جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص : ادارة أعمال

تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نفطال–المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسير

تخصص ادراة أعمال

من إعداد الطلبة

أمين قارة قندز

محمد بن عدة

تحت إشراف الأستاذ المحترم

بوعرار أحمد شمس الدين

السنة الدراسية:2021/2020

التقدير و الشكر

عملا بقوله تعالى ":ولئن شكرتم لأزيدنكم"

فقبل كل شيء نحمد الله تعالى ونشكره على نعمة العقل والعلم والصبر وتوفيقه لبلوغ هذه الدرجة ونقول "**اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا**". ومن تمام شكره تعالى أن نشكر أهل الفضل على فضلهم وجهدهم و أن نعترف لهم بحقهم لقوله صلى الله عليه وسلم "**لا يشكر الله من لا يشكر الناس**". نتقدم بأصدق عبارات العرفان والتقدير وجزيل الشكر إلى الأستاذ **بوعرعار أحمد شمس الدين** له بالإشراف على عملنا هذا، ولما بذله معنا من جهّد، وما حبنا به من فضل النصح وسداد الرأي وما لمسناه منه من طيب الشمائل وحسن الرعاية، وعلى توجيه لنا.

كما ونتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى عمال وكالة نفطال التي فتحت لنا أبوابها و أحسنت استقبالنا.

كما و نتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة، والأصدقاء الذين ساعدونا على إتمام هذا العمل، وإلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

أمين قارة قندز، محمد بن عدة

إهداء

إلى من أهديها سلامي كلما أشرقت شمس وكلّما عمّ مساء،إلى من تحمل بين ثناياها كل معاني العطاء، إلى من تمنت لي الأفضل دون فناء،إلى من رسمتني أملا لا يعرف الجلاء و اعتبرتني متنفَّسا بعد طول مشقة وعناء ،أمّي ،أمّي.

إلى من أرشدني إلى نور العلم وعلمني معنى الحياة،إلى من وهب شبابه من أجلي وعمره لعيشي وراحتي، وصبره لرعايتي، وكلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، إلى من حصد الأشواك في دربي ليمهد لي طريق العلم ومعلمي في الحياة والدي العزيز.

إلى من آثروني على أنفسهم،وتهوى العين رؤيتهم،إلى رياحين حياتي وسندي وقوتي إخوتي الأعزاء.إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة،إلى من كانوا ملاذي وملجئي،إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات وتقاسمت معهم أروع الذكريات أصدقائي الأعزاء

إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي ،إلى كل من أراد لي فشلا ،أهديهم ثمرة جهدي الّذي تكلل بالنجاح.

محمد بن عدة

إهداء

إلى أول شعاع أضاء نور لي درب حياتي إلى اغلي دموع سالت من اجلي إلى من وقعت إليها أول نظرة في حياتي إلى التي لم أجد كلمة توفيها حقها سوى أمي.

إلى أبي الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق و شملني بالعطف و الحنان، وكان لي درع الأمان احتمي به من نائبات الزمان، والذي تحمل عبئ الحياة لأجلي، إلى القلب الكبير أبي.

و إلى إخوتي و أخواتي الذين إذا ضاقت علي الأرض وسعتني قلوبهم،

إلى كل الأقارب و جميع الزملاء و الأصدقاء و الأساتذة الفضلاء.

أمين قارة قندز

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الفهرس	I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	V
الملخص	A
مقدمة	C
الفصل الأول : مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها	01
المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية	02
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة	02
المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها	08
المطلب الثالث : القيادة و المفاهيم المتداخل معها	20
المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية	26
المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة	26
المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة	30
المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة	37
المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة	44
المبحث الثالث : أنماط القيادة الإدارية	50
المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي	50
المطلب الثاني : نمط القيادة الديمقراطي	55
المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية	60

