنماط القيادية الإدارية

هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها وذلك وفق الأسلوب المعتمد قبل القائد

سوف نتناول الانماط القيادية ووفقا لما يلي:

1- من حيث السلطة القيادة:

أ- القيادة الرسمية: تتبع تلك القيادة من المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في عمله ومن تم ليس من الضروري ان تتوافر فيمن يشغل تلك القيادة مؤهلات قياديه معينه [1]

ب- القيادة غير الرسمية: فإنها تستمد سلطتها وتأثيرها في الاخرين من خلال بعض الاعتبارات الشخصية او الاجتماعية او الدينية، ويتمتع القادة غير الرسميين تأثير كبير على الافراد في المنظمة وخاصه في المستوى الاداري يلعبون دورا هاما في حل الصراعات داخل المنظمة [2]

2- من حيث الدافع :

أ- القيادة الإيجابية: هنا يكون على القائد الاداري دفع مرؤوسيه الى العمل على زيادة كفاءاتهم وذلك من خلال استشاره حوافزهم الذاتية واقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم[3]

ب- القيادة السلبية: في هذا النمط يقوم القائد الاداري باستعمال العنف والشدة واستخدام ادوات الردع القائمة على التخويف والتهديد والتهديد [4]

3- من حيث مركز السلطة[5]:

1- قياده اللامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين اتخاذ جمله من القرارات مع القيام بالرقابة خاصه في حالة ما اذا كانت القرارات مهمه وضرورية، التفويض يعتبر وسيلة لممارسة السيطرة وتنفيذ مسؤولياتها بشكل أكثر فعالية مع تنميه المهارات للعاملين في نفس الوقت

[1] شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص117.
[2] حسن التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب الحديث، ط1، قاهرة، ص21.
[3] نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، الكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص260
[4] ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك القيادي، ط1، لبنان، 1993، ص80.
[5] مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق ذكره، ص139.

2- قياده المركزية: تعتمد على تركيز سلطه في يدها والمركزية في اتخاذ قرار وتلجا القيادة عندما تكون الاخطاء التي ترتكبها المستويات الادنى المكلفة، تود ان تقدم صوره متكاملة عن الموقف وتحاول ان تتفهم الموقف بصوره عامه

3- وفق البعد السلوكي:

تعددت التقسيمات وفق هذا البعد ولكن الشائع هو التالي:

1- **القيادة الأوتوقراطية:** يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية او القيادة الاستبدادية، فتعنى كلمة اوتوقراطي هي في الاصل كلمة لاتينية حكم الفرد الواحد اي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ واستبداد وسلطه وبطش شخص واحد داخل المنظمة [1]

أ- أشكال القيادة الأوتوقراطية[2]:

- **القيادة الأوتوقراطية التسلطية:** تميز القائد الاوتوقراطي المتسلط انه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر اوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعه مرؤوسيه له ذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جهده دائما توسيع صلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
- **القيادة الأوتوقراطية الخيرة:** القائد الخير يحاول استخدام كثير من الاساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية يستخدم هذا الاسلوب للثناء والاطراء حتى يضمن ولاء المرؤوسين وكسب رضاهم من اجل دفعهم لتحقيق قراراته وضمان انجاز أفضل الاعمال والمهام الموكلة لهم.
- **القيادة الأوتوقراطية اللبقة او المتعاملة:** يعد هذا النوع اقل درجات السلوك الأوتوقراطية واقربها الى السلوك الديمقراطي حيث يعتمد هذا القائد بان مشاركه المرؤوسين في صنع القرارات، وسيلة غير مجديه لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الاقناع لديهم بما يريده ويعتمد هذا القائد على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد ان يشرح للعمال افكاره والحلول التي استنتجها قصد الكشف عن امكانيه قبول والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه

2- القيادة الديمقراطية:

تعتمد القيادة الديمقراطية على توزيع السلطة على جميع المرؤوسين مع ايجاد الدافع للتعاون وهذا بدوره يجعل القائد مشاور أعضاء قيادته بالشكل الذي يجعل من هؤلاء الأعضاء واحد متكاملة يشعرون

[1] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص261.
[2] السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص149.

بالثقة والطمأنينة تتمتع بروح المعنوية العالية، حيث تتبع هذه القيادة أساليب الاقناع، والاستشهاد بالحقائق بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم واهميتها [1]

أ- خصائص القيادة الديمقراطية:

- التأني في اتخاذ القرارات بسبب اهتمامه لعقد الاجتماعات ومناقشة الآراء مع الاستعانة بآراء الخبراء مع مستشارين وغيرهم [2]

وعلى ذلك يمكن القول ان نمط القيادة يرتكز على 3 أسس هي: اقامه العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والولاء للجماعة بأكملها وليس للفرد ذاته، فالقائد يشترك مع تابعيه في صنع القرار الذي يقرر محدداته سلطه أعلى، فهو يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عمليه اتخاذ القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعه التنظيم. [3]

3- القيادة الحرة:

يعد هذا النمط معاكس تماما لنمط الاوتوقراطي فهناك غياب لأي قيادة حقيقيه وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث ان هذا النوع من القيادة يدعم تدخل القائد في مجريات الامور ولا يعطي توجيهات وارشادات للعاملين اطلاقا الا اذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تعطي للمرؤوسين حرية مطلقة في تحقيق المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك[4]

أ- سمات القيادة الحرة: [5]

-اعطاء الحرية الكاملة لأفراد والمرؤوسين في انجاز المهام دون ادني تدخل فيها

-عدم اعطاء المعلومات الا حينما يسال القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينه

-عدم مشاركه في اعمال المرؤوسين وادائهم بشكل تام

كخلاصه الأنماط القيادية حسب البعد السلوكي يتم تكييف القيادة حسب نوع ودرجه السلطة التي تمارس في مختلف الأساليب الإدارية فالأنماط سابقه الذكر حسب البعد سلوكي تصاحب بعض التغيرات مثل درجه

[1] توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة الجزائر، 2008، ص37.
[2] سكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص153.
[3] جمال الدين عويسات، مرجع سبق ذكره، ص65.
[4] علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، القيادة الإدارية، دار حامد، ط1، عمان، 2006، ص130.
[5] سكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص153.

تقلب وتغير العمل، المستوى الفني للعمليات، مستوى التدريب، الاعداد الفني للأفراد، مستوى المهارات، الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

جدول (2.1) دور أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الادارة

نمط القيادة / متغيرات	القيادة الاوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تعددت الخطط والاهداف من خلال الحوار	تحديد السياسات والخطط والاهداف متروك للأفراد والجماعة
اجراء العمل ووسائله وطرقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يميلها على الأفراد خطوة بخطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله واجراءاته ويعطي فكرة عنها، ويرجع الأفكار الصحيحة منها في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل الا اذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الافراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتفتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء والنقد ووسائل التحفيز للأداء والانجاز	يتصرف القائد وفق هواه وغالبا ما يتجه الى النقد وينسب النجاحات اليه والفشل الى أفراد الجماعة	القائد موضوعي وله دور بناء ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو أن ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد الا اذا طلب منه ذلك

المصدر: ناصر إبراهيم، مجممي، أنماط القيادة في بعض الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة ماجيستر المملكة العربية السعودية، 2004، ص25.

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية

تتمحور في 3 أساليب وهي:[1]

1- **أسلوب الشدة:** هو أول أسلوب تتبناه القيادة الادارية، ولم ينشأ هذا الأسلوب بمحض الصدفة وانما كان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى وكذلك في بداية العصر الحديث، وإذا تتبعنا الفكر الاداري نجد أسلوب الشدة قد طغى في التعامل بين القادة والعاملين بوجه خاص كما هو السائد في التعامل بين البشر بوجه عام، استمر ذلك وقتا طويلا من الزمن في العصر الحاضر، وقد اورد عدد من كتاب الإدارة، وأهم المبررات التي وضعها العلماء تسبب لاستخدام القادة لهذا الاسلوب هي:

- ظهور نوع من الانحراف الشخصي لدى القادة الاداريين ينبع من الاحساس بالعظمة والشك في سلوك الآخرين
- اعتبار مشاركة الأفراد في تحقيق الهدف الذي يرسمه القائد تعبير عن طاعة الأوامر والخضوع لها
- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرون رمزا لهم أيام الطفولة
- احساس الأفراد بحاجتهم الى الامن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد كما يوفرها الأب لأبنائه
- افتراض بأن بعض الأفراد يتميزون بالكسل وكراهية العمل التهرب من تحمل المسؤولية

2- **اسلوب اللين:** برز هذا الاسلوب الشده فانتقل الامر من النقيض الى النقيض، ونشا عن ذلك المدرسة السلوكية ونظرياتها، وقد اعتبر القادة أن هذا الأسلوب هو البديل المناسب وجاء هذا الأسلوب لبعض التبريرات التي أوردها عدد من العلماء مثل" مايو" و " ماك ريجر" و "ماسلو" ولعل أبرز الافتراضات التي ادت الى ظهور هذا الاسلوب هي:

- ان الحاجة الإنسانية هي التي تحفز الافراد الى العمل وليس أسلوب الشدة
- الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل ويسعى لذلك
- استجابة الفرد لإدارة تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية خاصه حاجاته الى الانتماء
- استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية كاثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد

[1] أحمد سيد مصطفي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص300

- ان حاجات الانسان هي التي تدفعه للعمل وهي مرتبه كل ما أشبع حاجه ظاهره أخرى وبتحقيق هذه الافتراضات التي يعمل القائد من خلالها اشباع الحاجات الفيزيولوجية للمرؤوسين بأكبر قدر ممكن، يكون من خلاله تحقيق الاستجابة لهذا القائد وبذلك يتم اللجوء الى أسباب اللين حيث فشل أسلوب الشده

3- **أسلوب الحزم:** تبينا بعد تطبيق أسلوب اللين أنه لا يمكن أن يحل المشكلة جميع العاملين وأن منهم من لا يصلح التعامل معه بأسلوب لين ولا اسلوب الشدة ولهذا فقد راي الباحثون أنه يمكن الأسلوب الوسط وأسلوب الحزم وقد وضع علماء الإدارة مثل مامكوري و ليكرات مبررات كثيره لهذا الاسلوب، وهو:

- تحقيق الاهداف يتطلب وجود اداري صارم وحازم في نفس الوقت
- يواجه سلوك الفرد في التنظيم الاداري عدد من العوامل المتغيرة مما يستدعي مرونة في الأسلوب القيادي
- لدى العاملين الاستعداد ومن ثم القدرة تعلم دوافع جديده من خلال الخبرات والتجارب في العمل وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع تجربتها
- لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشده كما يمكن رفضها بالكلية وكذلك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينهما خوفا من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا
- يستجيب الفرد الاستراتيجيات القائد المختلفة، أي الانتقال بين الشدة واللين مما يكسب القائد فاعليه في المواقف المختلفة
- بعض الافراد البيروقراطيين لا يخضعون للنظام ميما يستدعي اللجوء للحزم معهم

المطلب الثالث: متطلبات القيادة الإدارية

لقد تعددت متطلبات ولعل أبرزها ما يلي:

- معرفه دور القائد ودرجة قبول الجماعة لهذا الدور
- تجارب مع حاجات الجماعة واحساس الجماعة بذلك
- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحديد الأعمال بدرجة تساعد على تحقيق اهداف الجماعة
- الوفاء بالمسؤولية الملقاة على عاتق القائد هو محاوله الوصول باستمرار الى الأهداف المرجاة من الجماعة والتي تعتبر كمقياس لنجاح القيادة

ليس من الشك في ان القائد الاداري هو صانع عمله، ومن ثم هو منفذ السياسة، وهو ايضا واضع لها، وكل هذه الاعتبارات تجعل تحديد عوامل صلاحيه القائد الاداري مهمه شاقه وهي التي تمثل جانب كبير من الأهمية بالنسبة لظروف مجتمعنا المنطلق في المرحلة الراهنة نحو أفاق جديده وهي:

1. تبصر الأهداف العامة للدولة: أن الصلاحية للقيادة الإدارية للعمل الحكومي مرتبطة بمدى وضوح الرؤية لدي القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة، ومدى قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها، والقيادة المجتمع الاشتراكي محكومة بالفلسفة التي يعتنقها المجتمع، وهذا يعني الارتباط بعمل القائد بأهدافه المجتمع، وهذه النظرة الى القيادة تعني أن جزءا هاما من عمل القائد الاداري هو في واقعه العمل السياسي
2. الايمان بالهدف: هناك قائد يسير القائد غير المنظور وهو الهدف المشترك أفضل القادة الاداريين هم الذين يضعون الهدف مشترك بوضوح أمام جماعتهم، بينما تعتمد القيادة على عمق الاقناع والقدرة التي تنشا عنه فانه لابد ان تتحقق المقدرة على جعل الهدف واضحا وحينا اذ يصبح الهدف المشترك هو القائد وحينما يقبل العاملين على العمل فانهم يفعلون ذلك اساسا واقتناعا بالقائد غير المنظور أي الهدف والولاء لهذا القائد يكسب جميع العاملين أقوى رابطة ممكنه توحدهم.
3. القيادة للأمام: في مقدمه مهام القائد الاداري الأساسية التحرك بمنظومته للأمام وهذا الدور في عمل القائد هو دعوه الاستقرار والعمل الدائب للتطوير والابتكار والابداع وجعل يوم المنظمة أفضل من امسها وغدها أفضل من يومها، ان مهمه القائد ليس الحفاظ على التراث القديم وانما عليه الايمان بمبدأ حريه الاختيار وان كان تشكيل المستقبل والحياة وفق اراده الانسان والواقع لو ركن الكل قائد

الى الاستعانة والرضا بالوضع القائم في عمله لبقيت الوزارات والمؤسسات والمصالح على ما هي عليه دون اي تطوير

4. نفاذ البصيرة: القائد الاداري مطالب بالتطلع الى مستقبل ورؤية ما يمكن ان يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف في الاعتبار التطورات السياسية والاقتصادية التفاعلات الاجتماعية الحادثة بالمجتمع وهذا يعني الربط الدائم بين المنظمة وبين حقائق الحياة العامة المحيطة بها.
5. تحمل المسؤولية: في أي عمل هام ونرى أن القادة الذين يحاولون تجنب المسؤوليات الكبيرة يضيعون على أنفسهم فرصا للخوض في التجارب العظيمة التعرض لها بمعنى آخر نجد القادة الذين يحذرون التعرض للخطر لا ينتجون وان القيادة ليست العمل الذي يجنب المسؤولية ولكن الاقدام على الاعمال التي ترتبط بها معظم المسؤولية ومن هنا كان القائد الاداري الرجل يختلف عن الكثيرين من الأفراد.
6. التصرف على مستواه الاداري الذي شغل نفسه بالنظر في أمور أو مشكلات ليس على مستواه، إنما هو في الواقع يجد من القدرات مرؤوسيه وقد يؤدي هذا الي تجميدهم كما أنه يشغل نفسه بمسائل أو أمور يمكن أن يبين فيها من هم دون أن يستفيد هو بوقته في إنجاز ما هو في صميم عمله، دون التعرض للتجارب والمواقف التي تنميهم وترفع روحهم المعنوية.
7. مراعاة الاعتبارات الإنسانية: مراعاة القائد لاعتبارات الإنسانية تعني ان يأخذ في اعتباره الدوافع المختلفة لدى الافراد والمطالب الأساسية لهم في الحياة جانب هام من المسؤولية القيادية.
8. التصرف عندما تسوء الأمور: يتجلى بفعل الكوارث او الازمات أو الظروف القاسية والقيادة الحقة هي القيادة الواعية الملهمة تحت الظروف الاستثنائية ففي هذه الحالات تتعلق أنظار العاملين بالقائد وتتجه اليه مشاعرهم كيف يكون رد فعله لازمات، وكيف يخرج المنظمة من المحنة مع أقل خسائر وتضحيات مادية وبشرية، ان مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد الإداري هو الذي يستطيع أن يستغل لزيادة اسهمه القيادية ولإعادة بناء قوى المنظمة الروحية والمعنوية.

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل الى ما هي القيادة وما دمت للفكر الاداري وذلك نظرا الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المؤسسة ولقد حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الاداري وذلك من خلال محاولتهم لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية

فكانت النظرية الفردية والتي افترضت أن القائد يتسم بسمات فرديه تميزه عن غيره، اما المدخل السلوكي انصب اهتمامهم على ما ينطوي عليه حقيقة أن يكون المرء قائد أي التصرفات والنشاطات التي يمارسها يكون حتى قائد ناجح ولكن هذان أهملا الموقف الذي تمارسه القيادة ظهرت النظرية الموقفية متغيرات الموقف على أنه أحد العوامل المؤثرة في سلوك القائد والمرؤوسين ونظرا لتغيرات سريعة لمختلف المنظمات جاءت نظرا القيادة الحديثة على ضرورة تحقيق مكونة من القائد، الجماع الموقف.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت3 أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية القيادة الحرة، فالنمط الاوتوقراطي يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركه المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، بينما نجد ان نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد اهدافهم واتخاذ القرارات، ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمه حيث أنه يهتم لبناء علاقات جيدة، بين القادة والمرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أداء العاملين فيها والذي سيكون موضوع الفصل الموالي

الفصل الثاني: تفعيل الأداء من خلال القيادة الإدارية

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنسب حوله شهود المدراء كونه يشكل امتيازاتهم وأهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء المنظمة في اي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تقترض أن تؤدي وظائفها التي تستند اليها بكل فعالية وحتى تتضمن المنظمات لك تقوم بإدارة الموارد البشرية فيها بممارسه وظيفه مهمه ومعقده في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة التقييم أداء العاملين

وتعد عملية تقديم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية عن طريق التقييم سيتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف أداء المنظمة سواء كان في السياسة او البرامج المعتمدة في الاستقطاب او التعيين او في برامج التدريب وتطوير المرؤوسين كما يمكن ان تستخدم العملية كأداة لجلب الكفاءات كما تساعد عمليه تقييم الأداء للقائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج أداء المرؤوسين.

وفي هذا الفصل سنحاول الربط بين القيادة الإدارية و الأداء من خلال تناول العمليات، النمط القيادي بناء فريق عمل، التحفيز الاتصال.

المبحث الاول: عموميات حول أداء العاملين.

ترتكز المنظمات الحديثة جهوده لارتقاء المستمر المستوى وأداء العاملين حيث تخصص مواد ماليه هامة في سبيل رفع الأداء وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وسنتطرق في هذا المبحث الى بعض الابعاد التي تتعلق بأداء العاملين.

المطلب الأول : مفهوم وقياس أداء العاملين.

المطلب الثاني : مكونات الأداء وانواعه.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

اختلفت التعاريف العددية المقدمة للأداء أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمراريه المنظمة وبقائها ونذكر فيما يلي بعض هذه التعاريف:

يرى مصطفى عشوي أن الأداء هو نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال حسب تعريف الأداء عبارة عن نشاط وسلوك إنساني يعمل على تحقيق الأهداف.

ويعرف الأداء أيضا بأنه" القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية للعاملين وأخيرا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر المجتمعية

ويعرفه غربي علي أن" الأداء هو الفعل بمعنى أن الأداء عبارة عن عمليه وليس نتيجة في لحظة من الزمن" أي أنه مجموعه من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل في الأداء

ومن خلال ما سبق من تعاريف للأداء نقدم التعريف الإجرائي التالي: [1]

الأداء: هو مجموعة الأنشطة الرسمية للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة القابل للقياس وفق معايير محددة) التي تقوم بها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لموارده في ظل البيئة التي تعمل فيها يقدم في شكل النتائج معبر عنها بالأرقام من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسيطرة.

مفهوم مقاييس الأداء:

الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه وفقا لعوامل متعددة وأن اجراءات قياسه تختلف وفقا لطبيعة الأداء وهنا نذكر أنه من الضروري تحديد ما إذا كانت أهداف القياس تتمثل في نتائج او سلوكيات تبعا لذلك سيكون القياس وتقييم نتائج الأداء والسلوك الذي أدى الى النتائج ومن هنا يمكن القول أحيانا أن الأداء سجل بالنتائج المنخفضة، فعلى الصعيد الفردي يعتبر الأداء ما هو موثق في سجل الانجاز الفردي [2]

وهناك خصائص معينه يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:[3]

- الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثله ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.

[1] كيرد عمار، تاثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2014، ص60،

[2] مبارك بن علي الخزار، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، عمان، 1987، ص210

[3] كامل، بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات وللنشر والتوزيع، طبعة2، لبنان، 2000، ص126.

- المصداقية : (validity) بمعنى ان يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها مقياس الذكاء يجب ان تكون قادره على قياس الذكاء وليس ناحيه اخرى كالميول والاتجاهات.

*العملية: بمعنى ان يكون المقياس سهل في التطبيق وان يكون مقبولا من الإدارة و الأفراد ونقابات العمل.

المطلب الثاني :مكونات الأداء وانواعه

توجد عدة تصنيفات للأداء وعدة معايير أهمها معيار المصدر معيار الشمولية ومعيار الوظيفي وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية اللتان تحققان من مكونات الأداء:[1]

حسب معيار المصدر يقسم الأداء الى :

- الأداء الداخلي أي الأداء المرتبطة بالبيئة الداخلية
- أداء خارجي وهو المرتبط بمحيط المؤسسة

- حسب معيار الشمولية: قسم الأداء حسب هذا المعيار الى:
- الأداء الكلي: يقسم الانجازات الكلية للمؤسسة دون انفراد أحد أجزائها
- الأداء الجزئي: يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة

- حسب المعيار الوظيفي: يقسم الى:
- أداء الوظيفة المالية
- أداء وظيفة التسويق
- أداء وظيفة الإنتاج
- أداء وظيفة الأفراد

كما يصنف الأداء كغيره من التصنيفات لقاء بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكاليه اختيار المعي الدقيق والعملي في الوقت ذاته بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط بالكفاءة والفاعلية تعبران عن مكونات الأداء.

[1] محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجيستر، جامعة المسيلة، 2007، ص117.

الفرع 1: مكونات الأداء:

من الأداء مكونين أساسيين أول الكفاءة والثاني الفعالية حيث نعرضها على النحو التالي:

1 الفعالية:

قد تعددت وجهات النظر حول ماهيه وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفاعلية تمثل معيارا يعكس درجه تحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تتمثل بالأرباح المحققة وبهذا فان فعالية المنظمة تقاس بحجم الأرباح فيها وتدعى " فنسنت (vincent) "بانها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من ولكر وروسبرت (walker eribert) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة.

وهذا ينطبق على المنظمات ذات الطبيعة النوعية اي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها المؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة[1]...

- الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي بدرجه تحقيق النتائج بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة في الوقت نفسه بتحقيق أهداف المنظمة اعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل
- يقصد بالفعالية القدرة على تنميه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف التي تقاس العلاقة بين النتائج وعواملها او النتائج والموارد المستخدمة [2]

عرفت الفعالية بأنها" الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى كمال صورة وبأسلوب جديد مع البيئة المحيطة ووفقا لهذا المفهوم فان الفعالية تقاس من خلال نسبه الأهداف التي يتم تحقيقها فعليا الى الأهداف المخططة مسبقا أما على المستوى الفردي فتشير الى مدى قدره الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها:

حيث تنوعت وتعددت مقاييس ومؤشرات قياس الفعالية التي من أهمها:

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، طبعة1، الأردن، 2013، ص110.
[2] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص87.

- النمو في صافي الربح
- مستوى نوعية الاعمال
- توجهات المدراء
- درجه الالتزام بما هو مخطط له
- مسؤوليات مدراء الأقسام
- مستوى الإدارة العليا
- وضوح متطلبات العمل
- رضا العاملين

2 الكفاءة:

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد للكفاءة حيث مفهوم الكفاءة مع عده مفاهيم الإنتاجية، المردودية.... الخ

وسنعرض بعض التعاريف:

- عرفها كل من وروكيسرس بأنها: قدرات المنظمة ومعنى ذلك تشير الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال المدخلات بالنسبة للمخرجات أما الكفاءة حسب فنسنت (vincent) فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الامكانيات والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال أقل:

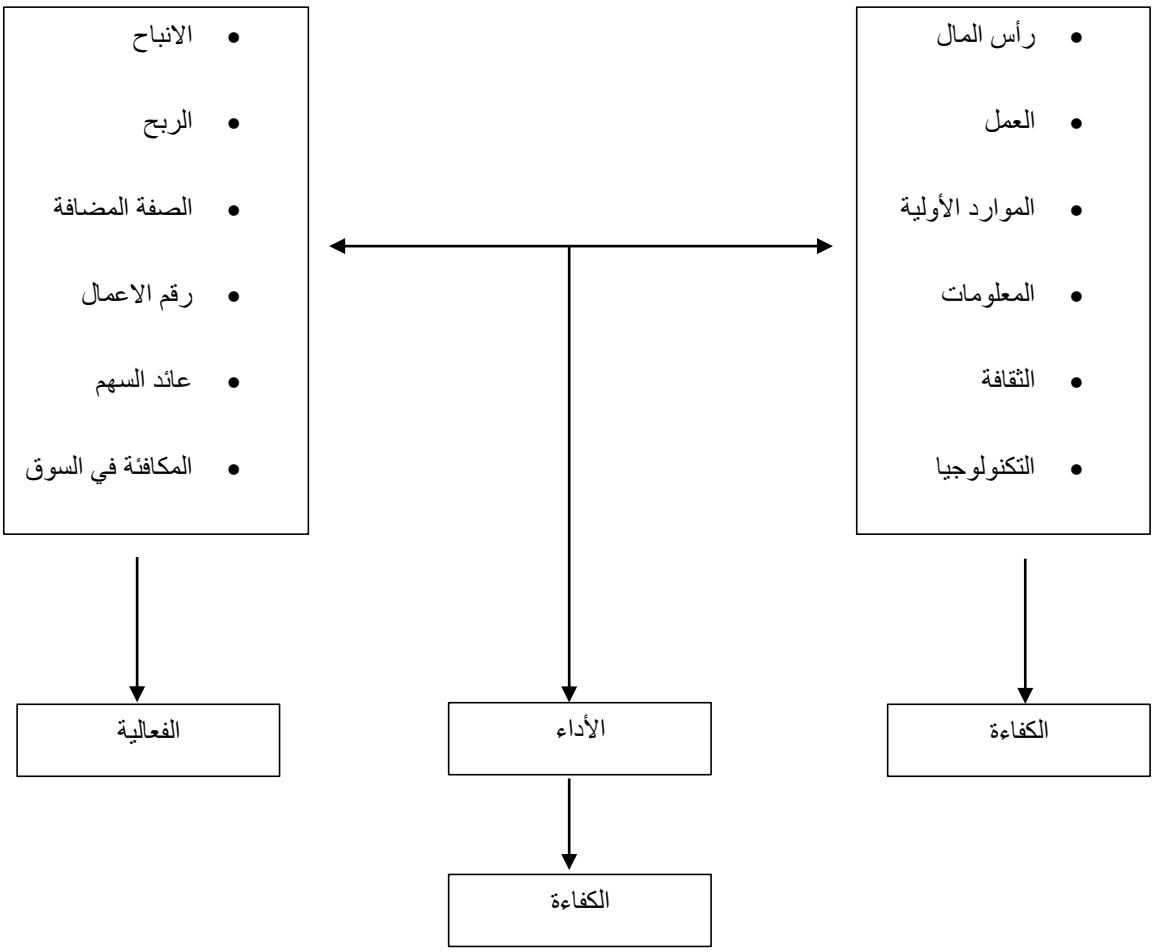
كما تعرف الكفاءة على أنها: الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر[1]

- وتشير الكفاءة الى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال [2]

وكتعريف شامل للكفاءة هي قدره المنظمة على تحقيق اهدافها بأقل التكاليف من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص110.
[2] العربي العطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، جامعة ورقلة، عدد 10، 2012، ص323.

الشكل (1–2) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزحودة، مرجع سبق ذكره ص88.

الفرع 2: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء الى نصفين وهما:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف و الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ولا يمكن انجازها الى أي عنصر دون مساهمه باقي العناصر، وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...الخ

ب- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره على عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء وظيفه الانتاج وأداء وظيفه التسويق

ويشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة الحقيقة هو نتيجة تفاعل انظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل المنظمة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها:[1]

يتحدد ثلاثة عوامل رئيسيه وهي:[2]

1- **الجهد:** ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد حاله التدعيم الى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمه

2- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتطلب هذه القدرات فتره زمنيه قصيره

3- **الادراك:** ويشير الى الاتجاه الذي يفترض انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه.

ويمكن القول أن الادراك هو قدرة الفرد على الإطاحة بالمعلومات الكافية عن طبيعة الوظيفة المكلف بها:

[1] عمر وصفي، وظائف الاعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص410.
[2] ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص220.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين:

لقياس أداء العاملين مؤشرات عديدة ومتنوعة يمكن تقسيمها الى مؤشرات الصفات الشخصية ومؤشرات النتائج والإنجازات ومؤشرات السلوك، نذكر ما يلي:

1- مؤشرات الصفات الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية التي تميز بها الشخص عن غيره أثناء أداء عمله، حيث تمكنهم من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون...، ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من القيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة [1]

2- مؤشرات النتائج والإنجازات:

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب اصدار حكمة لمعرفة نوعية وحجم النتائج المنخفضة والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي: [2]

أ-معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف

ب-كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتائج سلعة.

ج- نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل اذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المستنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.

3- مؤشرات السلوك:

وهي كل ما يصدر عن الفرد سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كانت تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل وتشمل:[3]

أ- مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا ما يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل

ب- علاقة الموظف برؤسائه وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل

ج- علاقة الموظف بمرؤوسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.

[1] عمر وصفي، وظائف منظمات الأعمال، دار وهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص410.
[2] ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص220.
[3] صبيحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة1، الأردن، 2005، ص200.

د- علاقة العامل بالزبائن: مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.

هـ- علاقة العامل بزملائه في العمل: مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين

تسعى جميع المؤسسات بغض النظر عن جميع نشاطها الى البقاء والاستمرار، لذلك فهي دائما تعمل على تحسين أدائها بصفة عامة وعلى أداء عامليها بصفة خاصة وذلك من خلال تقييم أداء لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي ولمعاجلة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا

المطلب الأول: خطوات تقييم أداء العاملين

ان عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا على مسؤولين إدارة الموارد البشرية أن يخططوا جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه وهي على النحو التالي:[1]

1- تحديد العمل المطلوب: يتم ذلك بتحديد الأعمال وتنفيذها وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، يقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس كفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل

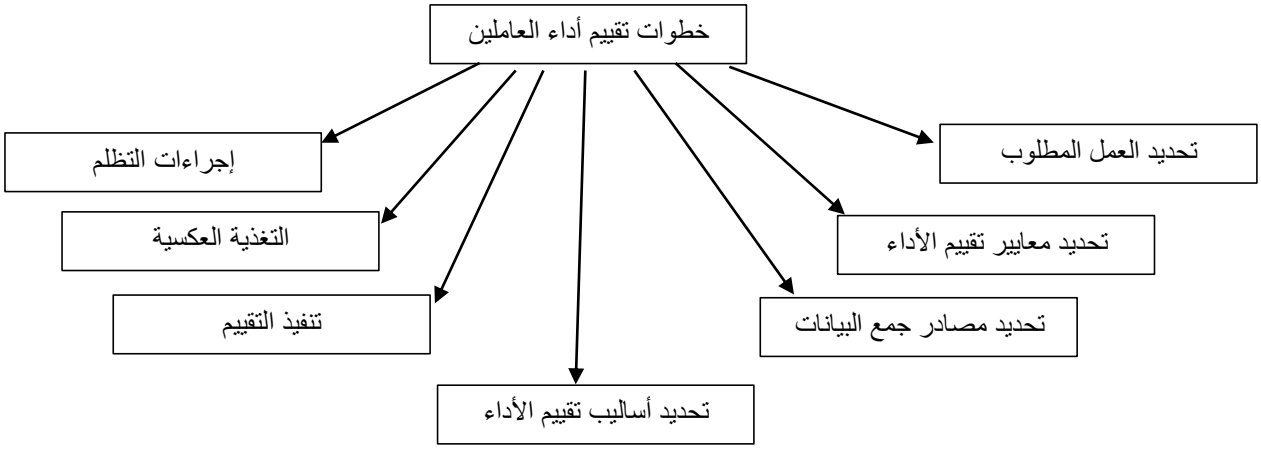
2- تحدد معايير تقييم الأداء: تعتبر هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقسيم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

3- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات الازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر مزاياه وعيوبه.[2]

[1] موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجيستر، جامعة إسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص19.

[2] علي حسين، وسهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص245.

الشكل (2-2) خطوات تقسيم أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءا على مجموعة من الطرق منها هو تقليدي ومنها ما هو حديث، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، هي من اجل تحديد الانحرافات بالأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والمكان المناسب

الفرع1: معايير تقييم أداء العاملين

هناك عدة معايير تعتمد عليها المؤسسة في عملية تقييم أداء العاملين وهي كالاتي:

1- العناصر: تشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كاخلاص والمواظبة في العمل[1]

أ- عناصر تتعلق بشخصية الفرد كالقابلية، المهارات، القدرات، القيم، الاهتمامات، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد وهي عناصر صعبة القياس

ب- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

2-معدلات الأداء: تتعلق معدلات الأداء من خلال 4 عوامل وهي: [2]

1-الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقع

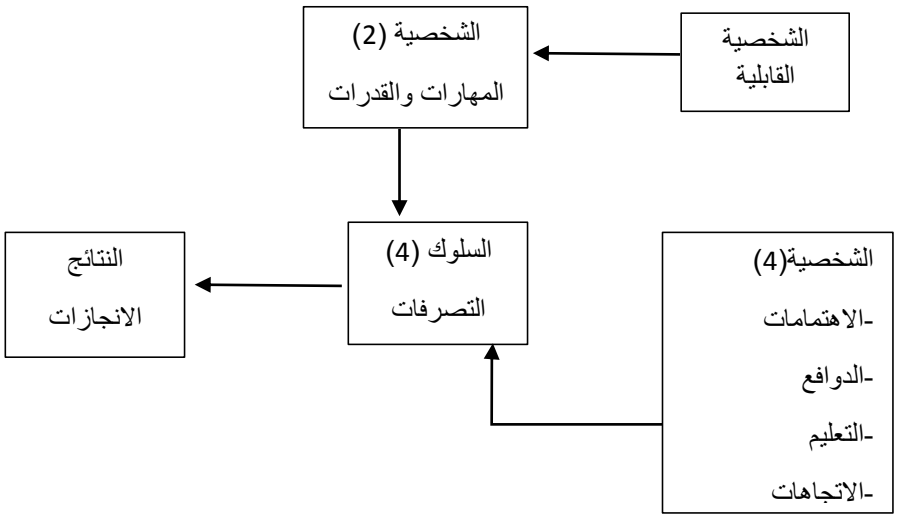
2-النوعية: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

3-الوقت: انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وان هناك تأخير في الإنجازات يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى هذا التاخير، هل هو يعود للعامل أم لسوء التخطيط والإدارة.

4-التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عن مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العالمية الأسس السلوكية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1986، ص248.
[2] زهير ثابت، كيفية تقسيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001،ص87.

الشكل (2-3): العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفرع 2: طرق تقسيم أداء العاملين

هناك عدة طرق متعددة للتقسيم يمكن تصنيفها الى طرق تقليدية وطرق حديثة كالاتي

أولا: الطرق التقليدية

1-طريقة التقييم ببحث الصفات: هنا يتم تحديد أعداد الصفات الشخصية والتي تساعد كأساس للتقييم وتعطي كل صفة قياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشر طبقات (انطباق الصفة تماما) وتعطي التقديرات على النحو التالي:[1]

100-90% يحصل على تقدير ممتاز

90-75% يحصل على تقدير جيد جدا

75-63% يحصل على تقدير جيد

62-50% يحصل على تقدير مقبول

أقل من 50% يحصل على تقدير ضعيف

ومن أمثلة هذه الصفات: الشعور بالمسؤولية، القدرة على التعاون، حل المشكلات، المثابرة تبدأ هذه الطريقة بأن يقوم المقيم بانتقاد الفرد الذي يملك أكبر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأولى) ثم الفرد الذي يملك أقل قدر من الصفة المقاسة يعطيه أدنى رتبة (الأخيرة)

2-طريقة الترتيب: وفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة وذلك بشكل متدرج من اعلى درجة الى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام، تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة التطبيق وتفرق بين الكفؤ وغير الكفؤ بطريقة واضحة، كما يعاب عنها أنها:[2]

- لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة، ولا تصلح في حالة كثرة الموظفين الذين يتم تقييمهم
- يكون التقييم وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم
- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف

[1] محمد الصبير، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الموظف، مصر، 2007، ص220.
[2] عبد الهادي لصعب، أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017،ص19.

3-طريقة المقارنات الزوجية: تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم أو إدارة الى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد مع فرد آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية

عدد المقارنات الزوجية: $\frac{ن(ن-1)}{ن}$

ثانيا: الطرق الحديثة

1-طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث والاحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وفيما يلي بعض الأسئلة للحقائق الجوهرية[1]

التاريخ	الأحداث المهمة الايجابية
1990/10/10	كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات
1990/11/10	تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له
1990/12/10	قد يقترح موضوعا مهما في تبسيط إجراءات العمل
التاريخ	**الأحداث المهمة السلبية**
1990/10/02	تطاول على أحد زملائه بالسب العلني
1990/11/08	تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل بالقسم
1990/12/25	رخص الحضور لوقت إضافي على الرغم من احتياج العمل لذلك

2-طريقة الاختيار الاجباري: هنا يتم اعداد استمارة على مجموعة عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، تتولى الإدارة القوى العاملة ووضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أي العملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم حيث يقوم بملء الاستمارة وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة المناسبة وتسلم الى الإدارة تقوم بحل الشفرة ماذا كانت العبارات التي اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها وواضعوا الشفرة يحسبون في صالح المرؤوس والعكس صحيح[2]

[1] عبد الهادي لصعب، مرجع سبق ذكره، ص85.
[2] حافظ ناصري، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، رسالة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014، ص162.

وفيما يلي مجموعة أمثلة عن استمارات تقييم الأداء التي استخدمت هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين

المجموعة1:

- يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى
- راغب في تحمل المسؤولية
- يميل الى تجنب العمل
- يميل الى النقد المستمر بدون مبرر

المجموعة2:

- يظل يعمل طوال الوقت
- يظل يعمل أغلب الوقت
- يظل يعمل بعض الوقت
- لا يشغل الوقت في العمل

المجموعة 3:

- لا يشك أي شخص في قدراته على العمل
- يستطيع العمل باقتدار في مجالات مختلفة
- تسعفي ومبتكر في معاملة زملائه
- دقيق في أدائه لواجباته

3-طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على أداء المستقبل الى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول اليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:[1]

1-يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول الى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات

[1] زهير ثابت، مرجع سابق الذكر، ص120.