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي و سبل تحسينه	65
المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي	66
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	66
المطلب الثاني :أهم العوامل المؤثرة فيه	69
المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء واهم محدداتها	73
المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء الوظيفي	78
المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي والية عمله	78
المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء الوظيفي	83
المطلب الثالث: أخطاء و أسباب فشل عملية تقييم الأداء	87
المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء	91
المطلب الأول : أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية	92
المطلب الثاني: نموذج الجدارة لتحسين الأداء	96
المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف	103
الفصل الثالث : دراسة حالة	105
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية نفطال	106
المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية نفطال	106
المطلب الثاني : أهداف مؤسسة نفطال	113
المطلب الثالث: التقسيم الاداري لشركة نفطال	113
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	117
المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة	117
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	119
المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة	125
المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص العينة	125

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان	130
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	138
خاتمة	148
قائمة المراجع	

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين	12
02	متطلبات تحقيق الثقة بالنفس والآخرين	13
03	عوامل رفع معدلات المشاركة	15
04	عوامل تحقيق التوافق مع البيئة	18
05	مكونات العملية القيادية	19
06	نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو	32
07	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	36
08	نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف	39
09	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	41
10	مخطط دورة حياة القيادة	43
11	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	45
12	نموذج القيادة التبادلية	46
13	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية الإنتاج	69
14	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	72
15	دورة إدارة الأداء	76
16	خطوات عملية تقييم الأداء .	82
17	دقة مقياس الآداء	85
18	الوظيفية الجدارة نموذج تصميم	100
19	عدد العمال الدائمين و المتعاقدين	111
20	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل	115
21	توزيع عينة العاملين حسب الجنس	126
22	العمال حسب المستوى التعليمي	128
23	العاملين حسب مدة الأقدمية	129
24	العاملين حسب المنصب	130

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص القائد عند كونفوشيوس	03
02	الفرق بين القائد والرئيس	21
03	الفرق بين الإدارة والقيادة مجال المقارنة	25
04	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب"	109
05	معامل ألفا كرونباخت لقياس ثبات محاور الاستبيان	122
06	الجنس العاملين حسب عينة توزيع	126
07	توزيع العاملين حسب المستوى العلمي	127
08	توزيع العاملين حسب الأقدمية	128
09	توزيع العاملين حسب المنصب	129
10	نتائج استجابات افرد العينة في شركة نفطال بالمدية لعبارات بعد الإشراف	131
11	نتائج استجابات افرد العينة في شركة نفطال بالمدية بعد الحوافز	134
12	نتائج استجابات افرد العينة لمحور الأداء الوظيفي	136
13	معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد (الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي	139
14	معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي	140
15	معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي	141
16	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس	142
17	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير السن	143

18	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة	144
19	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي مجموع	145

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة نفطال – بالمدية – ، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة،حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدارسة،

كما تم استخدام برنامج ال(SPSS) بيانات لتحليل الدارسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

احصائية بين –اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛

الديموقراطي) –تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط وارتفاع مستوى الآداء الوظيفي؛

الآداء –تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الوظيفي؛

الوظيفي؛ –تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الآداء

حول تأثير –تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم الديموغرافية التالية (الجنس، السن، القيادة الإدارية على الآداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) ؛

– ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي؛

Abstract.

This study aimed to determine the impact of the leadership with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) on the staff performance in the **NAFTAL Company in MEDEA**. The study aimed also to determine the effect of the personal variables (sex, age, level of education, and years of experience), on the responses of the employees regarding the leadership and its influence on the staff performance.

A descriptive analytical approach was used, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as the basic research tool. The questionnaires were valid for statistical analysis. The data collected were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached the following conclusions:

- The study prove the truth of the general hypotheses, and concluded the existence of a positive statistical relationship between leadership axe with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) and the increase level of job performance.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between to the dominant leadership styles (the democratic pattern) and the increase level of job performance.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between group of work and the increase level of job performance.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between motivation and the increase level of job performance.
- It appears that there was no statistically significant differences in trends samples about their response of the leadership and its influence on the staff performance, depending on the following variables (age, sex, level of education, and the years of experience).
- The study also concluded that in general the level of job performance is good.

مقدمة

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، تأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض،كان البحث لإحداث التغيير والتطوير أمرا ضروريا ومهمة لا تتحقق إلا بالأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات ولبلوغ الأداء الجيد والمتميز لمختلف من قبل الأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة الإدارية المورد البشري،المورد الهام لمواكبة التطور، لابد من قيادة إدارية واعية، تعمل على توجيه قدرات واهتمامات الآخرين في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف بالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. فالقيادة الإدارية الهادفة تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، من خلال قادة إداريين قادرين على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة لتوجيه جهود العاملين ، تقييم وتنمية كفاءات بأعلى مستوى في أدائهم، والعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة ومنافسة حادة .

أولا: إشكالية البحث

أن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه

و سماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

كما أصبح جليا الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق الأهداف.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهري التالي:

" ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة نفطال"

وهذا السؤال الجوهري يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

– ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

– ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما أهم سبل تحسينه ؟

– ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

وتمثلت متغيرات الدراسة في ما يلي : المتغيرات المستقلة: تشتمل الدراسة على متغير مستقل وهو القيادة الإدارية، يتكون هذا الأخير من بعدين مرتبطة به وهي:

– البعد الأول: ويمثل نمط الإشراف

– البعد الثاني: ويتمثل في التحفيز

المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو : الأداء الوظيفي

ثانيا: الفرضيات

أ– الفرضية العامة:

– توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة نفطال – المدية.

ب– الفرضيات الجزئية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

– هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، ، سنوات الخبرة في الوظيفة.)

ثالثا: أسباب اختيار البحث

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

– محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية على أداء الأفراد من أجل ضمان استمرارية المؤسسة؛

– محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي للعاملين؛

– إن أداء الأفراد مازال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون الأسلوب أو من حيث النتائج، وذلك لوجود خلل ما، وجب تحديده ومعالجته؛

– أن القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود وتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي للعاملين ، وعليه وجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه واهم السبل المتبعة لتحسينه.

– معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدمها ، وهذا ما يمثل حجز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان إستمراريتها.

رابعا: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

– تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة،

– تعد القيادة الإدارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس و الاجتماع؛ اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها؛

– السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا أمرا من الأهمية بمكان، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم و تنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

– معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: أهداف البحث

تهدف الدراسة حول القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

– التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

– تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات ؛

– تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين ؛

سادسا: منهج البحث

تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

– أسلوب المسح بالعينة: نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيهم في المؤسسة محل الدراسة، بولاية المدية.

– أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

سابعا : الدراسات السابقة

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة الإدارية ، وأخرى اهتمت بالأداء الوظيفي، ومنها من جمعت بين المتغيرين، وفي ما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

أ. دراسة **أسعد أحمد محمد عكاشة**، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالاتPaltel،فلسطين، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية مستوى الأداء الوظيفي. قام الباحث باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في Paltelوأثرها على جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفا بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة المكون من 561 موظفا، حيث تم توزيع 312 استبانه على أفرد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) إستبانة، وكانت نسبة المردود% من حجم 79.48

العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

– أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينيةPaltel

ثامنا: صعوبات البحث

واجهنا أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي :

الجانب النظري: حظي متغيرا الدراسة القيادة الإدارية وكذا الأداء الوظيفى باهتمام كبير افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس ، علم الاجتماع وعلم الإدارة، هذا التشعب أوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح

الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية والاجتماعية والإدارية، وذلك كي لا يغلب أو يطغى بعد على بعد أخر في الدراسة .

الجانب التطبيقي: كانت الصعوبة في التي واجهتنا خلال هذه الدراسة أثناء توزيع وجمع الاستبيان هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم أي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الأخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو إلا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه.

تاسعا: مصطلحات البحث من بين المصطلحات الواردة في البحث ما يلي:

المؤسسة: تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.[1]

بيئة المؤسسة : هي " الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة المؤسسة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة (المؤسسة) ، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي يكون لها تأثير على أداء و فاعلية المنظمة (المؤسسة)[2].

النظام: " هو مجموعة متماسكة من العناصر أو الأجزاء التي يتكامل بعضها مع بعض،

---

[1] ناصردادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 8.

[2] رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص 173.

وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة وفي نطاق مكاني وزماني محددين، يعمل بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة".[1]

الرسمية : يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل ، بحيث تكون الأعمال بشكل موحد ومنمط. [2]

عاشرا: خطة البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي خصص لدراسة الحالة، وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

الفصل الأول مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها حيث تناول التأصيل الفكري لظاهرة القيادة الإدارية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، عالج المبحث الأول ماهية للقيادة الإدارية، و في المبحث الثاني سنستعرض فيه أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية ؛ أما المبحث الثالث الأنماط القيادية المختلفة للقيادة .

وعالج الفصل الثاني الأداء الوظيفي وسبل تحسينه، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث يعتبر المبحث الأول كمدخل مفاهيمي للأداء وإدارة الأداء الوظيفي ، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى عموميات حول عملية تقييم الأداء؛ أما المبحث الثالث فاستعرض سبل تحسين الأداء.

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة الحالة لمؤسسة نفطال – المدية ، وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التقديم و التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وعرض المبحث الثاني إجراءات منهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، فيما تم في المبحث الثالث التحليل الوصفي لخصائص العينة والتحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

---

[1] سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2009 ، ص ص60/61.

[2] بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية لكمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص56.

الفصل الأول

مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياته

الفصل الأول : مفاهيم القيادة الإدارية ونظرياتها

تمهيد :

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية و السوسيولوجية ، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى ، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل.

وللقيادة جذور غائرة في التاريخ، قدم الوجود الإنساني ذاته، لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة و هي أهم جانب في النشاط الإداري الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير حيث تشعبت الدراسات و النظريات و اختلفت الرؤى بين المفكرين، في محاولة منهم لضبط مفهومها و محدداتها ؛ وعليه سنتناول في هذا الفصل وفي مبحثه الأول التطور التاريخي للقيادة الإدارية مفهومها ومكوناتها ، أما المبحث الثاني سنستعرض فيه أهم النظريات للقيادة الإدارية, وفي المبحث الثالث والأخير الأنماط القيادية المختلفة للقيادة .

المبحث الأول :ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه و التنظيم لأفراد تلك الجماعات. وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث. وعليه سنستعرض في هذا المبحث النقاط التالية:

- المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة
- المطلب الثاني: تعريف القيادة الإدارية
- المطلب الثالث: أهم مكونات القيادة الإدارية

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

الفرع الأول: القيادة في التاريخ القديم

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه "الرقابة الإدارية" على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة . أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900– 2475 ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين، الإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة...الخ [1]. وحسب رأي ماكس فيبر وجينس بريساند أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن – الحضارة الفرعونية– كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية [2]؛ كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم

[1] احمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990،ص27.

[2] نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، عمان، دار الثقافة، 1999 ، ص ص 27–28 .

للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم. ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا ما دفع بيتر دراكر إلى القول في محاضرة له سنة 1987 " إن أفضل المديرين كانوا أولائك الذين قاموا بمهمة بناء الأهرام في مصر، كان الزمن المتاح لهم لانجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا".

أما في الإمبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة الدولة الصين على يد الإمبراطور " ياو YAO ؛ ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور " شين الكبير" 2200 ق.م تنظيما محكما ومتميزا، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وانتقاء القادة عند طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة المهارات القيادية المؤهلة و اعتمدت فلسفة **كونفوشيوس** في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد، حيث وضع كونفوشيوس ستة خصائص يجب توفرها في القائد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 01 : خصائص القائد عند كونفوشيوس

الكتابة الصينية	النطق	التفسير
仁	Ren	الاحساس الإنساني
义	Yi	الإنصاف
礼	Li	إدراك عادات وتقاليد المرؤوسين
信	Xin	الثقة
知/智	Zhi	المعرفة

Source : Sophie Faure , Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 , p 93.

بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما: [1]

الشجاعة : (Yong : خاصية مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) لكن بحكمة من غير تهور، الجرأة على التحدي، الدفاع عن مصالح الجماعة .

الشدة أو الصرامة : (Yan): لا تعني بالضرورة العقاب، بل تعني "صارم، لكن عادل"، والصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعا في مواقفه وقرارات

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (427 – 347 ق.م) أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم، و ذلك لاكتسابهم حظا وافرا من العلم والمعرفة، وبهذا هم قادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام.