2-يتم تحويل تلك الواجبات الى أهداف زمنية وكمية في آن واحد

3-تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول اليها

4-يتم مراعاة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوسين

5-بعد ان تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقييم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصل الى الأهداف السابق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية وبالإمكان النظر في طريقة إدارة الأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عوامل يوضحها الشكل التالي:



المصدر: محمد الصريفي، مرجع سابق الذكر، ص234.

هناك فرق واضح بين طرق تقسيم الأداء التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في الجدول التالي:

جدول (2–1): يوضح الفرق بين تقييم الأداء بطريقة تقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف

اتجاه التركيز	طرق التقييم	
	الطريقة التقليدية	الإدارة بالأهداف
	الأداء السابق	طريقة الإدارة بالأهداف
الهدف	اصدار الحكم عليه	تحسين الأداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضا الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	اصدار الحكم	المساعدة والنصح
دور المرؤوسين	الدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم يعرف التعليم
معرفة المرؤوسين بنسحة تقييم	نادرا ما يعرفها لانها سريعة	يعرفها سابقا
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوسين	منخفضة	عالية
تماسك امن الرئيس للمرؤوسين	ضعيف	عالي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر

المصدر: محمد الصريفي، مرجع سابق ذكره، ص235.

المطلب الثالث: معوقات أو أسباب فشل تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فانه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك الى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوف في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها[1]

1- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم من شأنه توقع وجود تحيز والاموضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها لان القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل

2-توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة، اظافة الى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط الى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة لعملية التقييم لذلك وجب اقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء ولأنه يسمح لهم بالتطور والتحسن وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم

[1] بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، رسالة ماجيستر، جامعة المسيلة2006،ص85.

3-تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية لأفراد مثل شك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم، وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم من اهم أسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن النتائج لديهم

4-توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في أغلب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف حرجة

5-توقع شعور عدائي من قبل الافراد الذين قيم أدائه بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية

6-غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الافراد وان الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

المبحث الثالث: وسائل القيادة الادارية المؤثرة على أداء العاملين

سنحاول الربط بين متغيرين وذلك لتحديد علاقة القيادة الإدارية والأداء من خلال دراسة أهم الوسائل يستعملها القادة الإداريون بهدف التأثير على أداء المرؤوسين وتحسين مستواهم وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة ومن بين أهم الوسائل المؤثرة على أداء نمط القيادة المطبقة من طرف القائد، بناء فريق عمل وتحضير وهذا ما سنتطرق اليه

المطلب 1: نمط القيادة وسيله للتأثير على العاملين

مما لا شك فيه ان نماط القيادة مطبق في المنظمة له تأثير مباشر على مستوى أداء الافراد من خلال مدى انجاز الاهداف المطلوبة

الفرع1: محددات النمط القيادي

أولا: العوامل الخاصة بالقائد

ان سلوك المدير في اي لحظه يتأثر الى درجه كبيره بمجموعه من العوامل او القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته، ومن بين هذه العوامل التي تؤثر على القائد هي:[1]

1-ميول القائد الشخصي: يختلف القادة في ميولاتهم القيادية لاختلاف السمات الشخصية بينهم فهناك من يشعرون بالراحة عند استخدام اساليب التسلطية، وهناك يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة عضو من أعضائها .

2-نظام القيم: تعتبر القيم المتمثلة في معتقدات واراء القائد حول حريه المرؤوسين متابعه معايير الاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للقائد في موقف معين، وعليه فان اختيار الفرد قيم معينه يعني توقع ممارسته للأنشطة السلوكية تتفق وتلك القيم

3-الخبرة: حيث ان القائد ذو خبرة عالية، سيعتمد على خبرته تلك في قياده مرؤوسيها وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يرتكز عليها في قيادتهم، كمال يقلل من اعتماده على غيره .

[1] طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليات الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992، ص134.

4-التصورات التي تبناها القائد حول خصال مرؤوسيه: القائد الذي يؤمن بوجود متابعه مرؤوسيها بدقه للتأكد من حسن أدائهم لمهامهم، يتبنى تصورات وتلك التطورات التي يتبناها القائد حول المرؤوسين على أساسها يبني أسلوبه القيادي

ثانيا: العوامل الخاصة بالمرؤوسين

القائد لا يعمل وحده بل مع مجموعة من الافراد وقبل اختياره للنمط القيادي يجب ان يأخذ اعتبارها أيضا مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك افراد هذه المجموعة و هذه العوامل هي [1]:

1- توقعات المرؤوسين: ان القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيها ويعمل على أن يتوافق معها وعليه فان بعض القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد انها تتوافق مع شخصياتهم او متطلبات المواقف و طبيعة المهام الموكلة اليهم، انهم يسعون ويعدلون اسلوبهم ووفقا لتوقعات مرؤوسيهم

2- مستوى نضج المرؤوسين: يعكس مستوى المرؤوسين كل من مستوى خبراته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر على بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهامه

3-سلوك المرؤوسين مع القائد: عادة ما يشكل اسلوب القيادة الإدارية وفقا لسلوك مرؤوسيها اي ان اسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد جزئيا تبعا لأسلوب الذين يتعاملون معه، وبالتالي يكون للقائد بدائل من الاساليب القيادية

4- ما مدى استعداد لتحمل المسؤولية: حينما يدرك القائد ان المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الاضافية انها تعبير عن الثقة فيهم، يوسع من مدى المسؤولية والمشاركة المتاحة لهم

5-مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها: انه شعور المرؤوسين بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يحثهم لبذل جهودهم في سبيل انجازها

ثالثا: خصائص المهمة

هناك جوانب عديده ومهمة تؤثر في اختيار القائد لأسلوبه القيادي، تتمثل في:[2]

[1] بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص100.
[2] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص200.

1- غموض المهمة: ان عدم وضوح المهمة وعدم وضوح طرق انجازها، يحتم على القائد اتخاذ دوره يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، اضافه الى تزويد المرؤوسين بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة ذلك الغموض

2-قابلية المهمة للتقسيم: يرى هولاندرا الا انه اذا كانت مهمة قابلة تقسيم الى اجزاء مفصلة، على عدد من الأفراد لا يقوم بأدائها، يمكن من تحديد مسؤوليه كل منهم بوضوح، فان سلطه القائد حينئذ يتسع مداها، أما في حاله تعذر تقسيم المهمة فانه يتم أدائها بشكل جماعي يصعب معه تحديد المسؤوليات بصوره دقيقه

3-الاستقلالية: تشير الى مدى الاستقلالية و حريه التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة ومن المفترض ان مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، اي انه كلما زادت الاستقلالية في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم

4-تقديم عائد حول الأداء: التغذية الرجعية هي كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسين من العمل ذاته في ما يخص مستوى الأداء و مدى فعالية جهودهم، وفقا لمعايير موضوعيه واضحة لتقييم الأداء، وهذا يؤدي الى تقليص دور القائد وسلوكها الخاص بتقديم التغذية الرجعية

رابعا: العوامل الخاصة بالموقف

اضافه الى ما سبق ذكره، هناك عوامل اخرى مرتبطة بالبيئة والموقف الذي يعمل فيها القائد والذي يؤثر على سلوكها ومن اهمها[1] :

3-طبيعة المشكلة ذاتها: مع ازدياد تعقد المشروعات الحديثة و تقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بان المشاركة في صنع اتخاذ القرارات اصبحت في حكم الضرورة حيث يتطلب الامر اشتراك عدد كبير من الاخصائيين لحل المشاكل المعقدة، وتشكل الضغوط الزمنية اكثر الضغوط تأثيرا على القائد وكلما كان الوقت قصير الاتخاذ القرار كل ما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقله اشتراك المرؤوسين والعكس صحيح .

مما سبق ان النمط يعدوا محصله التفاعل المستمر من مجموعه مختلفة من العناصر والقوى، عوامل متعلقة بالقائد وما يمتلكه من سمات شخصيه وقيم ومعتقدات ذاتية وخبرات مكتسبه وغيرها، وعوامل مرتبطة بالمرؤوسين وتوقعاتهم وكذا خبرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية في العمل بالإضافة الى متغيرات الموقف من جماعة العمل

[1] كيرد عمار، تاثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة البويرة، 2014، ص119.

وطبيعة المشكلة في حد ذاتها، عوامل تؤثر على سلوك القائد وتحدد اختياره للنمط القيادي الذي يراه مناسبا .

الفرع2: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

ان التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيها يرتبط اساسا بعاملين يتمثل الاول في الخصائص الشخصية للقائد والاسلوب الذي يتبعه

اولا: الخصائص الشخصية للقائد: يختلف القائد عن المدير او الرئيس في عديد من الجوانب تتمثل فيما يلي :

- الديمقراطية واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات
- الاعتماد على الحقائق المثبتة في اصدار الاحكام

القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف المختلفة

- خلق مناخ الابتكار والابداع وتقدير الأفكار الجديدة
- المساواة بين الموظفين
- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط والاشراف
- القدوة الحسنة والقدرة على الاتصال والذكاء
- القدرة على التأثير في المرؤوسين
- تحمل المسؤولية والشجاعة والحرص على مصالح الاتباع
- المبادرة وتفويض السلطات بما يتلاءم مع امكانيات المرؤوسين

ثانيا: نمط القيادة المتبع: يعتبر العامل الثاني المؤثر على المرؤوسين وعلى مناخ وثقافة المنظمة بصفة عامة وقيمة وفيما يلي تأثير القيادة على الأداء[1]

1- تأثير النمط التسبي على الافراد :

[1] عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص424.

- اقوال القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامه مما يسبب ارباكا في الأداء
- يقوم القائد اساسا على حرية المرؤوسين وتفويض أغلب السلطات لهم مما يسبب الاهمال
- يسبب هذا النمط شعورا بعدم الرضا لدى العاملين لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيها المسؤوليات بدقة
- يؤدي نمط القيادة الفوضوية الى ظهور افراد يتولون الامر والنهي داخل المنظمات خارج الوقت الرسمي .

2-تأثير النمط الديكتاتوري على الافراد[1]

- تحدي الديكتاتورية داخل التنظيمات الى ظهور يعملون على التملق للقائد، وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل .
- المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط ان وجدت دون المشاركة المرؤوسين مما يشعر بعدم القيمة.
- يخضع القائد الديكتاتوري المرؤوسين الى مراقبه فرعيه تؤدي الى كرههم للعمل .
- تكون العلاقات مبنيه على الشك وعدم اليقين
- في حالة غياب القائد الديكتاتوري تحدث حالة من التسبب داخل المؤسسة وانتشار الخوف والقلق والغضب

3-نمط القيادة التشاركية وتأثيره على الافراد[2] :

- تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية
- اشراك العاملين يساهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة
- تقبل الاخر وسياده النقد الايجابي بين افراد فريق العمل
- وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والابداع والتفكير في الصالح العام بدل المصالح الشخصية الضيقة
- الاستفادة القصوى من الامكانات الذهنية والبدنية للتابعين
- شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والتفافه حول القيادة

[1] هايل عبد المولي، أساسيات في القيادة والإدارة، عمان، دار الكندي، 2008، ص67.
[2] حامدي معمر، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجلفة، 2017، ص59

مما سبق نستنتج ان للقيادة الناجحة اثر ايجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل[1]

***والفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في :**

- تحقيق اهداف المنظمة
- كسب احترام ومحبه التابعين
- تنظيم اكثر واضغط عمل اقل و راحه نفسيه

*** اما بالنسبة للأفراد :**

- كل فرد من فريق العمل يعرف ما له وما عليها نتيجة الرؤية الواضحة والتقسيم الجيد للعمل
- يساهم العاملون بحل المشاكل حلول ابتكارية وابداعية لوجود الديمقراطية في التسيير
- يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وفي غياب القائد

*** بالنسبة للمؤسسة :**

- تحسين الخدمات المقدمة للجمهور
- السمعة الجيدة
- أداء حسن
- تحقيق الاهداف المسطرة بجهد ووقت اقل

مما سبق يتبين ان الاسلوب الديمقراطي يعتبر الانجح والافضل بسبب التأثير البالغ للقائد على سلوك العاملين وهو الاسلوب الملائم في بناء فريق العمل والتي تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة.

4-تحديد اساليب تقييم الأداء: ان تحديد طرق واساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها تقييم الأداء، وهناك اساليب تقال أداء العاملين مع الاخرين وطرق واساليب تهم مع معايير وادوات وطرق أداء العاملين مع الاهداف، وقد تم تقسيم اساليب الى اساليب تقليدية واساليب حديثة

[1] حافظ ناصري، مرجع سبق ذكره، ص100.

5–تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنه وقد تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة وفي سنة اما على اساس نصف سنوي او رباعي، وذلك حسب فلسفه المؤسسة واهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عمليه تقييم اضافه الى تكلفته التقييم

6–التغذية العكسية: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثماره عمليات التقييم، حيث ان التغذية الراجعة هي عبارة عن اتاحه الفرصة للموظف لا يعرف ما إذا كان ادائهم لعمله صحيح او خاطئ، وقد تكون التغذية الراجعة سلبيه اي تبين النواحي التي تقصر فيها الموظف او الإيجابية تبين بموضوعية نواحي الاجادة في أدائهم

7–اجراء التنظيم: من الضروري عند وضع اي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلمات العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءاتهم امام جهات اداريه عليا متخصصة .

في اعاده النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه ان حق الظلم لجميع العاملين امر غير منطقي لان هذا يخلق مشاكل امام الإدارة، لذلك من الانسب ان يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة[1]

مطلب الثاني: بناء فريق عمل وسيله للتأثير على مستوى أداء العاملين

ينظر الى انشطة بناء فريق عمل انها طريقة التأثير الايجابي في العلاقات بين الافراد بهدف رفع ادائهم الى أفضل وتوحيد جهودهم المهام الموكلة اليهم للوصول الى اهداف المنظمة بأفضل الطرق الممكنة

الفرع الاول: مفهوم ومراحل بناء فريق عمل

اولا: مفهوم بناء فريق عمل

لقد تعددت التعاريف حول فريق وذكر منها :

– عرفها آدم سميث بانها وحده تتكون من اثنين او أكثر لهم الادراك الجماعي لوحدتهم وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة[2]

– عرفها آخرون على انها سلسله من النشاطات بهدف تحسين أداء الافراد[3]

[1] موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق ،ص20.
[2] محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص100.
[3] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص86.

– أما ميلز يعرفها بانها وحده تكون من فرض أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم حيث بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف او غرض معين[1]

– الفريق او جماعة ناضجة من الأعضاء على درجه من الدافعية والذين يعملون معا لتحقيق الاهداف المتفق عليها[2]

ومن التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للفريق وهو عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من فردين او أكثر بينهم تفاعل واتصال ونشاط متكامل ستحدد بناء عليه الادوار والمكانة داخل الفريق، كل هذا من اجل تحقيق اهداف الفريق والمؤسسة

ثانيا: مراحل بناء فريق عمل

تمر عمليه بناء فريق العمل بعده مراحل وهي كالاتي[3] :

1–مرحلة التكوين: في هذه المرحلة يشعر الاعضاء بالقلق وعدم التأكد ظهور السلوك الدفاعي (وهذا نظرا لاختلاف هم في القيم والمعتقدات) والهدوء تجاهل كل عضو طبيعة ردة فعل باقي الاعضاء، حيث يعمل القائد على تأسيسه وازالة التوترات وتشجيع الاتصال كما يحاول خلق احساس الاعضاء بمعنى العمل وروح الفريق

2–مرحلة الصراع: في هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات والصراعات حيث يأتي الافراد للجماعة لمشكلاتهم وان لم يتصل هذه المشكلات التي تؤثر على أداء الجماعة، وقد ينتج عن ذلك انسحاب من الجماعة وتعد هذه المرحلة احدى مراحل المهمة، من هنا ينصح القائد على تكوين رؤيه مشتركه والحرص على خلق بيئة عمل ايجابيه تتحدد من خلالها معالم الاهداف والادوار المطلوبة للقيام بها .

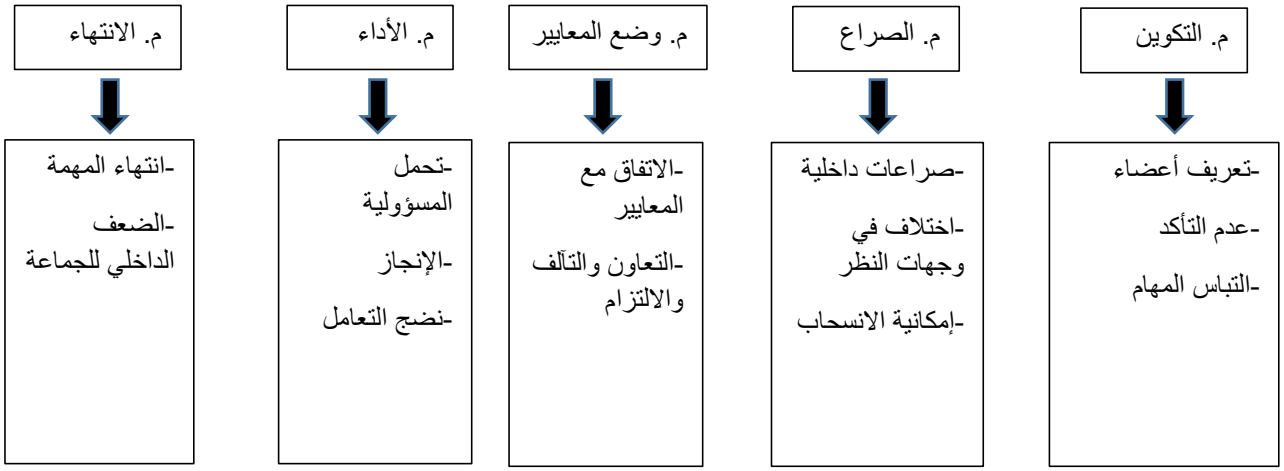
3–مرحله وضع المعايير: بعد حل الصراع والسيطرة على اوضاع، يبدا الاعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصيه للفريق، الرغبة في النجاح، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثر على أداء الفريق، حيث يعمل القائد على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل بين الجماعة وتوزيع المهام وتشجيع المشاركة، وهذا يؤدي الى تزايد في الأداء

[1] محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في المنظمة)، مكتبة المتيني، السعودية، 2013، ص214.
[2] محمد صلاح نافع حسن، ديناميات العمل كفريق، مذكرة ماجيستر، كلية الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008، ص62.
[3] محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص219.

4-مرحله النضج: في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية وتكوين علاقات جيده وعدم الخجل في طلب المساعدة وتعتبر هذه المرحلة تمت الأداء، يقصد به القائد في هذه المرحلة اسلوب القيادة بالمشاركة

5-مرحله الانتماء: عندما يصل الفريق الى قمة تماسكهم وتحقيق اهدافه التي تشكل من اجلها، وإذا كانت هناك صعوبة لتقديم جديد، يعمل القائد على تدعيم الافراد والتعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمه حل الفريق

الشكل (2-6): مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة



المصدر: محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص220.