وقال أرسطو (384–322 ق.م) [2] إن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمين الأرستقراطية و الديموقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فان كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا، وان كان العدد كبيرا فالحكم ديموقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة و الثروة، فمثلا في ظل النظام الأرستقراطي الحكم والقيادة الأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديموقراطي الحكم والقيادة الفقراء المجتمع، وفي رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا، وأساسها أن القيادة تكون الأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى، وفي الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ، واعتبرت معايير الغني والأصل النبيل و الانتماء إلى الطبقة السلطة الحاكمة شرطا لاختيار القادة. أما بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق.م–306م).

---

[1] Sophie Faure, Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003, pp 129–130

[2] حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010،ص28.

وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة، اعتمد في تعيين القادة معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظرا لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية،أما القيادة في الحضارة العربية، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (ص)، يمثل مركز الحكم، و يتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه؛ كما قال تعالى (فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول) [1]. والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط و المقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتتحقق القيادة الرشيدة.

تنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي[2]: المقومات الذاتية: تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة و البيان، الخلق الحسن، الرجولة الانتماء.

الشروط القيادية: لابد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة آنفا لتتحقق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطا لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة؛ وهي الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد. مقومات سلوكية قيادية: متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار؛ وتتمثل في: القدوة، التعليم، الصبر، الرحمة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل.

هذا إجمالا وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم.

---

[1] سورة النساء، الآية 59.

[2] عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي،1996 ، ص 95.

الفرع الثاني: القيادة في التاريخ الحديث

أما في التاريخ الحديث نجد كثيرا من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة فالمدرسة العلمية للإدارة ل " فرديرك تايلور" الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير والمتمثلة في ما يلي:

– أن لا يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية.

– أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي.

– أن يكون متعاونا معهم بإخلاص وان يعمل على تنمية قدراتهم من اجل انجاز العمل.

– أن يكون عادلا في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه "المغريات أو المشجعات" كزيادة الأجر، الترقية السريعة...الخ، إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية؛ ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة. أما المدرسة العملية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول "هي "الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة" .

و حدد خصائص و صفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي[1]:

– صفات جسمانية والصحة و القوة ؛

– صفات عقلية: القدرة على الفهم و والتعبير والإدراك السليم للأمور؛

– صفات أخلاقية: حسن المعاملة الشجاعة والاحترام؛

[1] نواف كنعنان، مرجع سبق ذكره، ص63 .

– صفات ثقافية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل؛

– صفات تتعلق بالخبرة و التجربة : والمعرفة الجيد للعمل حتى يؤدى بطريقة سليمة.

أما في المدرسة البيروقراطية لرائدها "ماكس فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي: السلطة الشرعية، السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية، وحدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي:

ففي نموذج السلطة التقليدية: ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا ، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة[1].وفي نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين و تضمن له ولاء وإذعان التابعين[2].

وبالنسبة للسلطة الشرعية: فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي* للإدارة؛ وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية. وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمية[3].

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو " عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقاتها، وخلصت أبحاثه إلى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية، هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي ، وتحقق لهم الرضا، كالاحترام والتقدير، من بين أساسياتها ؟:

– الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تفعل في مكان العمل؛

---

[1] حسين عبد الحميد احمد شروان، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2] نفس المرجع ، ص ص 42–43.

* البيروقراطية : كلمة يونانية الأصل مكونة من شطرين Bureau–cracy وتعني حكم المكتب أو سلطة المكتب.

[3] صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007،ص 26.

– ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل؛

– لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد؛

– ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل.

واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد. كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين... و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها

الفرع الأول : تعريف القيادة الإدارية

– **القيادة لغة:** كما قال ابن منظور: القود : نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة[1]

– **القيادة اصطلاحا:** أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:

– عرفها **ستوغديل** أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. [2]

– ويرى **تيد** " بأنها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين .[3]

[1] ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الم+جلد12، ط1 ، 2000، ص 315.

[2] سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط 1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009 ، ص146.

[3] مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"،ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007 ، ص319.