الفرع الثاني: فعالية فريق العمل وأثره على مستوى أداء العاملين

أولا: فعالية فريق العمل

هناك بعض القضايا المهمة التي تبرز عدد عندما نناقش تطوير فاعلية الفريق وهي:

1-التدريب:

فرق الفعالية لا تحدث فجأة، فبالإضافة الى مهارة الافراد في أداء الاعمال وقدراتهم لابد ان يعرف أفراد الفريق افراد الفريق كيث يركزون بفاعلية كأعضاء فريق، وهذا يتطلب التدريب حسب نوع الفريق والغرض يكون التدريب على المهارات وحل المشكلات وقد أثبتت الأبحاث ان هناك أمور مهمة لاعضاء الفريق ليصبحو فعالين وهي كما يلي:[1]

- العقلية المتفتحة: فالمشاريع الجديدة تتطلب من أعضاء الفريق الدخول في حالات جديدة مع أعضاء جدد في الفريق والأفراد القادرين على التركيز والتأقلم أنجح في التعامل مع هذه التغيرات
- القدرة على حل المشكلات: فلا بد من أن يكون عضو الفريق قادر على تحليل المشكلات وتطوير حلول بديلة منها
- مهارة الاتصال: فهي قادرة على جعل العضو بتبادل الأفكار وتساعد في الحصول على حلول أفضل لحل المشكلات
- مهارة فصل النزاع: بعض الخلافات في المجموعة تعتبر صحية وتؤدي الى أداء أفضل، ولكن كثير من النزاعات تؤثر على بالاتصال وتقلل تماسك المجموعة
- الثقة: هي خاصية مهمة جدا لعضو الفريق الجيد، فالثقة لابد أن تكون موجودة لتجعل المجموعة ترتكز على مستوى أداء أعلى.

2-تفويض السلطة:

إضافة الى معلومات لابد أن يكون لدى الفريق صلاحية لاتخاذ قرارات، فالفرق التي تفتقر للسلطة والصلاحية أقل فعالية وتأثيرا، كما أن عدم إعطاء الفريق صلاحية، يعني ان الإدارة لا تثق بهم[2]

[1] عادل بن صلاح عبد الجبار، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، 2007، ص200.
[2] مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص190

ومن أجل نجاح العلاقات الداخلية من فريقه على القائد أن يكون واعيا المشاكل الشخصية التي يمكن ان تحدث بين اعضاء الفريق، وان يعرف كيفية حلها عند ظهورها، لأجل ذلك على القائد أن يعرف كيفيه التصرف مع كل فرد من الاعضاء كل على حده و مع الفريق ككل ما يعني ان لديها معرفة جديدة وطريقه عمل الفرق

ثانيا: أثر فريق العمل على مستوى الأداء:

ان فرق العمل وخاصة المتماسكة منها أهميه كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الفرد، والجماعة متماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها والزامهم بما تفرضه من قيود، هذا التماسك يعتمد على مدى اشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء، و تأثير هذه الجماعات على الأداء يظهر خلال النقاط التالية:[1]

- الفرق أكثر تماسكا والتي يكون أعضائها أكثر انسجاما حيث يكون الصراع والتوتر في أدنى مستوياته وهذا يعكس بالإيجاب على مستوى الأداء.
- اتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر ايجابا على أداء الجماعة
- تفاعل المنظمة مع الجماعة لابد ان يكون اكثر ايجابية، الجماعات أكثر تماسكا تكون لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج.
- إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية في ما بين أعضائها في هذه الحالة تكون أقل تأثير، لكن اذا كان تماسك الجماعة متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية والأداء قد تتأثر ايجابا

وما يحتاجه فريق العمل اداة فاعله ومهمة للتأثير في أعضائه ليقوم بعمله، ويتحقق بذلك سبب وجود الفريق الا وهو انجاز الاهداف ورفع مستوى الأداء، وهو نظام التحفيز متكامل، والذي يعد وسيله اخرى من وسائل القيادة الادارية في التأثير على الأداء

المطلب الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على أداء العاملين

تعتبر الحوافز وانواعها المحرك الرئيسي لدافعية العامل للعمل بكفاءة وفاعليه، كل هذا يؤدي بالمنظمات الى الرقي والازدهار فكلما حفزت المنظمة عمالها وفقا للعدالة والمساواة كانت الإنتاجية اكثر والرضا اكبر وهذا ما سنشير اليه في هذا المبحث كما سنحاول ايضاح العلاقة بين التحفيز والأداء

[1] رواية محمد حسن، مرجع سابق ذكره، ص75.

فرع1: مفهوم التحفيز:

ان تحفيز العاملين يهدف بالدرجة الاولى الى التأثير في توجهاتهم وسلوكهم وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة وقدمت له عده تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف الحوافز على أنها تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق جماعة احتياجات الناس المتزايدة باستمرار[1]

ويرى عاطف ان مفهوم تحفيز أفراد يجمع ما بين تشجيع الافراد على القيام بدور أكثر فاعلية في العمل، اشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة الى المسؤولين [2]

ويرى هاميثون التحفيز هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لإنتاج سلوك معين [3]

بناءا على التعاريف السابقة يمكن القول الحوافز هي وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها ادارة المنظمة للعاملين لتحريك فيهم الرغبة من اجل اشباعها عن طريق تحسين مستوى ادائهم واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة

2-انواع التحفيز:

توصلت الدراسات على ان هناك نوعين من الحوافز الايجابية والسلبية

أولا: الحوافز الايجابية: تأخذ أشكالا مختلفة نذكر منها[4]:

- الحوافز النقدية وهي استخدام النقود كحافز اساسي لتحقيق المزيد من الأداء وتعتبر الحوافز بشكل عام حوافز فاعلة تستخدمها في مساومات الإدارة لتحقيق مكاسب إضافية
- الامن والاستقرار في العمل: يسعى الأفراد الى الامان والاستقرار في العمل الشعور بالأمن يحفز الافراد على تقديم الافضل دون الخوف من المستقبل .

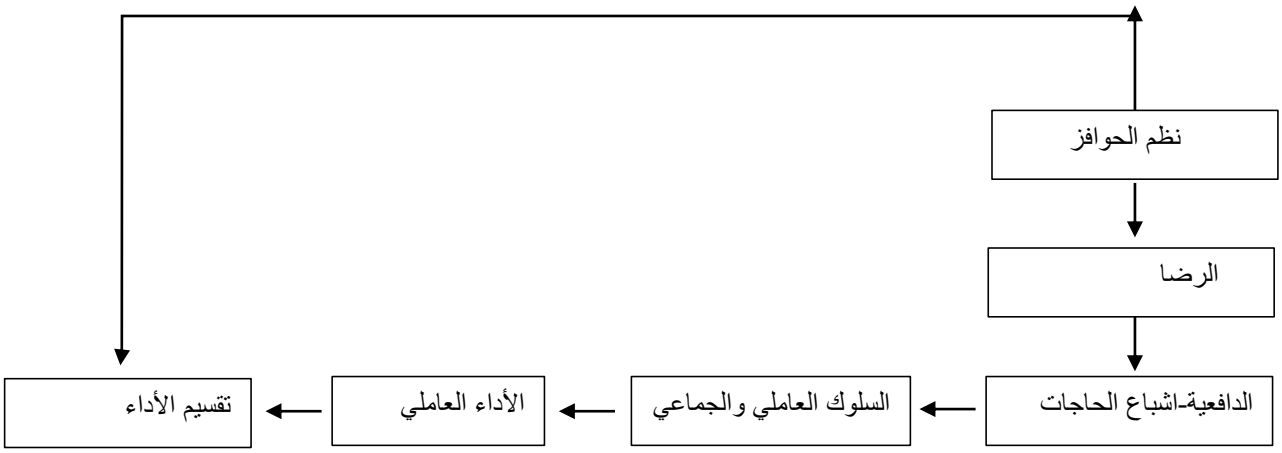
[1] عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص121.
[2] عمر الوصفي، مرجع سبق ذكره، ص259.
[3] سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين، مذكره مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة البويرة، 2014، ص20.
[4] محمد الفاتح محمود البشير، إدارة الموارد البشرية، مصر دار النشر للجامعات 2012، ص180.

- المديح والثناء: يهتم الافراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز، لذلك على الإدارة ان تحتفظ بالمديح والثناء اللحظة الحقيقية التي يجب ان توجهه للفرد، لان استخدام هذا التعبير بدون مناسبه يفقده معناه وفعاليته
- المنافسة: كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للبحث على السلوك المرغوب حيث يمكن ان يتنافس الفرد مع نفسه تتحطم رقمها القياسي السابق في الانتاج او يتنافس مع جماعه أخرى
- معرفه نتائج الأداء

فرع 2: أثر التحفيز على أداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض ان الحوافز في حد ذاتها تؤثر دافعية العامل بالصورة يمكن التنبؤ بها، بوجه عام العمال يتجهون الى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، فمن الممكن ان يكون توقع المكافئات حافزا قويا لإثراء مستوى السلوك و الأداء الوظيفي او يدفع الى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل زياده على ذلك فللحوافز اهميتها بالنسبة للعمال لأنها تسدد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل لأنماط مختلفة من العملي للعامل، كما انها تشبع الحاجات او ترفض قوة الدفع وتؤدي الى تعلم انماط جديدة من السلوك و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (2–7): علاقة الحوافز بالأداء.



المصدر: بختاوي نجيب عبد السلام، وصوالحي ، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة المدية، 2014، ص53.

من الشكل نلاحظ الحوافز تساهم:[1]

1- رفع الروح المعنوية للعاملين: وهي عبارة عن مجموعة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام عن العمل والروح المعنوية ترتبط بخمسه عوامل:

- ثقة اعضاء الفريق في الهدف
- ثقة اعضاء الفريق في بعضهم البعض
- الكفاءة التنظيمية للفريق
- الرضا عن العمل في الجماعة

2- تحقيق الولاء التنظيمي : درجه تطابق العامل مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبه قوية للاستمرار في العضوية في هذه المنظمة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبعا لهذا المفهوم ان تكون وايجابية وديناميكية ونقوم على الاقتناع الداخلي اهداف او غايات التنظيم، التقييم كما يحصل عليها المزايا ومنافع مختلفة الارتباط الوجداني الذي يتمثل ولائه للمنظمة رغبتها بالبقاء والاستمرار فيه

3-الرضا عن العمل: تسعى المنظمات الى ايجاد العوامل الدافعة الى اثارة الحماس وخلق قوة الدافع للسلوك، اذ ان توافر نظام حوافز مطبقة بشكل جيد يؤدي الى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما انه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، ايضا مؤشرا عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها العامل اثناء العمل، كما تستخدم احيانا الروح المعنوية كمرادف عن العمل

الا انه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعه الاتجاهات و المشاعر التي تتفاعل في ما بينها بغية الشعور بالرضا عن العمل وبيئته.

فالرضا الوظيفي المرتفع للعامل يؤدي الى تشجيع البذل والعطاء بعد ان يتحقق التوازن النفسي، ونجد فريق اخر يرى الصورة المعاكسة اي ان الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة كون الأداء من جانب الفرد الى تحفيزيه ماديا ومعنويا، ومن ثم القدرة على اشباع الحاجات المطلوبة اي تحقيق رضاه على العمل.

فالأداء المرتفع يضمن انتاج وفير ومن ثم عوائد مادية مرتفعة ساهم في اشباع الحاجات المطلوبة اذا تم توزيعها بشكل سليم وبالتالي ضمان تحقيق الرضا عن العمل.

[1] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، طبعة 1، مصر 2006، ص180.

فالأداء المرتفع يضمن انتاج وفير ومن ثم عوائد مادية مرتفعة تساهم في اشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم وبالتالي ضمان تحقيق الرضا لدى الفرد العامل.

المطلب الرابع: الاتصال وأثره على أداء العاملين

تمهيد:

تهتم المنظمات الحديثة بالاتصال كونه احد الأنشطة المهمة حيث من اعظم المهارات التي بها الفرد العامل فلا توجد منظمة من المنظمات الناجحة الا وحدة الاتصال مكان هام كما ان له تأثيرا على كل الوظائف و منها القيادة وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب

فرع1: مفهوم الاتصال

اختلف العلماء حول نظرية الاتصال حيث عرفه:

مريه يود Merih iode: الاتصال على انه سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب الى المستقبل ويؤدي الى تجربه السلوك المطلوب منه[1]

اما ديفيد :defisse الرفع على انه عمليه نقل المعلومات مع شخص اخر اتصال هو السلوك او مكتوب الذي يستخدمه أحد الاطراف على الطرف الاخر[2]

كما عرفه البعض الاخر انه انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة و بين الإدارة و العمال والاتصال المستمر يستهدف في التفاهم و التوفيق بين أولئك

وكتعريف شامل: الاتصال السلوك يستوجب مرسل ومستقبل هذا السلوك يتمثل في أشكال مختلفة لفظيه او مكتوبه او يتم استعمال رموز وحركات خاصة و على هذه الاشكال تعني بغرض الاتصال وبالتأثير على مستقبل بما يثبت وصول الرسالة وفهمها

ثانيا: انواع الاتصال

هناك انواع للاتصال حيث تم التمييز بين انواعه من خلال عده تصنيفات نذكر منها:

1-انواع الاتصال من حيث الوسائل المستخدمة:

[1] رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص189

[2] فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص200.

يمكن ان ينقسم الاتصال من حيث الوسائل نوعين هما:[1]

أ- الاتصال اللفظي: ويقصد بها كل الانواع التي يستخدم فيها اللفظ وسيله لنقل الرسالة من المصدر الى المتلقي وقد يكون اللفظ منطوق فيدركه المستقبل بحاسة السمع، اي شخصيا يلقاها المستقبل من خلال الاتصالات او قد يكون اللفظ بين الالفاظ المنطوقة الرموز الصوتية

ب- الاتصال غير اللفظي:

انه الاتصال اللفظي المنطوق عادة ما يكون مسحوب بإشعارات غير لفظية لا بد من وضعها في الحسبان عند التفسير الكامل للرسالة، هذا الاتصال يطلق عليه احيانا شبها الاتصال و الذي قد يستخدم بمفرده سواء كان عن وعي او بدون وعي وبعد الاتصال غير اللفظي اداة لتوصيل المعاني والعواطف، وهو يأخذ أشكال عدة مثل الاشارات والحركات و تعبيرات الوجه ووضعية الجسد

2-انواع الاتصال من حيث درجة رسمية:

وهو ينقسم الى نوعين:

أ-الاتصال الرسمي: هو اتصال يتم بين المستويات الادارية المختلفة في هيئة او مؤسسة بالطرق الرسمي هو التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الادارية المختلفة و الأمثلة على ذلك الخطابات بين الرؤساء والمرؤوسين وهذه شبكة تكون معروفه ومحددة مسبقا في اي مؤسسة

ب- الاتصال الغير الرسمي: هو الاتصال يتم تفاعل فيها بطريقة غير رسمية، ان نتبادل المعلومات والافكار خارج منافذ الاتصال الرسمية، ومثال ذلك للقادة غير الرسمية ومن المعروف ان الاتصالات غير الرسمية قد تتعارض مع الاتصالات الرسمية مما يؤثر كثيرا على فعالية وأداء العمل بها.

3-انواع الاتصال من حيث اتجاهه:

ينقسم الاتصال من حيث اتجاه الى ثلاث أنواع وهي:[2]

أ-الاتصال النازل: والذي يكون اتجاه من الاعلى الى الاسفل والذي يتم بين الإدارة العليا واعضاء الإدارة الوسطى وهو يتخذ في غالب بشكل القرارات التي تصدرها الهيئة الادارية من أجل تنظيم سير العمل

[1] نداء محمد الصوص، مدخل الى علم الإدارة، دار اخبادين للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2007، ص109.
[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء مهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص353.

ب–الاتصال الصاعد: تبدأ عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه الى المستويات الاداريه العليا كان يقدم المرؤوسين اقتراحات او بيانات لرئيسهم.

ث– الاتصال الصاعد النازل: يسير فيها التفاعل في اتجاهين وفيها لا يضيع الرؤساء الخطة او يتخذون قرارا او يحددون برنامج لمن يشرفون عليهم قبل ان يعرف رايهم ويجمع البيانات اللازمة منهم ثم مناقشتهم في ما يهم العمل.

4–انواع الاتصال من حيث حجم الجمهور

يمكن تصنيف الاتصال الى عدة انواع حسب جمهور الذي يشترك في عمليه الاتصال وذلك على النحو التالي:[1]

أ–الاتصال الذاتي: هو ما يعرف داخل الفرد حيث يتحدث مع نفسه وهو اتصال يمكن داخل عقل الفرد ويتضمن افكاره وتجاربه ومدركاته، ان مثل على ذلك حين يشغل الفرد بموضوع معين في ذكر في جوانبه المختلفة وتدبير احتمالات تطوره ونتائجها حيث تمثل عملية التفكير هذه نوعا من الاتصال يمارس الفرد نفسه، فالاتصال الذاتي هو الاتصال الداخلي يرتبط بالعمليات الإدراكية والوجدانية ويتم بين الفرد ونفسها، ان المرسل والمستقبل هما شخص واحد

ب– الاتصال الشخصي: هو نوع من الاتصال المباشر او ما يطلق عليها الاتصال وجها لوجه في الاتصال المباشر يتضمن نوعين من الاتصال هما الاتصال الشخصي و الاتصال الجمعي و يعد الاتصال المباشر اكثر شيوعا فهو اتصال يحدث بين فردين حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين ومثال على ذلك حينما يتحدث شخص ما الى صديق فهو في هذه الحالة يعتبر نظاما ذاتيا يتفاعل مع نظام ذاتي آخر للثقه في النهاية من خلال التفاعل مع نظام الاتصال الشخصي

ث– الاتصال الجماهيري: هو تلك العملية التي يتم من خلالها الاتصال بهذا الحجم او تلك الجماهير وذلك من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة (الصحافه والاذاعه والتلفزيون) واستخدام وسائط للتعبير والنشر وهو بذلك اتصال مصنوعة يتم من خلال من خلال وسيلة من الوسائل

فرع2: أثر الاتصال على أداء العاملين

لا شك ان الفرد العامل و مركزه في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم[2]

[1] بكار أمال، مرجع سبق ذكره، ص20.
[2] مهدي زويلف، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، عمان، 1996، ص280.

1-مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لم تحظى الاتصالات الأفقية والعمودية التي تتم بين المستويات التنظيمية المختلفة بالاهتمام الكبير في الاوساط الادارية حيث اعتبرت اوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا الى مستوى تنظيم او كما ارتبط هذه النظرية بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم ارسالها الى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا

2-زياده فهم العاملين بحقيقه الاتصال واهميته:

يتحقق ذلك لنوعيه العاملين بأهمية عن طريق البرامج التدريسية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لان العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصال داخل المنظمة

3-تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

وذلك عن طريق تطوير مختلف المهارات التي يمتلكها العاملين و المتمثلة في مهارات التفكير و القراءة وغيرها وذلك من خلال تنشيط الاتصالات الأفقية واعضاء للعاملين في ما بينهم.

الفرع3: العلاقة بين القيادة والاتصال

تشير الدراسات والابحاث في مضمار القيادة الى وجود علاقه بين الاتصال بأنواعه و القيادة حيث ان نوع الاتصال المستخدم يشير الى نوع القيادة واسلوبها:[1]

يرى كانغهام ان الاتصالات الشفوية تشير الى نوع شفافة من القيادة او ما يسمى بالقيادة الصريحة باعتبار القائد هنا ويفضل مواجهة مرؤوسيه وجها لوجه ويحاورهم بشكل مباشر دون الحاجه لأي حواجز، اما الاتصالات المكتوبة تلائم القادة الحريصين على حماية المرؤوسين والحفاظ على تنظيم

أما ستيف بدر فانه يرى الاتصالات تؤشر نوعا من القيادة المبكر حيث يلجا اليها المدير القائد للتفاعل مع الاحداث بديناميكية عالية، وكذلك للتواصل بأساليب مبتكرة مع المرؤوسين ولا يستبعد ان يكون القائد في هذه الحالة من المجددين، حيث غالبا ما تتسم قراراتهم بالجرأة العالية و النظرة الاستراتيجية

وبصدد العلاقة بين القيادة والاتصال غير اللفظي يرى كل من ماكلود وبيتي ان هذا النوع من الاتصال يوحي بوجود قياده لا تتسم بالشفافية العالية، لان فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسم ليست بالعملية السهلة وربما

[1] بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص39.

لا يفهمها المرؤوسين بالتالي قد تم فهم الاشارات القائد ويرى فالي ان الاتصال غير اللفظي قد يشير الى وجود قيادة تسلطية في اغلب الاحيان لان القائد هنا لا يتفاعل بعباراته

تلعب الاتصالات الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقه القائد بمرؤوسيه حيث يرى جيفيلي ان هذا النوع من الاتصالات يجب تطبيقاته في مختلف المؤسسات حيث يقوم بصنع القرارات الاستراتيجية وهي تحتاج الى قدر عال من التعاون اما الاتصالات النازلة فهي تؤشر نوعا من القيادة التقليدية التي غالبا ما ترتبط بظروف التأكد او الظروف الطبيعية، وفي مضمار شبكات الاتصال اتصال الفريق يرى هانوفر ان القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات يفضلون شبكات الاتصال الفريق لأنها تمنحهم قدرا عاليا من القدرة على معالجة اصعب الظروف من خلال التعاون اعضاء الفريق.

خلاصة الفصل الثاني:

عالجنا في هذا الفصل أداء العمال ودوره المهم في التاثير على أداء المنظمة فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها العامل في المنظمة يعتبر النواة الاولى لما تحققه من أداء وحق نعرف مدى قدرة العمال ومهاراتهم تقوم بالتقييم ومن ثم تحسين ادائهم طرق وخطوات وآليات مساعده لتحسين الأداء كما ان الانماط القيادية و تأثير على أداء العاملين حيث اثبتت الدراسة ان النمط الديمقراطي في القيادة يعد اكثر تأثيرا في توجيهه و ضبط السلوك الافراد.

اذا ان معرفه القائد يساعده على وضع هيكل متكامل لنظم التحفيز الذي يعد من الوسائل التي يستخدمها القادة في التاثير على الأداء كما ان فريق العمل وخاصة المتماسكة منها اهمية كبيرة لدى المنظمة نظرا للأثر الذي تتركه على أفراد التنظيم حيث تستطيع التاثير على اعضائها والزامهم بما تفرضه لكن قيود حيث الفرق والجماعات الاكثر تمسكا غالب ما يكون اعضاؤها اكثر انسجاما وهذا ما ينعكس ايجابا على مستوى الأداء

بناء على معرفه ادارة المنظمة لمعدل محددات دافعية الافراد العاملين بها فان عليها ان تضع هيكلا متكاملا لنظم الدافعية والحفظ الذي يعد الوسيلة الثالثة المادية والمعنوية التي توجه سلوك في الاطار الذي يحقق اهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

تمهيد:

نظرا للمكانة الاستراتيجية التي يمثلها قطاع الطاقة في الجزائر أعطت الدولة ومنذ الاستقلال اهتماما كبيرا بقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز والاشكال المطروح هنا مدى تحكم وتأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين من اجل توفير خدمات أحسن وأكثر تميزا للعملاء من خلال رفع مستوى الأداء

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية وأداء العاملين وفي الفصل الثالث الى العلاقة بينهما والمتمثلة في وسائل تأثير المتغير المستقل " القيادة الإدارية" على المتغير التابع لأداء العاملين نأتي الآن الى الجانب التطبيقي في الدراسة حيث نقوم بتحليل الظاهرة والتي تشمل على مجموع من الخطوات المتبعة في تفسيرها وتحليلها حيث نتطرق الى التعريف بمؤسسة سونلغاز بالمدية نشأتها ثم نتناول هيكلها التنظيمي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز المدية.

تعتبر شركة سونلغاز من اهم الشركات حيث يمتد نشاطها على مستوى التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر ربوع ولايات الوطن، وهذا ما سمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الأهمية كانت السبب لاختيار هذه المؤسسة من طرف الباحث لتكون محل الدراسة في الجانب التطبيقي، من هذا المبحث.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز المدية وأهميتها.

ان التعريف لمؤسسة سونلغاز يتطلب منا في المقام الأول ذكر مختلف المراحل التي مرت بها وخصائصها وعرض أهميتها على المستوى الوطني وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة بالإضافة الى مدى أهميتها، أهدافها ، مهامها.

الفرع الأول : التطور التاريخي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

- **أولا: مرحلة (1944–1947)**: لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947 ، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسيLe Bon وسميت باسمه Company Le bonولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.
- **ثانيا: مرحلة (1947–1969)**: في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ:05 جوان 1945.
- **ثالثا: مرحلة (1969–1991)**: وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مجمع سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم69/54 المؤرخ في 29 جويلية1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ: 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للغاز والكهرباء رسميا.

- **رابعا: مرحلة (1991–2004)**: في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر ب 20 % : من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:
  - تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
  - أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).
- **خامسا: مرحلة ما بعد 2004** : تحولت إلى شركة ذات أسهم بعد ما كانت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت، بإعادة هيكلة نفسها على شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:
  - سونلغاز إنتاج الكهرباء.
  - مسير شبكة نقل الكهرباء.
  - مسير شبكة نقل الغاز.

وتميزت هذه المرحلة بنشاط كثيف على جميع الأصعدة حيث انطلقت إعادة الهيكلة و التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006 ، على النحو التالي:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

الفرع الثاني: أهمية مؤسسة سونلغاز.

تعتبر مؤسسة سونلغاز SPA من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل التراب الوطني، ما أهلها لأن تكون من المؤسسات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحقق المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المؤسسات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع

بتوفير استعمال الطاقتين الكهربائية و الغازية على مستوى قطاع الطاقة، وما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطنين أو للاقتصاد الوطني، نبقى في مجال الترتيب حيث نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة على المستوى الإفريقي من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة و تعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة كامل التراب الوطني من ولايات، بلديات، قرى ...مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الاقتصاد الجزائري، حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلد فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى عزز من مكانة هذه المؤسسة.

الفرع الثالث : أهداف مؤسسة سونلغاز SPA

إن أبرز ما تهدف إليه مؤسسة سونلغاز هو:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز SPA.
- تطوير كل شكل من أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع المؤسسات محلية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل مؤسسة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- وإلى جانب كل هذا تضمن سونلغاز SPA بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به[1]

[1] مجلة أصداء، تنشر من طرف المديرية العامة قسم الاتصال، سبتمبر 2002، ص06.

الفرع الرابع : مهام سونلغاز

يتركز النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المؤسسة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، مما تجدر الإشارة إليه أن عملية إنتاج الغاز تختص بها مؤسسة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونلغاز، حيث أن المؤسسة تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك.

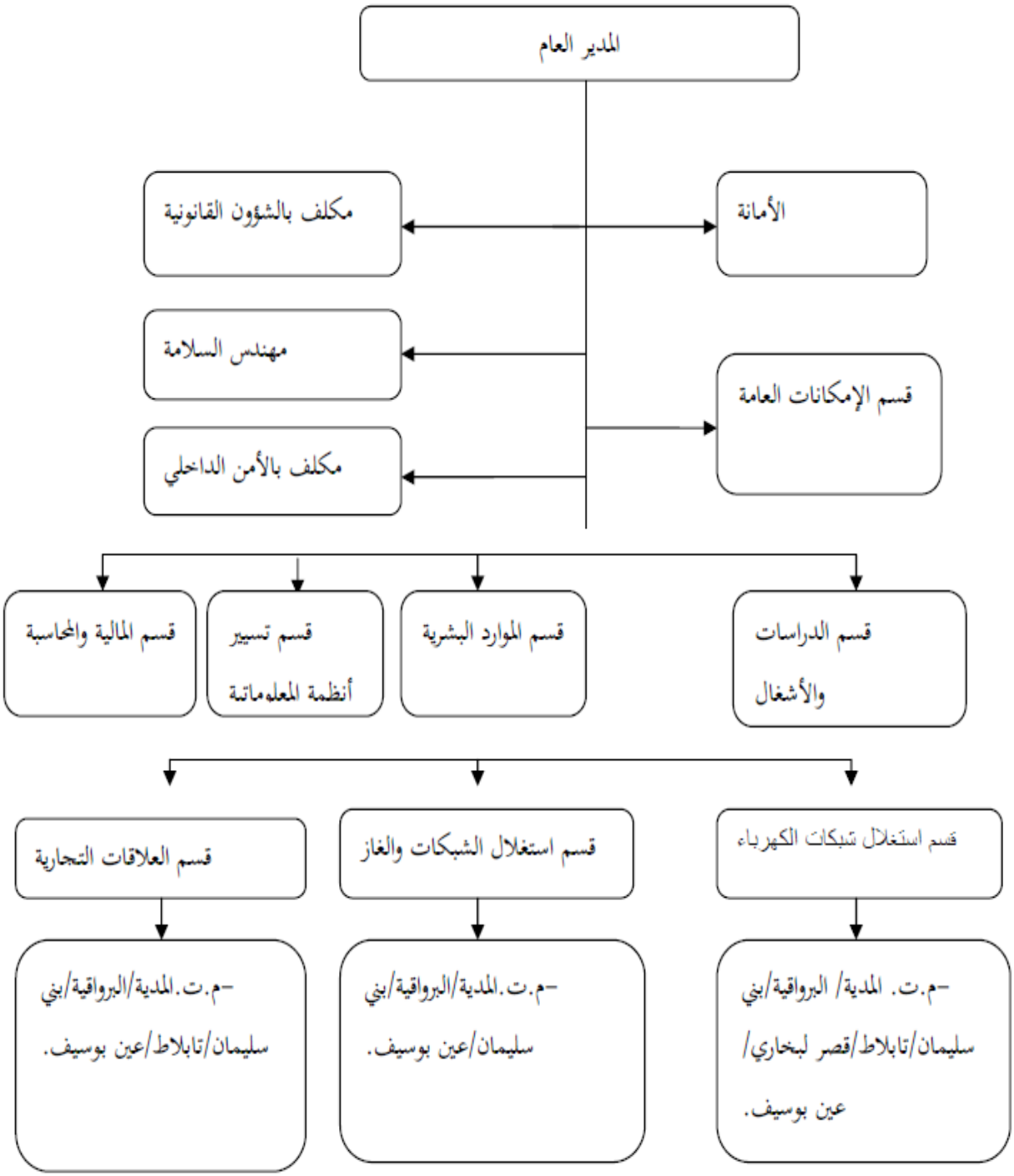
المطلب الثاني: عرض مبسط لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

إن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية (سونلغاز) تعتبر فرع من أحد فروع المؤسسة الأم وهي تابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط، وسنتعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: نشأة المديرية.

تعتبر سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، وقد تم إنشاؤها عام 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي، ويتمثل الهيكل التنظيمي للمديرية في:

شكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بالمدية



المصدر. قسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-المدية.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.

تضم المديرية 08 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة والفرعية ونذكرها فيما يلي:

أولا –مدير المركز: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم.

ثانيا –الأمانة :تم بمتابعة جمع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.

ثالثا –مكلف بالشؤون القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويمثلها أمام الهيئات القانونية.

رابعا –مهندس السلامة: مكلف بالسلامة الوظيفية أي سلامة العمال أثناء أداء وظائفهم.

خامسا –مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.

سادسا– قسم استغلال الشبكات :وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع) الكهرباء والغاز (وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة

نذكر:

-اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.

-مراقبة المحولات الكهربائية و تموين الوكالات بأجهزة القياس.

-إصلاح أي عطب في العدادات.

-رسم الخرائط الهيكلية الغازية و الكهربائية، و تشمل عدة مصالح:

-بالنسبة للكهرباء:

-المصلحة التقنية للمدية.

-المصلحة التقنية للبرواقية.

-المصلحة التقنية لقصر البخاري.

-المصلحة التقنية لبني سليمان.

-المصلحة التقنية لعين بوسيف.

-المصلحة التقنية لتابلاط.

-بالنسبة للغاز:

-المصلحة التقنية للمدية.

-المصلحة التقنية للبرواقية.

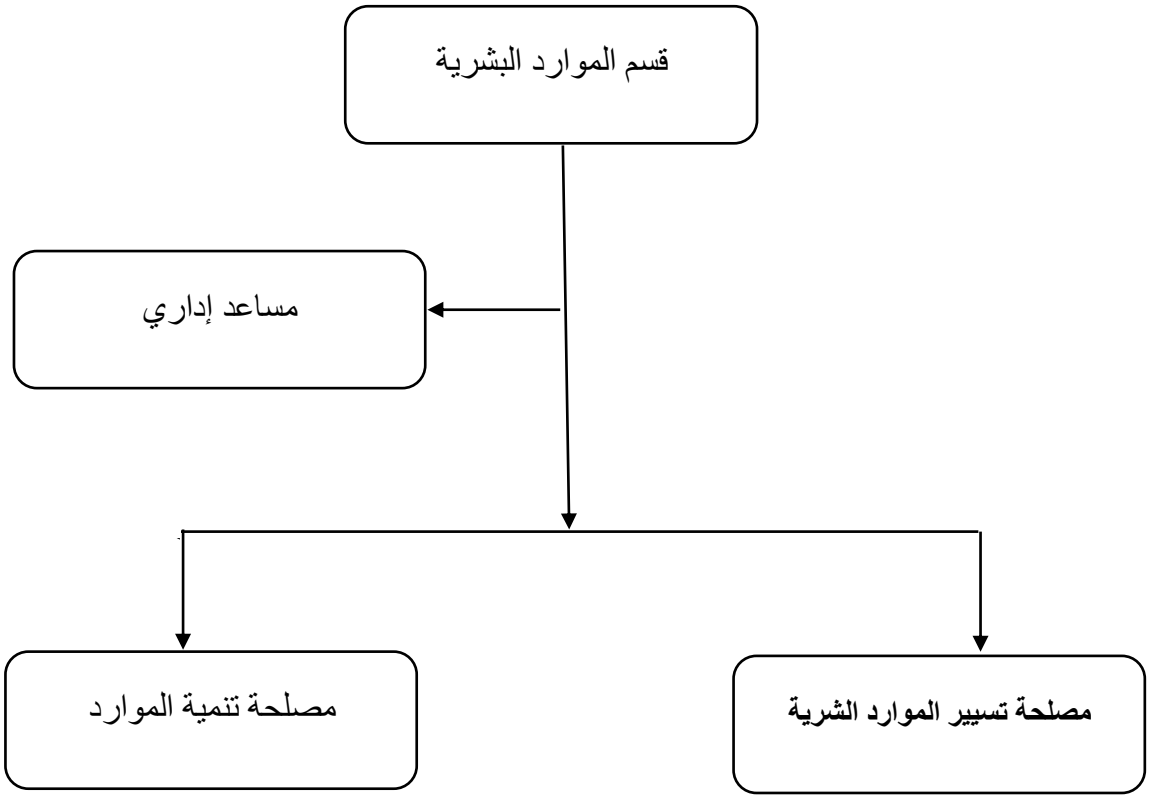
-المصلحة التقنية لبني سليمان.

-المصلحة التقنية لقصر البخاري.

سابعا– قسم المالية والمحاسبة :تكمن مهمته في متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف... الخ.

ثامنا– قسم الموارد البشرية :يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل...الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدية 304 عامل منهم 163 بمقر المديرية والمصالح التابعة له .ويحتوي قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية على مصلحتين هما :مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية، فهذه المؤسسة تولي أهمية بالغة فيما يخص تنمية مواردها البشرية والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

-شكل رقم(3-2) الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية



المصدر قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

الفرع الثالث: مسؤوليات قسم الموارد البشرية في سونلغاز المدية.

-ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجر من العناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، ومعالجة المطالبات،

-ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين.

-ضمان إدارة شؤون الموظفين الإدارية.

-ضمان أطر التنظيم الإداري والمديرين التنفيذيين لفرع التوزيع.

-الرصد وتحديث ملف الموظفين المحوسبة.

-ضمان الاحتفاظ بسجلات الموظفين الإداريين.

-إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال المهنية وفقا للوائح.

-ضمان ومراقبة والسيطرة على ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

-ضمان التطبيق المتسق للتنظيم والمراقبة تنفيذها.

-التنسيق مع العمالة المركز الطبي و الوكالات الخارجية.

-وضع الميزانية ، وإدارة العقود و لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

-ضمان إقامة الموظفين إحصائية لمديرية توزيع.

-صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

-ضمان جدولة المساهمات الاجتماعية.

الفرع الرابع : قسم تنمية الموارد البشرية و الأداء

- المشاركة في تنفيذ التحليلات والدراسات على تطوير العمالة والموارد البشرية ضمن خطط على المديين المتوسط والطويل.
- توفير وتحديث الإحصاءات الموظفين وإضفاء الطابع الرسمي على توزيع فرع لوحات للموظفين والإشراف على عملية التقييم- CEP المشاركة في تصميم برامج التنمية المهنية) تطوير أدوات تقييم
- إدارة الرسوم البيانية استنادا إلى معايير ونسب محددة والمصادق عليها من قبل الإدارة العامة.
- تطبيق قواعد وإجراءات الترقية والتقدم، وتقييم نتائج عملية.
- كشف وتقييم احتياجات الأداء الناشئة عن الخطة الوظيفية لمديرية التوزيع.
- تنظيم وتنسيق وإدارة الأداء الجماعي في إطار تنفيذ خطة للمؤشر على الاتجاه للتوزيع.
- رصد ومراقبة توزيع إدارة الأداء.
- راتب اعلى إجراءات التعلم.
- إنشاء الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية والذي قدر عددهم **117**، ومن اجل تحديد حجم العينة من المجتمع الأصلي، تم تحديد حجم العينة بي **90** مفردة بالاعتماد على قانون ستيفن ثامبسون الأتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفادنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة العاملين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالقيادة الإدارية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (28) عبارات تضمنت أربع أبعاد.

المحور الثاني متعلق بأداء العاملين (المتغير التابع)، حيث اشتمل (19) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (47) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة

الاتجاه الرابع	**3.4 اقل 4.2**	**عالية**
الاتجاه الخامس	**4.2 اقل 5**	**عالية جدا**

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبر الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدار 25) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- اختبار التوزيع الطبيعي .

2- قياس معامل الثبات.

3- قياس الاتساق الداخلي .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها **90** مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبتين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-3):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة
0,109	90	0,200*	90

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss25).

من خلال الجدول رقم (3-3) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,109** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية ***0,200** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

ثانيا: ثبات أداة الاستبيان.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3–4) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور القيادة الإدارية	28	0,912
2	محور أداء العاملين	19	0,895
الثبات العام للاستبيان		74	0,924

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(Spss25).

يشير الجدول رقم (3–4) أن **28** عبارة لمحور القيادة الإدارية جاءت بمعامل ثبات**0,912** وجاءت **19** عبارة لمحور أداء العاملين بمعامل ثبات **0,895** ،كما جاءت **47** عبارة التي تمثل للاستبيان ككل بمعامل ثبات **0,924** وعليه فان عبارات المحاور والاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

ثالثا: الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية.

يعتبر معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) من أحسن الاختبارات لحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات الرتبية، ولهذا استخدمنا هذا الاختبار لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محور القيادة الإدارية.

1– معامل الارتباط بين العبارات و بعد الإشراف.

سنقوم بالتحقق من الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الإشراف بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–5):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الإشراف.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإشراف	**1**	**–**
1	**يقبل الرئيس ويتفهم أي اعتذار للتأخر أو الغياب**	**0,421****	**0,000**
2	**يوزع الرئيس الواجبات على العاملين مع مراعاة قدراتهم**	**0,698****	**0,000**
3	**يهتم الرئيس بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته**	**0,647****	**0,000**
4	**يضع الرئيس خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين**	**0,768****	**0,000**
5	**يهتم الرئيس بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل**	**0,744****	**0,000**
6	**يعتبر الرئيس العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية**	**0,572****	**0,000**
7	**يأخذ الرئيس في عين الاعتبار مشاكل ومصالح المرؤوسين**	**0,672****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25).