– ويقول **نيومان** أن القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف.[1]

– أما **كونتز** و **اودنيل** فيريان أن القيادة هي" القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف.[2]

– ويرى **فيدلر** بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشتركة .[3]

– ويعرفها **هانت**" وآخرون بأنها نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه" والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها ، نذكر من بينها :

– تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية

– وتعرف بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين

– ويعرفها **عبد الكريم درويش وليلي تكلا** بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

– وتعني أيضا" مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة

[1] محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة،2005 ، ص227 .

[2] كونتز هارولد Harold Koontz أودونيل سيريل ، Cyril O'Donnell قاما بتأليف كتاب مبادئ .الإدارة، وبلغت مبيعات الكتاب حوالي اثنين من مليون نسخة وترجم إلى 15 لغة.

[3] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص16 .

التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة".

بناءا على ما سبق من تعاريف فان التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا التعريف يجمل مكونات العملية القيادية والتي سيتم شرحها في النقطة الموالية.

الفرع الثاني : مكونات العملية القيادية

يمكن أن نجمل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في ما يلي:

أولا: القائد :يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، و قدمت له عدة تعاريف منها:

– يقول كورتوا " كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم[1] .

– كما يرى دراكر" أن التعريف الوحيد القائد "انه شخص له تابعون.

– ويعرف أيضا انه " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة" وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك،

والمتمثلة في ما يلي:

أ– المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب

[1] كورتوا –ج، ترجمة سالم العيسي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1 ، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص ص 7–8.

[2] علاء محمد سيد قنديل،القيادة الادارية وادارة الابتكار،ط 1،دار الفكر، الاردن،2010 ، ص 16.

التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية ترتكز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شانه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب، نذكر منها:

– قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح؛

– الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها؛

– القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل.

ب– المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العملة.

من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد:

– مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين؛

– مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرؤوسيه؛

– مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها؛

– البعد العاطفي: إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالمواهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.

– المهارات الفكرية: وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة

إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة.

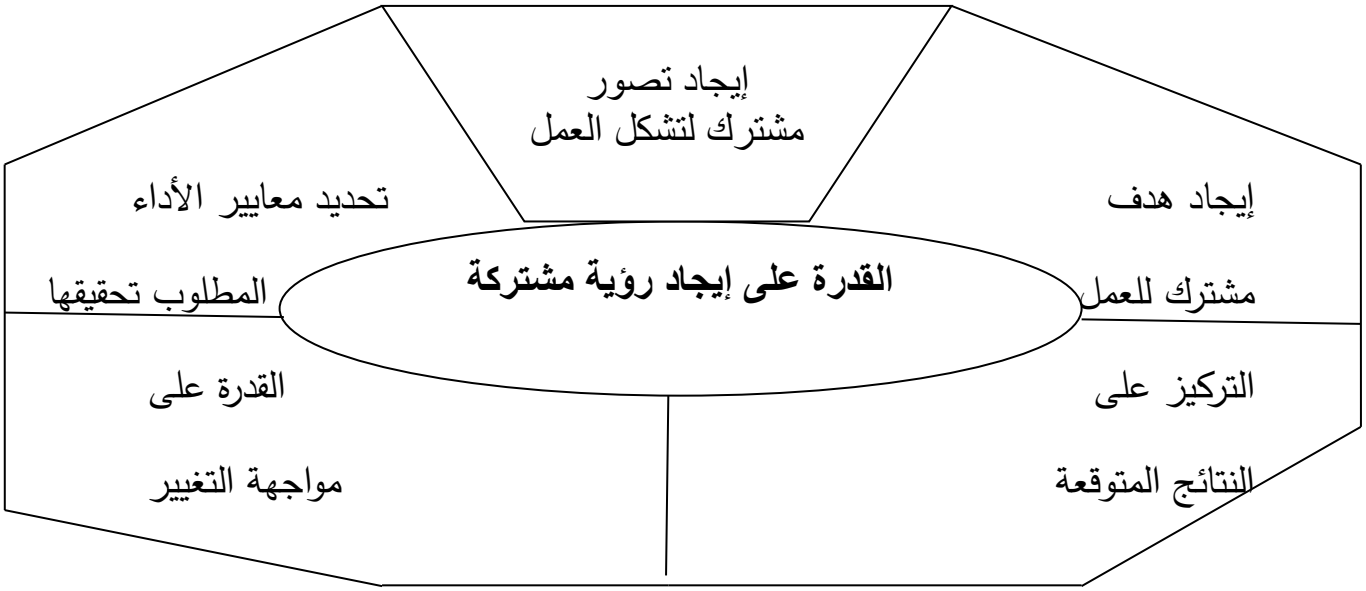
وفي ما يلي بعض هذه المهارات[1]:

– القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق؛

– القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة؛ امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع. والرؤية ما هي إلا صورة ايجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وممرا نحو تلك الغاية (تحقيق الصورة الايجابية)[2].

1–والشكل التالي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين:

الشكل 01: متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324 (بتصرف)

وهناك من يضيف أن القائد الإداري يجب أن يتمتع:

– بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة؛

– المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم؛

[1] المنظمة العربية للتنمية الادارية ، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة،2010،ص 50 .

[2] ماكس لاندزبيرغ، ترجمة غادة الشهابى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003،ص20.

– القدرة على التطوير والتغيير الايجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

– المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يرتكز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين، منها:

– الانجاز : القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات؛

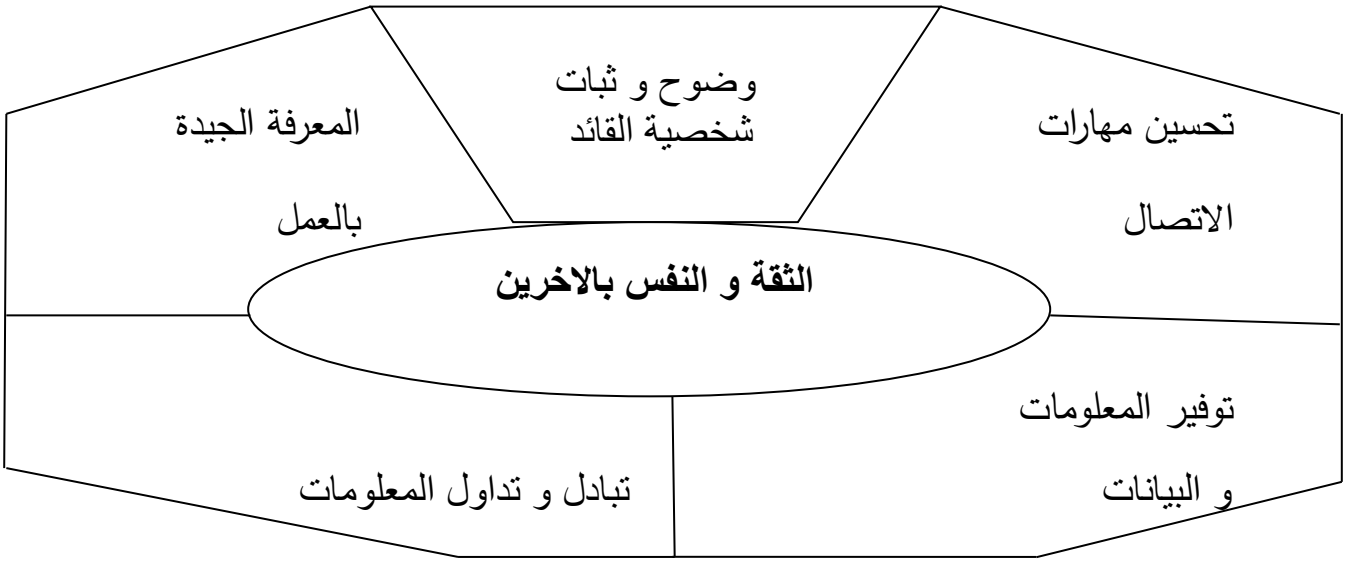
– الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك؛

– الإتقان : في أداء وانجاز العمل؛

– امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل نزاعات الأفراد بحكمة؛

– الثقة بالنفس وبالآخرين: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد أن يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم. والشكل التالي يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين.

الشكل 02: متطلبات تحقيق الثقة بالنفس والآخرين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 345 (بتصرف)

ثانيا : الأتباع (المرؤوسين)

هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي و باري بوسنر" في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي[1]:

– الصدق: أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم.