يشير الجدول رقم(**3–5**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (**0,421**) (**0,698**) بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الإشراف.

2– معامل الارتباط بين العبارات و بعد بناء فرق العمل.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد بناء فرق العمل بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد بناء فرق العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد بناء فرق العمل	**1**	**–**
8	**يثمن الرئيس أداء الجماعة**	**0,626****	**0,000**
9	**المهم بالنسبة للرئيس هو بناء فريق عمل عالي الأداء**	**0,697****	**0,000**
10	**يقسم الرئيس الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة**	**0,682****	**0,000**
11	**يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل**	**0,475****	**0,000**
12	**يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم**	**0,636****	**0,000**
13	**يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء**	**0,467****	**0,000**
14	**يوجه الرئيس عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء**	**0,687****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يشير الجدول رقم(**3–6**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (**0,467**) (**0,697**) بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد بناء فرق العمل.

3– معامل الارتباط بين العبارات و بعد التحفيز.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد التحفيز بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التحفيز.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التحفيز	**1**	**–**
15	**كل الظروف المحيطة بالعمل ملائمة (هدوء، الإضاءة، التهوية...)**	**0,774****	**0,000**
16	**فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة**	**0,741****	**0,000**
17	**أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي**	**0,729****	**0,000**
18	**أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به**	**0,710****	**0,000**
19	**يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره**	**0,681****	**0,000**
20	**أشعر بالأداء والطمأنينة في عملي**	**0,732****	**0,000**
21	**هناك عدالة في التعامل من الرئيس من جميع العمال**	**0,765****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25).

يشير الجدول رقم(**3–7**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (**0,681**) (**0,774**) بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحفيز.

4– معامل الارتباط بين العبارات وبعد الإتصال.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الإتصال بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الإتصال.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإتصال	**1**	**–**
22	ألتقي الأوامر من الإدارة عن طريق مسئولي المباشر	0,512**	0,000
23	يزودني رئيسي بكل المعلومات المتاحة لتأدية عملي بشكل جيد	0,672**	0,000
24	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والعمال	0,655**	0,000
25	اتصالي بالإدارة يساعدني على تحسين أدائي	0,799**	0,000
26	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي	0,304**	0,004
27	يوجد تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام	0,631**	0,000
28	أرى في التنظيم غير رسمي مجال للتعبير عن آرائي بكل حرية	0,485**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25).

يشير الجدول رقم(**3–8**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (**0,304**) (**0,799**) بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحفيز.

رابعا: الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين.

اعتمد الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور أداء العاملين على معامل سبيرمان، لإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور أداء العاملين بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–9):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	1	–
29	أقوم بأداء المهام الموكلة إلي بحماسة شديدة	0,588**	0.000
30	التزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب	0,473**	0.000
31	احرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل	0,446**	0.000
32	أقدم مساعدات إلى زملائي العاملين من أجل تسهيل الأعمال	0,487**	0.000
33	أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية عمله	0,592**	0.000
34	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل	0,634**	0.000
35	أحرص على تحقيق أهدافه المؤسسة	0,573**	0.000
36	تشجيع رئيسي يدفعني لانجاز العمل بكفاءة	0,613**	0.000
37	تفويض السلطات يحسن من أدائي	0,668**	0.000
38	التفاعل بيني وبين رئيسي يزيد في مستوى أدائي	0,593**	0.000
39	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام وتحسين الأداء	0,561**	0.000
40	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	0,654**	0.000
41	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	0,579**	0.000
42	يساهم العاملين في المؤسسة بأداء الأعمال بصورة متقنة وسريعة	0,594**	0.000
43	تساعد التقنيات المعدة من قبل المؤسسة على نمو وتطوير الأداء بالشكل السليم	0,587**	0.000

44	يشعر العاملين بان عنصر الوقت من العناصر المهمة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم	0,697**	0.000
45	يستغل العاملين في المؤسسة الفرص المتاحة لهم من اجل استمرارية النجاح في الواقع الخدمي	0,736**	0.000
46	يبتعد العاملين عن المعايير الشخصية في أداء المهام الموكلة إليهم	0,582**	0.000
47	يوجد شعور لدى العاملين بان المسؤولية الملقاة على عاتقهم تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة في أداء الأعمال	0,603**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25).

يشير الجدول رقم(**3-9**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (**0,446****) (**0,736****) بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور أداء العاملين.

ويتضح من الجداول رقم (3-5) (3-6) (3-7) (3-8) (3-9) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة أبعاد محور القيادة الإدارية ومحور أداء العاملين دالة إحصائيا عند مستوى دلالة احتمالية اقل من **0.05**، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة **0.000** وهي اقل من **0.01** وهي دلالة إحصائية قوية جدا والذي يعني إعادة تجريب الاستبيان **100** تجربة سيقدم نفس النتائج، من ما يؤكد صلاحية النموذج للاستعمال في موضوع الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها ومن ثم توزيعها على مفردات العينة حيث تم توزيع 100نسخة من الاستبيان استرجع منها 98 نسخة تم استبعاد 8 نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل وبقية 90 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة وتعد عملية التحليل الاحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي.

لمعرفة درجة التأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع أداء العاملين لدى افراد مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

من خلال هذا البحث سيتم التطرف الى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، ثم التحليل لاهم النتائج المتوصل اليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة أو خطا فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

- المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية
- المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

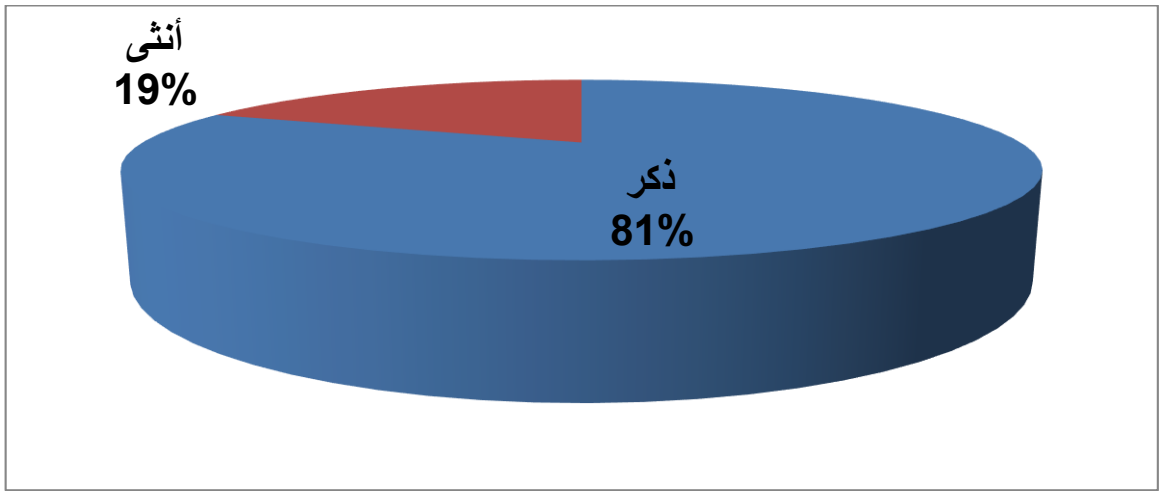
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	73	81,1%
أنثى	17	18,9%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (Spss25).

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

من الجدول والشكل رقم (3-10) (3-3) نلاحظ أن نسبة الذكور قدرت **81,1%** من عينة الدراسة مقارنتا بالنسبة الإناث التي قدرت **18,9%**

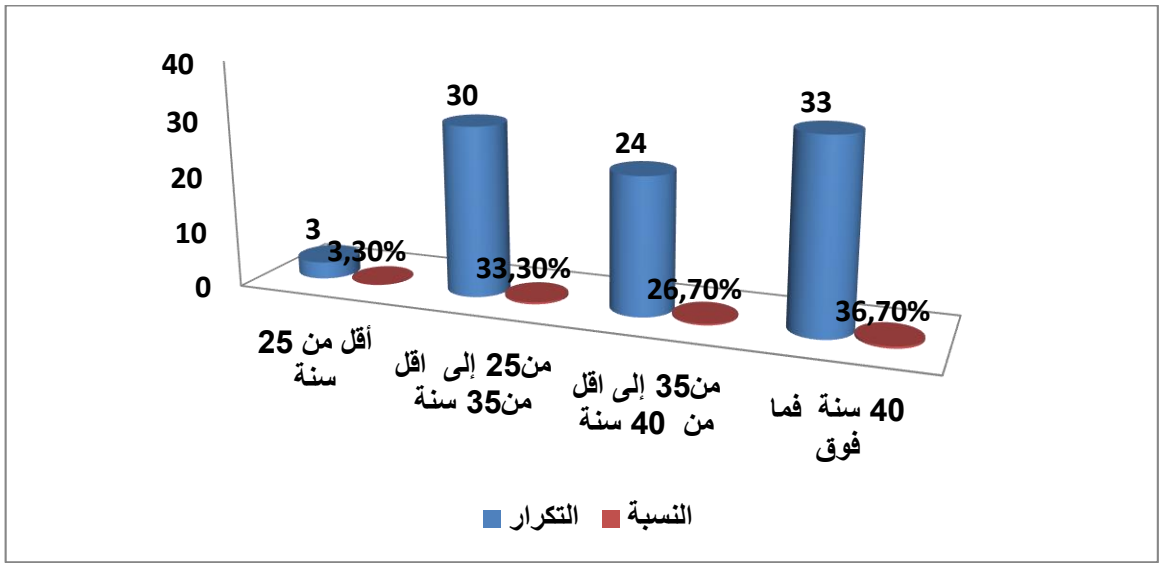
ثانيا: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	3	3,3%
من25 إلى اقل من35 سنة	30	33,3%
من35 إلى اقل من 40 سنة	24	26,7%
40 سنة فما فوق	33	36,7%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

من الجدول والشكل رقم (3-11) (3-4) نلاحظ الفئة العمرية **40 سنة فما فوق** هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، حيث شكلت ما نسبته **36,7%** تليها الفئة العمرية **من25 إلى اقل من35 سنة** التي جاءت بالنسبة **33,3%** تليها الفئة العمرية **من35 إلى اقل من 40 سنة** التي جاءت بالنسبة **26,7%** تليها الفئة العمرية **أقل من 25 سنة** التي شكلت اصغر نسبة **3,3%**.

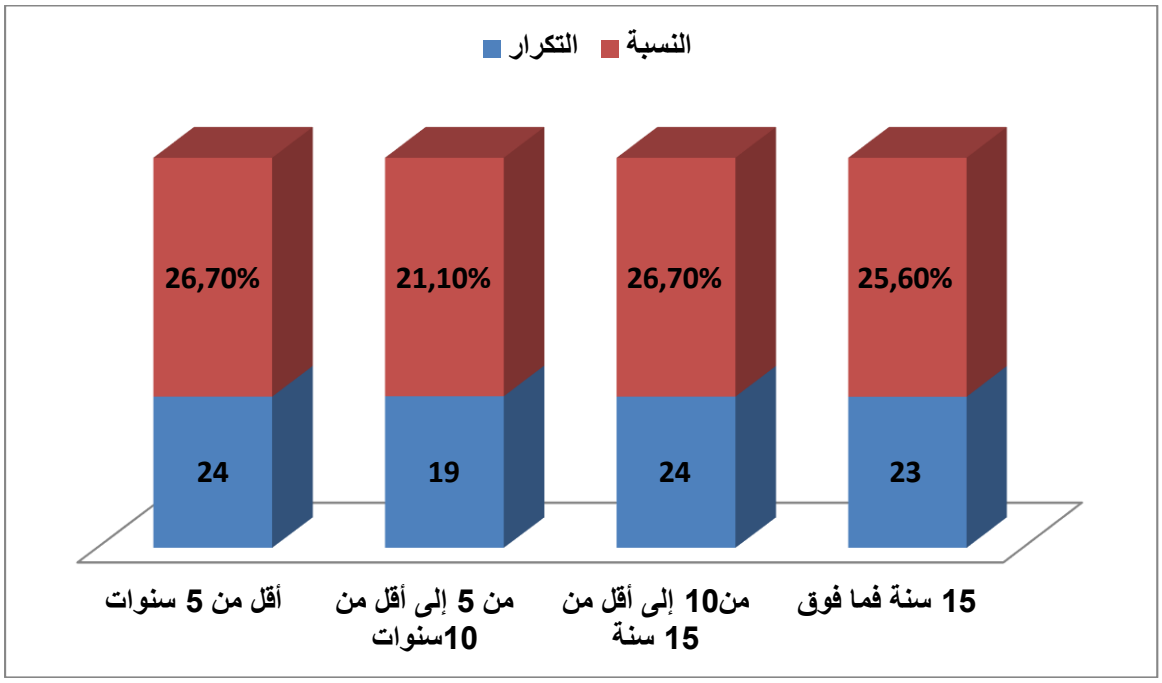
سادسا: متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	24	26,7%
من 5 إلى أقل من 10سنوات	19	21,1%
من10 إلى أقل من 15 سنة	24	26,7%
15 سنة فما فوق	23	25,6%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

من الجدول والشكل رقم (3-12) (3-5) نلاحظ أن سنوات الخبرة للأفراد عينة الدراسة للفئتين **أقل من 5 سنوات ومن10 إلى أقل من 15 سنة** شكلت اكبر نسبة **26,7%** تليها الفئة **15 سنة فما فوق** الذي جاءت بالنسبة **25,6%** تليها الفئة **من 5 إلى أقل من 10سنوات** التي شكلت اصغر نسبة **21,1%**.

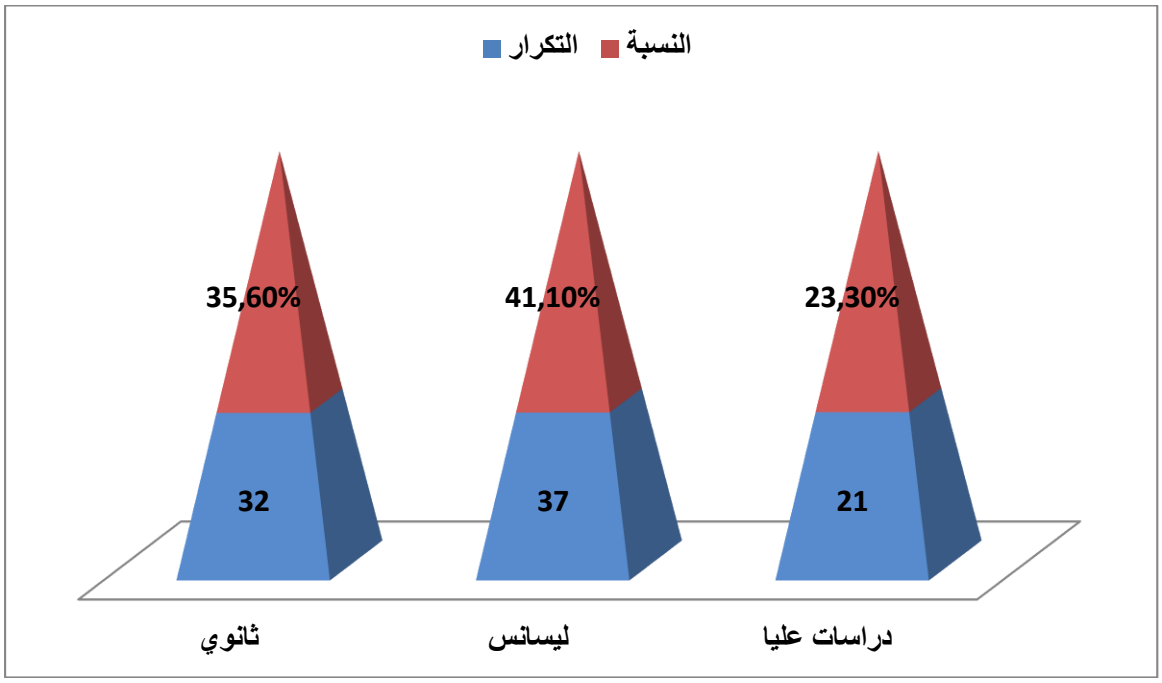
رابعا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	32	35,6%
ليسانس	37	41,1%
دراسات عليا	21	23,3%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

من الجدول والشكل رقم (3-13) (3-6) نلاحظ أن ما نسبته **41,1%** من عين الدراسة لديهم مستوى علمي **ليسانس** وهي اكبر نسبة مقارنتا بأفراد العينة الذين لديهم مستوى عملي **ثانوي** الذي جاءت بالنسبة **35,6%** وقدرت اصغر نسبة **23,3%** للأفراد العينة الذين لديهم مستوى علمي **دراسات عليا**.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور القيادة الإدارية (المتغير المستقل) ومحور أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور القيادة الإدارية.

1- التحليل الوصفي لبعد الإشراف:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الإشراف و المعدات من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-14): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الإشراف.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	يقبل الرئيس ويتفهم أي اعتذار للتأخر أو الغياب	3,74	0,868	1	عالية
2	يوزع الرئيس الواجبات على العاملين مع مراعاة قدراتهم	3,71	0,986	2	عالية
3	يهتم الرئيس بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته	3,49	0,986	5	عالية

4	يضع الرئيس خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين	3,44	1,061	6	عالية
5	يهتم الرئيس بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	3,52	1,030	4	عالية
6	يعتبر الرئيس العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	3,60	0,845	3	عالية
7	يأخذ الرئيس في عين الاعتبار مشاكل ومصالح المرؤوسين	3,32	0,922	7	متوسط
	بعد الإشراف	3,54	0,651	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن المتوسط الحسابي لبعد الإشراف جاءا بمقدار **3,54** بدرجة عالية، كما جاءت أغلب العبارات **1-2-3-4-5-6** بدرجات عالية، باستثناء العبارة **7** التي جاءت بدرجة متوسطة، وهذا دليل على وجود درجة عالية في أسلوب الإشراف المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مع وجود أراء متقاربة للعمال الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر **0,635** وهذا ما يشير لعدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لمجال بعد بناء فرق العمل.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد بناء فرق العمل من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-15): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد بناء فرق العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
8	يثمن الرئيس أداء الجماعة	3,77	0,937	1	عالية
9	المهم بالنسبة للرئيس هو بناء فريق عمل عالي الأداء	3,60	1,100	3	عالية
10	يقسم الرئيس الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	3,24	0,975	6	متوسط
11	يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	3,20	0,939	7	متوسط
12	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	3,33	1,039	4	متوسط
13	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء	3,26	1,012	5	متوسط
14	يوجه الرئيس عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	3,64	0,964	2	عالية
	بعد بناء فرق العمل	3,43	0,631	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يتضح من الجدول رقم (3-15) أن المتوسط الحسابي لبعد بناء فرق العمل جاءا بمقدار **3,43** بدرجة عالية، كما جاءت أغلب العبارات **10-11-12-13** بدرجات متوسطة، وجاءت العبارات **8-9-14** بدرجات عالية،

وهذا دليل على وجود درجة عالية في أسلوب بناء فرق العمل المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مع الإشارة لوجود نقص في بعض العناصر الذي جاءت بدرجات متوسطة، كما قدر الانحراف المعياري للبعد**0,635** وهذا ما يشير لعدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي

3- التحليل الوصفي لبعد التحفيز:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التحفيز من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحفيز.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
15	كل الظروف المحيطة بالعمل ملائمة (هدوء، الإضاءة، التهوية...)	2,93	1,225	4	متوسط
16	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	2,97	1,258	3	متوسط
17	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي	2,76	1,020	5	متوسط
18	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به	2,64	1,202	7	متوسط
19	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	3,09	1,138	2	متوسط
20	أشعر بالأداء والطمأنينة في عملي	3,16	1,059	1	متوسط
21	هناك عدالة في التعامل من الرئيس من جميع العمال	2,72	1,122	6	متوسط
	بعد التحفيز	2,89	0,847	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يتضح من الجدول رقم (3-16) أن المتوسط الحسابي لبعد التحفيز جاءا بمقدار **2,89** بدرجة متوسطة، كما جاءت جميع العبارات **15-16-17-18-19-20** بدرجات متوسطة، وهذا دليل على وجود درجة متوسطة في أسلوب التحفيز المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مع وجود أراء متقاربة للعمال الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر **0,847** وهذا ما يشير لعدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لبعد الإتصال:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات لبعد الإتصال من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الإتصال.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
22	ألتقي الأوامر من الإدارة عن طريق مسئولي المباشر	3,96	0,748	1	عالية
23	يزودني رئيسي بكل المعلومات المتاحة لتأدية عملي بشكل جيد	3,54	0,966	4	عالية
24	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والعمال	3,19	1,069	7	متوسط
25	اتصالي بالإدارة يساعدني على تحسين أدائي	3,33	0,936	6	متوسط
26	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي	3,94	0,693	2	عالية
27	يوجد تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام	3,82	0,919	3	عالية
28	أرى في التنظيم غير رسمي مجال للتعبير عن آرائي بكل حرية	3,43	0,849	5	عالية
	بعد الإتصال	3,60	0,527	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يتضح من الجدول رقم (3–17) أن المتوسط الحسابي لبعد الاتصال جاءا بمقدار **3,60** بدرجة عالية، كما جاءت أغلب العبارات **22–23–26–27–28** بدرجات عالية، وجاءت العبارات **24–25** بدرجات متوسطة، وهذا دليل على وجود درجة عالية في أسلوب الاتصال المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مع الإشارة لوجود نقص في عنصرين الذي جاءت بدرجات متوسطة، كما قدر الانحراف المعياري للبعد **0,527** وهذا ما يشير لعدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات **أداء العاملين** من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
29	أقوم بأداء المهام الموكلة إلي بحماسة شديدة	3,83	0,824	10	عالية
30	التزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب	4,01	0,695	7	عالية
31	احرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل	3,72	0,887	12	عالية
32	أقدم مساعدات إلى زملائي العاملين من أجل تسهيل الأعمال	4,13	0,545	2	عالية
33	أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية عمله	4,08	0,585	5	عالية
34	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل	4,11	0,661	3	عالية
35	أحرص على تحقيق أهدافه المؤسسة	4,17	0,640	1	عالية
36	تشجيع رئيسي يدفعني لانجاز العمل بكفاءة	3,82	0,869	11	عالية
37	تفويض السلطات يحسن من أدائي	3,68	0,805	13	عالية
38	التفاعل بيني وبين رئيسي يزيد في مستوى أدائي	3,86	0,894	9	عالية
39	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام وتحسين الأداء	4,10	0,619	4	عالية
40	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	3,92	,810	8	عالية
41	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	4,03	,814	6	عالية
42	يساهم العاملين في المؤسسة بأداء الأعمال بصورة متقنة وسريعة	3,64	0,916	15	عالية
43	تساعد التقنيات المعدة من قبل المؤسسة على نمو وتطوير الأداء بالشكل السليم	3,67	1,039	14	عالية
44	يشعر العاملين بان عنصر الوقت من العناصر المهمة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم	3,82	0,815	11	عالية
45	يستغل العاملين في المؤسسة الفرص المتاحة لهم من اجل استمرارية النجاح في الواقع الخدمي	3,63	0,917	16	عالية
46	يبتعد العاملين عن المعايير الشخصية في أداء المهام الموكلة إليهم	3,38	1,066	18	متوسط

47	يوجد شعور لدى العاملين بان المسؤولية الملقاة على عاتقهم تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة في أداء الأعمال	3,52	0,915	17	عالية
	محور أداء العاملين	3,84	0,482	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يتضح من الجدول رقم (3-18) أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين جاءا بمقدار **3,84** بدرجة عالية، كما جاءت أغلب العبارات **من 29 إلى 47** بدرجات عالية، باستثناء عبارة قم **46** الذي جاءات بدرجة متوسطة وهذا دليل على وجود درجة عالية في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، كما قدر الانحراف المعياري للبعد **0,482** وهذا ما يشير لعدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-19):اختبار الانحدار البسيط للإشراف على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

البيان	الإشراف				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية	0,250a	0,062	0,185	2,418	0,018

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss25

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-19) اثر لإشراف على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,250a** بين لإشراف وتفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.357** أي أن ما قيمة **35.7%** من التغيرات في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ناتجة عن لإشراف.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,185** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في لإشراف يؤدي إلى زيادة في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، بقيمة **0,185**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **2,418** عند مستوى معنوية **0,018** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05**

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–20):اختبار الانحدار البسيط لبناء فرق العمل على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

البيان	بناء فرق العمل				
أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية	**R** معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	**B** معامل الانحدار	**T** المحسوبة	**Sig** مستوى المعنوية
	0,272a	**0,074**	**0,207**	**2,649**	**0,010**

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss25

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–20) اثر بناء فرق العمل على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,272a** بين بناء فرق العمل وتفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,074** أي أن ما قيمة **7.4%** من التغيرات في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ناتجة عن بناء فرق العمل.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,207** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في بناء فرق العمل يؤدي إلى زيادة في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، بقيمة **0,207**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **2,649** عند مستوى معنوية **0,010** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-21):اختبار الانحدار البسيط للتحفيز على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

البيان	التحفيز				
أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,375a	0,141	0,213	3,799	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss25

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-21) اثر التحفيز على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,375a** بين التحفيز وتفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,141** أي أن ما قيمة **14.1%** من التغيرات في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ناتجة عن التحفيز.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,213** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى زيادة في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، بقيمة **0,213**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3,799** عند مستوى معنوية **0,000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-22):اختبار الانحدار البسيط للاتصال على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

البيان	الاتصال				
أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,351a	0,123	0,321	3,513	0,001

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss25

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-22) اثر الاتصال على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,351a** بين الاتصال وتفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,123** أي أن ما قيمة **12.3%** من التغيرات في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ناتجة عن الاتصال.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,321** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاتصال يؤدي إلى زيادة في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، بقيمة **0,321**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3,513** عند مستوى معنوية **0,001** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على** تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-23):اختبار الانحدار البسيط للقيادة الإدارية على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

البيان	القيادة الإدارية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية	0,383a	0,147	0,338	3,893	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss25

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-23) اثر القيادة الإدارية على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,383a** بين القيادة الإدارية وتفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,147** أي أن ما قيمة **14.7%** من التغيرات في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، ناتجة عن القيادة الإدارية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,338** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، بقيمة **0,338** كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3,893** عند مستوى معنوية **0,000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05**

معادلة الدراسة لخط الانحدار البسيط:

0,338 X+2,709 = Y

حيث:

X: القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- وجود درجة عالية في أسلوب الإشراف المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية.
- وجود درجة عالية في أسلوب بناء فرق العمل المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مع الإشارة لوجود نقص في بعض العناصر الذي جاءت بدرجات متوسطة.
- وجود درجة متوسطة في أسلوب التحفيز المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية
- وجود درجة عالية في أسلوب الاتصال المتبع من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مع الإشارة لوجود نقص في عنصرين الذي جاءا بدرجات متوسطة.
- وجود درجة عالية في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تفعيل أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

الخاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية عامل من عوامل نجاح أي مؤسسة واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الاعمال، من منا بروت أهمية دراسة هذا التغير لتحديد طبيعة ةتحليل التاثير الذي يتركه على أداء العاملين في المؤسسة.

تختلف القيادة الادارلية في مفهةمها عن بعض المفاهيم المشابهة لها كازعامة واالرئاسة والإدارة وغيرها فالقيادة الإدارية هي علم وقت وهي اتصال بين القائد والتابعين يؤدي الى التاثير في نشاط وسلوك هؤلاء الافراد لتحقيق هدف مشترك.

وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة، فكان أولها، النظريات الفردية للقيادة ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات أساسها ان القائد يولد بصفات وسيمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا في كل الظروف ومنها النظريات السلوكية للفقيتدة كما قسمت القيادة الى ثلاث نقاط قيادية وهي الديمقراطي والاونوقراطي والحر.

ورفع مستةى أداء العاملين هو غاية كل مؤسسة وعملية التقسيم أهمية بالغة فهي تحدد مواطن القوة والضعف في أداء الافراد ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقسيم كما تعرضنا الى معوقات وأسباب فشل التقسيم الأداء.

للقيادة الإدارية وسائلها للتاثير في أداء العاملين تعرضنا في هذه الدراسة الى أربعة منها فكان أولها هو نمط القيادة الاشراف ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الافراد، اما الوسيلة الثانية من وسائل القيادة وهي بناء فريق العمل واهميتها في رفع مستوى أداء الفراد وأخيرا الوسيلة الثالثة وتتمثل في التحفيز ونظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة وذلك بإيجاد نظام التحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي وأخيرا الاتصال وهي الوسيلة القيادية المؤثرة علة أداء العاملين حيث يعتبر عاملا أساسيا لتوجيه سلوك الافراد وهو وسيلة فعالة الالشراف على المرؤوسين واحاطة الجهاز الإداري بمجريات الامور داخل المؤسسة.

وفي هذه الدراسة لاتؤثر القيادة الإدارية على مستوى أداء العاملين، ثم اسقاط الموضوع على احدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية التابعة لمؤسسة سونلغاز لاخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار ومعرفة ما اذا كان هناك تاثير للمتغير المستقل.

(القيادة الإدارية) على المتغير التاتج (أداء العاملين) وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة ام لا تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة واستعمل الاستبيان كاداة لدراسة حيث تم توزيع 100 نسخة من

الاستبيان استرجع منها 98 وتم استبعاد 8 نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل وبقيت 90قابلة للدراسة، حيث اجدري عليها البحث.

النتائج المتوصل اليها:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا لمجموعة من النتائج منها:

-تعتبر القيادة الإدارية مفتاح الإدارة حيث تقوم بعمل انساني في جوانب العملية الإدارية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

-هناك عدة معايير يتم الاعتماد عليها في تقييم مستوى أداء الفرد وليس معيار معدلات الأداء فقط ومنها العناصر، الوقت، التكلفة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

-تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين من خلال عدة ابعاد وهي: نمط الاشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الاتصال وهذا ما ينبغي صحة الفرضية الثالثة.

-توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العامل لدى مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بالمدية) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

1-القيادة الإدارية هي جوهر العمليات الإدارية في أي المنظمة وذلك من خلال التحكم في مواردها.

2-القيادة الإدارية هي عملية التاثير في اخرين لتوجيه سلوكهم وتنمية مهاراتهم نحو تحقيقي اهداف المنظمة.

3-ان نمط القيادة المتبع في المنظمة هو الذي يؤثر على أداء العاملين.

4-يعتبر تقييم الأداء نشاط مستمر منذ نشاة المؤسسة ويسير باستمرارها.

5-الأقسام بالمرونة وتطبيق القانون دون اهمال لظروف المرؤوسين.

6-اتباع أسلوب القيادة الديمقراطية القائمة على التشاركية.

7-ان تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين العاملين يساهم بشكل فعال في خلق ديناميكية وحيوية في الأداء وعبى المدير ان يشجع على ذلك.

8-يجب ان يكون هناك تنسيق بين الإدارة والعاملين ويكون ذلك بوضع استراتيجية ورسالة واهداف واضحة يتفق عليها الجميع وتشكيل فرق عمل وتوزيع المهام.

9-وجود قيادة تشاركية بين الحوار كوسيلة لتحسين الأداء وتظهر الأداء والاقتراحات وحتى الأفكار الابتكارية التي تساهم في رفع الأداء الى مستويات اعلى.

*اقتراحات الدراسة:

-تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والاصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والاوامر بحذافرها واتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

-كما ترى انه على القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالمدية المحافظة على بناء فرق عمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات والاتصال معهم، لان أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.

-محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز فهي تشجع الحاجات والرغبات والاحساس بالاستقرار المادي وبالتالي زيادة الأداء.

-الدعم المستمر لعمال على كسب الخبرات والمعارف بزيادة التدريب و التشجيع على التهلم وتنمية المهارات.

-الاهتمام اكثر بتقييم الأداء لغاية تطوير الأداء، بالاعتماد على الطرق المثلى لتقييم الأداء.

-تفويض المدير لجزء من صلاحياته لمرؤوسيه لاعطائهم فكرة عن مسؤولية القيادة.

-ترك الحرية للعامل في اختيار أسلوب الاتصال الملائم بالنسبة له.

*الافاق المستقبلية:

-اثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي للافراد.

-أساليب تنمية القيادة والابداع.

-الرقابة الإدارية واثرها على الأداء العاملين.

قائمة المراجع:

فئة الكتب:

1- أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1989.

3- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية، طبعة 1، عمان، 2013.

4- أحمد جليل عايش، تصبقات الاشارف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة 1، 2008.

5- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر، 2000.

6- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2013.

7- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العالمية الأسس اللاسلوكية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1986.

8- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.

9- بلال السكارمة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.

10- بشير العلاق، القياددة الادارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون ط، 2010.

11- رواية حسن، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع 16، القاهرة، بدون طبعة، 2001.

12- زيد منير، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية، عمان، بدون ط، 2007.

13- سالم بن حسن قحطاني، القيادة الادارية، دار مرمر للنشر، السعودية، بدون طبعة، 2001.

14- سعيد السعيد علي، الأصول الحديثة في علم الادارة العامة، دار أبو مجد لطباعة، بدون ط ، 2007.

15- سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، بدون ط، 2003.

16- سامر جلده، السلوك التنظيمي ونظريات الادارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ط، 2009.

17- جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي وتطير الاداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.

18- حسن التهامي، التفكير الابداعي، دار الكتاب الحديث، ط 1، القاهرة.

19- حسين عبد الحميد، القيادة دراسة في علم الاجتماع الاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.

20- حسين كريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، عمان، بدون ط، 2004.

21- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعاليته في الادارة، دار غريب، القاهرة، بدون ط، 1993.

22- صالح مهدي محسن العماري، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر، الأردن، بدون ط، 2007.

23- هيحي جبر العتيبي، تطور فكر والأساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2005.

24- طارق شريف، القيادة الادارية، دار الثقافة، عمان، بدون ط.

25- طارق محمد السويداني، فيصل عنر، صناعة القائد، مكتبة جرير، ط 1، رياض، 2004.

26- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليات الادارة، دار غريب، القاهرة، بدون ط، 1992.

27- ظاهرة محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، ط 1، عمان، 1991.

28- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، بدون ط، 2001.

29- عبد الكريم دريوش، أصول الادارة العلمية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، بدون ط، 1972.

30- علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، القيادة الادارية، دار حامد، ط 1، عمان، ى2006.

31- عمر وصفي، وظائف الاعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ط، 1994.

32- عمر وصفي، وضائف منظمات الاعمال، دار وهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ط، 1994

33- علي حسين وسهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، بدون ط، 1999.

34- عادل بن صلاح عبد الجبار، علم النفس التنظيمي والاداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط 1، الرياض، 2007.

35- عبد الوهاب حفيان، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2015.

36- فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2010.

37- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعة للدراسات وللنشر والتوزيع، ط 2، لبنان، 2000.

38- محمد شفيق، الانسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.

39- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، القاهرة، بدون ط، 2005.

40- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط 1، مجموعة نيل للنشر، القاهرة، 2007.

41- محمد مرسي، الادارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984.

42- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، عمان، 2005.

43- مبارك بن علي الخزار، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، عمان، بدون ط، 1987.

44- محمد الصبير، إدارة الموارد البشرية، دار فكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2007.

45- محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار فكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2007.

46- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد وجماعات في المنظمة)، مكتبة المتيني، السعودية، بدون ط، 2013.

47- محمد الفاتح محمود البشير، إدارة الموارد البشرية، مصر دار النشر للجامعات، بدون ط، 2012.

48- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، مصر، 2006.

49- مهدي زويلف، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، عمان، بدون ط، 1996.

50- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهظة العربية، بيروت، 1985.

51- نران كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، عمان، بدون ط، 1996.

52- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الادارية، الكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون ط، 2006.

53- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك القيادي، ط 1، لبنان، 1993.

54- ناصر المنصور كاسر، إدارة الانتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2000.

55- نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الادارة، دار أخابيد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007.

56- هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة الادارية والادراة، عمان، دار الكندي، بدون ط، 2008.

57- ياسر محمود عوض، عالم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، بدون ط، 1980.

ثانيا: الرسائل والمذكرات:

1- بختاوي نجيب عبد السلام، وصوالحي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014.

2- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.

3- بكار أمال، الاتصال الداخلي في الادراة الجزائرية ومعوقاته، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2009.

4- توفيق كرمية، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

5- حافظ ناصري، تأثير الرقابة الادارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014.

6- حامد معمري، بن حفاف علي، أثر القيادة الادراية على أداء العاملين مذكرة ماستر، جامعة الجلفة، 2017.

7- سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثره على اداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2014.

8- كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.

9- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، فلسطين، 2009.

10- محمد صلاح، دينامكيات العمل كفريق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة القاهرة، 2008.

المجلات:

1- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسة تربوية، العدد 11، 2010.

2- عبد المليك مزهود، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، عدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

3- العربي عطية، أثر الاستخدام التكنولوجي للمعلومات على الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية، عدد 10، جامعة ورقلة.

الملحق رقم (1):



جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة:

أرجو التفضل منكم بإعطائنا جزء من وقتكم الثمين للإجابة على عبارات الإستبانة التي بين أيديكم، والتي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، وذلك لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال لذا نأمل التفضل بالاطلاع على الاستبانة المرفقة وقراءتها بعناية، ثم الإجابة على العبارات التي تتضمنها، من خلال معرفتكم لما ينطبق على الجهة التي تعملون بها، حيث سيكون لإجابتكم كبير الأثر في الوصول إلى نتائج مفيدة علميا، ونؤكد لكم حرصنا على سرية المعلومات المقدمة واستخدامها لأغراض الدراسة العلمية فقط.

البيانات الشخصية:

الصنف	ذكر	أنثى

العمر	أقل من 25 سنة	من25 إلى اقل من35 سنة	من35 إلى اقل من 40 سنة	40 سنة فما فوق

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10سنوات	من10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فما فوق

المستوى الدراسي	اقل من ثانوي	ثانوي	ليسانس	دراسات عليا

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة لرأيك حول أسلوب الإشراف في المؤسسة من خلال العبارات الآتية:

الرقم	بعد الإشراف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقبل الرئيس ويتفهم أي اعتذار للتأخر أو الغياب					
2	يوزع الرئيس الواجبات على العاملين مع مراعاة قدراتهم					
3	يهتم الرئيس بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
4	يضع الرئيس خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين					
5	يهتم الرئيس بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل					
6	يعتبر الرئيس العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية					
7	يأخذ الرئيس في عين الاعتبار مشاكل ومصالح المرؤوسين					

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة لرأيك حول فرق العمل في المؤسسة من خلال العبارات الآتية:

الرقم	بناء فرق العمل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	يثمن الرئيس أداء الجماعة					
9	المهم بالنسبة للرئيس هو بناء فريق عمل عالي الأداء					
10	يقسم الرئيس الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة					
11	يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل					
12	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم					
13	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء					
14	يوجه الرئيس عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء					

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة لرأيك حول أسلوب التحفيز في المؤسسة من خلال العبارات الآتية:

الرقم	بعد التحفيز	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
15	كل الظروف المحيطة بالعمل ملائمة (هدوء، الإضاءة، التهوية...)					
16	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة					
17	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي					
18	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
19	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره					
20	أشعر بالأداء والطمأنينة في عملي					
21	هناك عدالة في التعامل من الرئيس من جميع العمال					

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة لرأيك حول الاتصال في المؤسسة من خلال العبارات الآتية:

الرقم	بعد الاتصال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
22	ألتقي الأوامر من الإدارة عن طريق مسئولي المباشر					
23	يزودني رئيسي بكل المعلومات المتاحة لتأدية عملي بشكل جيد					
24	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والعمال					

25	اتصالي بالإدارة يساعدني على تحسين أدائي					
26	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي					
27	يوجد تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام					
28	أرى في التنظيم غير رسمي مجال للتعبير عن آرائي بكل حرية					

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة لرأيك حول أداء العاملين في المؤسسة من خلال العبارات الآتية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
29	أقوم بأداء المهام الموكلة إلي بحماسة شديدة					
30	التزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب					
31	احرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل					
32	أقدم مساعدات إلى زملائي العاملين من أجل تسهيل الأعمال					
33	أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية عمله					
34	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل					
35	أحرص على تحقيق أهدافه المؤسسة					
36	تشجيع رئيسي يدفعني لانجاز العمل بكفاءة					
37	تفويض السلطات يحسن من أدائي					
38	التفاعل بيني وبين رئيسي يزيد في مستوى أدائي					

39	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام وتحسين الأداء					
40	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة					
41	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء					
42	يساهم العاملين في المؤسسة بأداء الأعمال بصورة متقنة وسريعة					
43	تساعد التقنيات المعدة من قبل المؤسسة على نمو وتطوير الأداء بالشكل السليم					
44	يشعر العاملين بان عنصر الوقت من العناصر المهمة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم					
45	يستغل العاملين في المؤسسة الفرص المتاحة لهم من اجل استمرارية النجاح في الواقع الخدمي					
46	يبتعد العاملين عن المعايير الشخصية في أداء المهام الموكلة إليهم					
47	يوجد شعور لدى العاملين بان المسؤولية الملقاة على عاتقهم تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة في أداء الأعمال					

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

ملحق رقم (2):نتائج اختبارا التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,069	90	,200*	,977	90	,109

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (3):نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.

الجزء1: نتائج ثبات لمحور القيادة الإدارية.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	28

الجزء2: نتائج ثبات لمحور أداء العاملين.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	19

الجزء3:نتيجة ثبات الاستبيان ككل.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	47

ملحق رقم (4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الإشراف.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	بعد الاشراف
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,469**	,237*	,096	,146	,088	,191	,421**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,024	,370	,171	,410	,071	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة2	Correlation Coefficient	,469**	1,000	,364**	,325**	,288**	,402**	,433**	,698**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,002	,006	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة3	Correlation Coefficient	,237*	,364**	1,000	,426**	,390**	,231*	,387**	,647**
		Sig. (2-tailed)	,024	,000	.	,000	,000	,028	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة4	Correlation Coefficient	,096	,325**	,426**	1,000	,762**	,369**	,447**	,768**
		Sig. (2-tailed)	,370	,002	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة5	Correlation Coefficient	,146	,288**	,390**	,762**	1,000	,286**	,446**	,744**
		Sig. (2-tailed)	,171	,006	,000	,000	.	,006	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة6	Correlation Coefficient	,088	,402**	,231*	,369**	,286**	1,000	,421**	,572**

	Sig. (2-tailed)	,410	,000	,028	,000	,006	.	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
	Correlation Coefficient	,191	,433**	,387**	,447**	,446**	,421**	1,000	,672**
العبارة7	Sig. (2-tailed)	,071	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
	Correlation Coefficient	,421**	,698**	,647**	,768**	,744**	,572**	,672**	1,000
بعد الاشراف	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	90	90	90	90	90	90	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد بناء فرق العمل.

Correlations

			العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	بعد بناء فرق العمل
Spearman's rho	العبارة8	Correlation Coefficient	1,000	,496**	,355**	,113	,349**	,130	,425**	,626**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,291	,001	,223	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة9	Correlation Coefficient	,496**	1,000	,556**	,148	,254*	,087	,450**	,697**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,163	,016	,413	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة10	Correlation Coefficient	,355**	,556**	1,000	,143	,236*	,178	,498**	,682**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,179	,025	,094	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة11	Correlation Coefficient	,113	,148	,143	1,000	,266*	,170	,211*	,475**
		Sig. (2-tailed)	,291	,163	,179	.	,011	,109	,046	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة12	Correlation Coefficient	,349**	,254*	,236*	,266*	1,000	,314**	,360**	,636**
		Sig. (2-tailed)	,001	,016	,025	,011	.	,003	,001	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة13	Correlation Coefficient	,130	,087	,178	,170	,314**	1,000	,232*	,467**
		Sig. (2-tailed)	,223	,413	,094	,109	,003	.	,028	,000

العبارة14	N	90	90	90	90	90	90	90	90
	Correlation Coefficient	,425**	,450**	,498**	,211*	,360**	,232*	1,000	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,046	,001	,028	.	,000
بعد بناء فرق العمل	N	90	90	90	90	90	90	90	90
	Correlation Coefficient	,626**	,697**	,682**	,475**	,636**	,467**	,687**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	90	90	90	90	90	90	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التحفيز.

Correlations

			العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	بعد التحفيز
Spearman's rho	العبارة15	Correlation Coefficient	1,000	,487**	,534**	,495**	,391**	,486**	,516**	,774**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة16	Correlation Coefficient	,487**	1,000	,537**	,440**	,515**	,401**	,420**	,741**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة17	Correlation Coefficient	,534**	,537**	1,000	,428**	,332**	,519**	,521**	,729**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة18	Correlation Coefficient	,495**	,440**	,428**	1,000	,456**	,364**	,421**	,710**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة19	Correlation Coefficient	,391**	,515**	,332**	,456**	1,000	,487**	,441**	,681**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90

العبارة20	Correlation Coefficient	,486**	,401**	,519**	,364**	,487**	1,000	,644**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة21	Correlation Coefficient	,516**	,420**	,521**	,421**	,441**	,644**	1,000	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
بعد التحفيز	Correlation Coefficient	,774**	,741**	,729**	,710**	,681**	,732**	,765**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	90	90	90	90	90	90	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاتصال.

Correlations

			العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	بعد الإتصال
Spearman's rho	العبارة22	Correlation Coefficient	1,000	,294**	,166	,342**	,140	,215*	,221*	,512**
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,118	,001	,187	,042	,037	,000
		N	90	89	90	90	90	90	90	90
	العبارة23	Correlation Coefficient	,294**	1,000	,458**	,439**	,077	,344**	,131	,672**
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,000	,000	,471	,001	,221	,000
		N	89	89	89	89	89	89	89	89
	العبارة24	Correlation Coefficient	,166	,458**	1,000	,553**	-,002	,157	,068	,655**
		Sig. (2-tailed)	,118	,000	.	,000	,988	,140	,526	,000
		N	90	89	90	90	90	90	90	90
	العبارة25	Correlation Coefficient	,342**	,439**	,553**	1,000	,230*	,425**	,366**	,799**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,029	,000	,000	,000
		N	90	89	90	90	90	90	90	90
	العبارة26	Correlation Coefficient	,140	,077	-,002	,230*	1,000	,354**	,171	,304**
		Sig. (2-tailed)	,187	,471	,988	,029	.	,001	,107	,004
		N	90	89	90	90	90	90	90	90
	العبارة27	Correlation Coefficient	,215*	,344**	,157	,425**	,354**	1,000	,389**	,631**

	Sig. (2-tailed)	,042	,001	,140	,000	,001	.	,000	,000
	N	90	89	90	90	90	90	90	90
العبارة28	Correlation Coefficient	,221*	,131	,068	,366**	,171	,389**	1,000	,485**
	Sig. (2-tailed)	,037	,221	,526	,000	,107	,000	.	,000
	N	90	89	90	90	90	90	90	90
بعد الإتصال	Correlation Coefficient	,512**	,672**	,655**	,799**	,304**	,631**	,485**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	.
	N	90	89	90	90	90	90	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (8):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور أداء العاملين.

Correlations

		العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	العبارة 42	العبارة 43	العبارة 44	العبارة 45	العبارة 46	العبارة 47	أداء العاملين
Spearman's rho	العبارة 29 Correlation Coefficient	1,000	,341**	,333**	,385**	,403**	,359**	,458**	,444**	,502**	,379**	,432**	,253*	,230*	,136	,321**	,442**	,307**	,206	,339**	,588**
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,029	,201	,002	,000	,003	,051	,001	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة 30 Correlation Coefficient	,341**	1,000	,402**	,398**	,432**	,472**	,522**	,334**	,296**	,232*	,433**	,287**	,296**	,141	,065	,351**	,201	,189	,178	,473**
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,005	,028	,000	,006	,005	,185	,542	,001	,058	,075	,093	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة 31 Correlation Coefficient	,333**	,402**	1,000	,390**	,368**	,383**	,346**	,238*	,353**	,170	,241*	,260*	,240*	,162	,170	,293**	,285**	,077	,263*	,446**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000	,000	,001	,024	,001	,109	,022	,013	,023	,128	,110	,005	,006	,471	,012	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	العبارة 32 Correlation Coefficient	,385**	,398**	,390**	1,000	,630**	,514**	,418**	,477**	,308**	,243*	,446**	,363**	,405**	,006	,394**	,275**	,293**	-,005	,045	,487**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,003	,021	,000	,000	,000	,952	,000	,009	,005	,964	,677	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 33	Correlation Coefficient	,403**	,432**	,368**	,630**	1,000	,510**	,520**	,398**	,367**	,195	,415**	,331**	,530**	,262*	,429**	,493**	,356**	,232*	,236*	,592**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,066	,000	,001	,000	,013	,000	,000	,001	,028	,025	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 34	Correlation Coefficient	,359**	,472**	,383**	,514**	,510**	1,000	,592**	,480**	,459**	,414**	,371**	,366**	,355**	,299**	,318**	,292**	,469**	,211*	,226*	,634**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,004	,002	,005	,000	,046	,032	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 35	Correlation Coefficient	,458**	,522**	,346**	,418**	,520**	,592**	1,000	,495**	,404**	,406**	,446**	,312**	,307**	,236*	,158	,351**	,364**	,258*	,227*	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,003	,003	,025	,137	,001	,000	,014	,032	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 36	Correlation Coefficient	,444**	,334**	,238*	,477**	,398**	,480**	,495**	1,000	,556**	,598**	,492**	,442**	,344**	,142	,308**	,318**	,395**	,224*	,211*	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,024	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,001	,183	,003	,002	,000	,034	,046	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

العبارة 37	Correlation Coefficient	,502**	,296**	,353**	,308**	,367**	,459**	,404**	,556**	1,000	,589**	,266*	,463**	,331**	,267*	,228*	,377**	,430**	,365**	,343**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,001	,003	,000	,000	,000	,000	.	,000	,011	,000	,001	,011	,031	,000	,000	,000	,001	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 38	Correlation Coefficient	,379**	,232*	,170	,243*	,195	,414**	,406**	,598**	,589**	1,000	,347**	,485**	,278**	,185	,265*	,244*	,402**	,319**	,240*	,593**
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,109	,021	,066	,000	,000	,000	,000	.	,001	,000	,008	,081	,012	,021	,000	,002	,023	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 39	Correlation Coefficient	,432**	,433**	,241*	,446**	,415**	,371**	,446**	,492**	,266*	,347**	1,000	,670**	,558**	,236*	,340**	,500**	,316**	,115	,188	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,022	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,001	.	,000	,000	,025	,001	,000	,002	,279	,075	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 40	Correlation Coefficient	,253*	,287**	,260*	,363**	,331**	,366**	,312**	,442**	,463**	,485**	,670**	1,000	,571**	,377**	,369**	,433**	,403**	,210*	,290**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,016	,006	,013	,000	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,047	,006	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

العبارة 41	Correlation Coefficient	,230*	,296**	,240*	,405**	,530**	,355**	,307**	,344**	,331**	,278**	,558**	,571**	1,000	,393**	,328**	,508**	,445**	,216*	,327**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,029	,005	,023	,000	,000	,001	,003	,001	,001	,008	,000	,000	.	,000	,002	,000	,000	,041	,002	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 42	Correlation Coefficient	,136	,141	,162	,006	,262*	,299**	,236*	,142	,267*	,185	,236*	,377**	,393**	1,000	,404**	,408**	,576**	,476**	,485**	,594**
	Sig. (2-tailed)	,201	,185	,128	,952	,013	,004	,025	,183	,011	,081	,025	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 43	Correlation Coefficient	,321**	,065	,170	,394**	,429**	,318**	,158	,308**	,228*	,265*	,340**	,369**	,328**	,404**	1,000	,468**	,468**	,408**	,297**	,587**
	Sig. (2-tailed)	,002	,542	,110	,000	,000	,002	,137	,003	,031	,012	,001	,000	,002	,000	.	,000	,000	,000	,004	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 44	Correlation Coefficient	,442**	,351**	,293**	,275**	,493**	,292**	,351**	,318**	,377**	,244*	,500**	,433**	,508**	,408**	,468**	1,000	,624**	,408**	,441**	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,005	,009	,000	,005	,001	,002	,000	,021	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

العبارة 45	Correlation Coefficient	,307**	,201	,285**	,293**	,356**	,469**	,364**	,395**	,430**	,402**	,316**	,403**	,445**	,576**	,468**	,624**	1,000	,515**	,523**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,003	,058	,006	,005	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 46	Correlation Coefficient	,206	,189	,077	-,005	,232*	,211*	,258*	,224*	,365**	,319**	,115	,210*	,216*	,476**	,408**	,400**	,515**	1,000	,577**	,582**
	Sig. (2-tailed)	,051	,075	,471	,964	,028	,046	,014	,034	,000	,002	,279	,047	,041	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العبارة 47	Correlation Coefficient	,339**	,178	,263*	,045	,236*	,226*	,227*	,211*	,343**	,240*	,188	,290**	,327**	,485**	,297**	,441**	,523**	,577**	1,000	,603**
	Sig. (2-tailed)	,001	,093	,012	,677	,025	,032	,032	,046	,001	,023	,075	,006	,002	,000	,004	,000	,000	,000	.	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
أداء العاملين	Correlation Coefficient	,588**	,473**	,446**	,487**	,592**	,634**	,573**	,613**	,668**	,593**	,561**	,654**	,579**	,594**	,587**	,697**	,736**	,582**	,603**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (9):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	73	81,1	81,1	81,1
	أنثى	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	3	3,3	3,3	3,3
	من 25إلى اقل من 35سنة	30	33,3	33,3	36,7
	من 35إلى اقل من 40سنة	24	26,7	26,7	63,3
	40سنة فما فوق	33	36,7	36,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	24	26,7	26,7	26,7
	من 5 إلى أقل من 10سنوات	19	21,1	21,1	47,8
	من 10إلى أقل من 15سنة	24	26,7	26,7	74,4
	15سنة فما فوق	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	32	35,6	35,6	35,6
	ليسانس	37	41,1	41,1	76,7
	دراسات عليا	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ملحق رقم (10):نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور القيادة الإدارية.

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	90	0	3,74	,868
العبارة2	90	0	3,71	,986
العبارة3	90	0	3,49	,986
العبارة4	90	0	3,44	1,061
العبارة5	90	0	3,52	1,030
العبارة6	90	0	3,60	,845
العبارة7	90	0	3,32	,922
بعد الاشراف	90	0	3,5476	,65176

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة8	90	0	3,77	,937
العبارة9	90	0	3,60	1,100
العبارة10	90	0	3,24	,975
العبارة11	90	0	3,20	,939
العبارة12	90	0	3,33	1,039
العبارة13	90	0	3,26	1,012
العبارة14	90	0	3,64	,964
بعد بناء فرق العمل	90	0	3,4349	,63163

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة15	90	0	2,93	1,225
العبارة16	90	0	2,97	1,258
العبارة17	90	0	2,76	1,020
العبارة18	90	0	2,64	1,202
العبارة19	90	0	3,09	1,138
العبارة20	90	0	3,16	1,059
العبارة21	90	0	2,72	1,122
بعد التحفيز	90	0	2,8952	,84794

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة22	90	0	3,96	,748
العبارة23	89	1	3,54	,966
العبارة24	90	0	3,19	1,069
العبارة25	90	0	3,33	,936
العبارة26	90	0	3,94	,693
العبارة27	90	0	3,82	,919
العبارة28	90	0	3,43	,849
بعد الإتصال	90	0	3,6026	,52743

ملحق رقم (11):نتائج التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين.

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة29	90	0	3,83	,824
العبارة30	90	0	4,01	,695
العبارة31	90	0	3,72	,887
العبارة32	90	0	4,13	,545
العبارة33	90	0	4,08	,585
العبارة34	90	0	4,11	,661
العبارة35	90	0	4,17	,640
العبارة36	90	0	3,82	,869
العبارة37	90	0	3,68	,805
العبارة38	90	0	3,86	,894
العبارة39	90	0	4,10	,619
العبارة40	90	0	3,92	,810
العبارة41	90	0	4,03	,814
العبارة42	90	0	3,64	,916
العبارة43	90	0	3,67	1,039
العبارة44	90	0	3,82	,815
العبارة45	90	0	3,63	,917
العبارة46	90	0	3,38	1,066
العبارة47	90	0	3,52	,915
أداء العاملين	90	0	3,8491	,48200

ملحق رقم (12): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الإشراف وأداء العاملين.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,250[a]	,062	,052	,46940

a. Predictors: (Constant), الاشراف بعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,288	1	1,288	5,845	,018[b]
	Residual	19,389	88	,220		
	Total	20,677	89			

a. Dependent Variable: العاملين أداء

b. Predictors: (Constant), الاشراف بعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,194	,275		11,603	,000
	الاشراف بعد	,185	,076	,250	2,418	,018

a. Dependent Variable: العاملين أداء

ملحق رقم (13): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين بناء فرق العمل وأداء العاملين.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,272[a]	,074	,063	,46649

a. Predictors: (Constant), بعد بناء فرق العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,527	1	1,527	7,019	,010[b]
	Residual	19,150	88	,218		
	Total	20,677	89			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), بعد بناء فرق العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,137	,273		11,474	,000
	بعد بناء فرق العمل	,207	,078	,272	2,649	,010

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (14): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التحفيز وأداء العاملين.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,375[a]	,141	,131	,44930

a. Predictors: (Constant), بعد التحفيز

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,913	1	2,913	14,429	,000[b]
	Residual	17,764	88	,202		
	Total	20,677	89			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), بعد التحفيز

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,231	,169		19,079	,000
	بعد التحفيز	,213	,056	,375	3,799	,000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (15): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال وأداء العاملين.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,351[a]	,123	,113	,45394

a. Predictors: (Constant), بعد الإتصال

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,543	1	2,543	12,342	,001[b]
	Residual	18,134	88	,206		
	Total	20,677	89			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), بعد الإتصال

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,694	,332		8,112	,000
	بعد الإتصال	,321	,091	,351	3,513	,001

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (16): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,383[a]	,147	,137	,44771

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,038	1	3,038	15,156	,000[b]
	Residual	17,639	88	,200		
	Total	20,677	89			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,709	,297		9,136	,000
	القيادة الإدارية	,338	,087	,383	3,893	,000

a. Dependent Variable: أداء العاملين