– الكفاءة: عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيئ، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.

– التوجه إلى المستقبل: يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار و هدف يجب تحقيقه. والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين : لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟.

– التحفيز: إذا كان المرؤوسون ينتظرون بان تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.

كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديموقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. ومن نتائج المشاركة :

– تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها؛

– تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه؛

– نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها؛

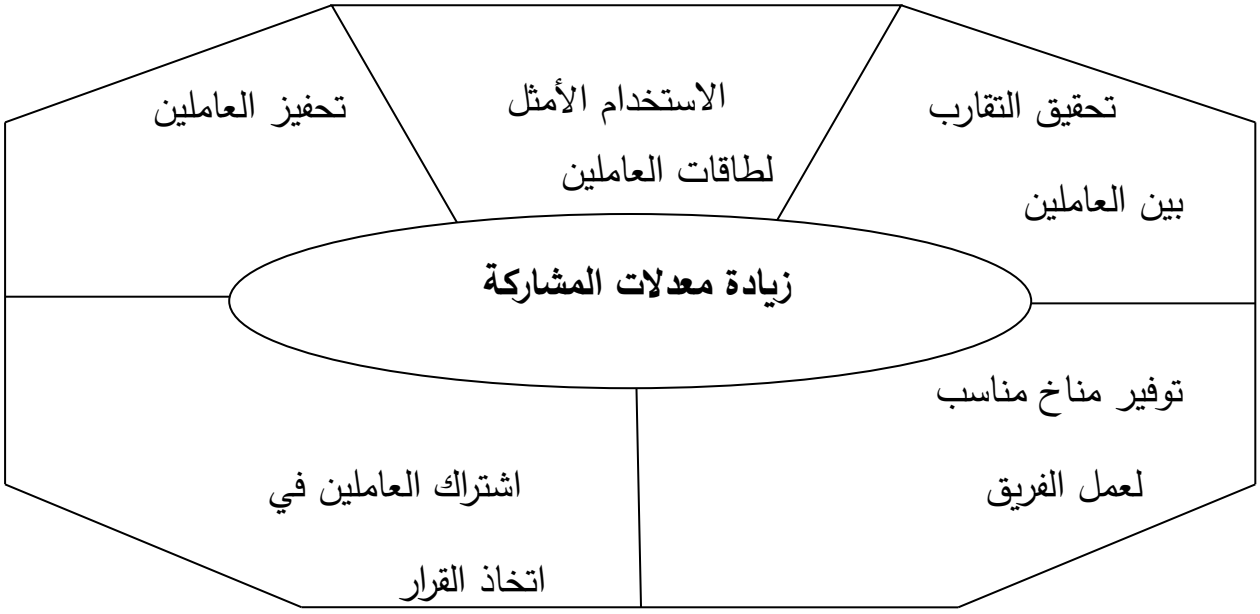
– بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.

والشكل التالي يمثل العوامل الواجب تحقيقها من اجل تطبيق مبدأ المشاركة.

---

[1] Alain Duluc, Leadership et confiance ,DUNOD, Paris,2003,P P 76-77

الشكل 03: عوامل رفع معدلات المشاركة



المصدر : مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 326 (بتصرف)

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وان يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق و أيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ثالثا عملية التأثير:

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:

أ- **المصادر الرسمية للتأثير**: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

- القوة الشرعية: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني الرسمي الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناءا على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معينا على الآخرين[1].

[1] سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص300.

– قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيسة، من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت.

– القوة القسرية: أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي

من قبل الرئيس، وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب الحوافز المادية إلى فرض العقاب مثل (تنزيل الدرجة، قطع او خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها).

ب– المصادر غير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:

– قوة الخبرة: وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله. وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجه مرؤوسيه، بطريقة تدفع بهم

مستقبلا إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

– القوة المرجعية: أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته، يصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم[1].

– قوة الإقناع: يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بان ما يطلبه منهم أداؤه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة .

رابعا الموقف:

يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية[2]:

---

[1] سعيد يسن عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص299.

[2] عادل حسن وآخرون، التنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011 ، ص ص 329/328 (بتصرف).

– فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.

– طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.

– القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.

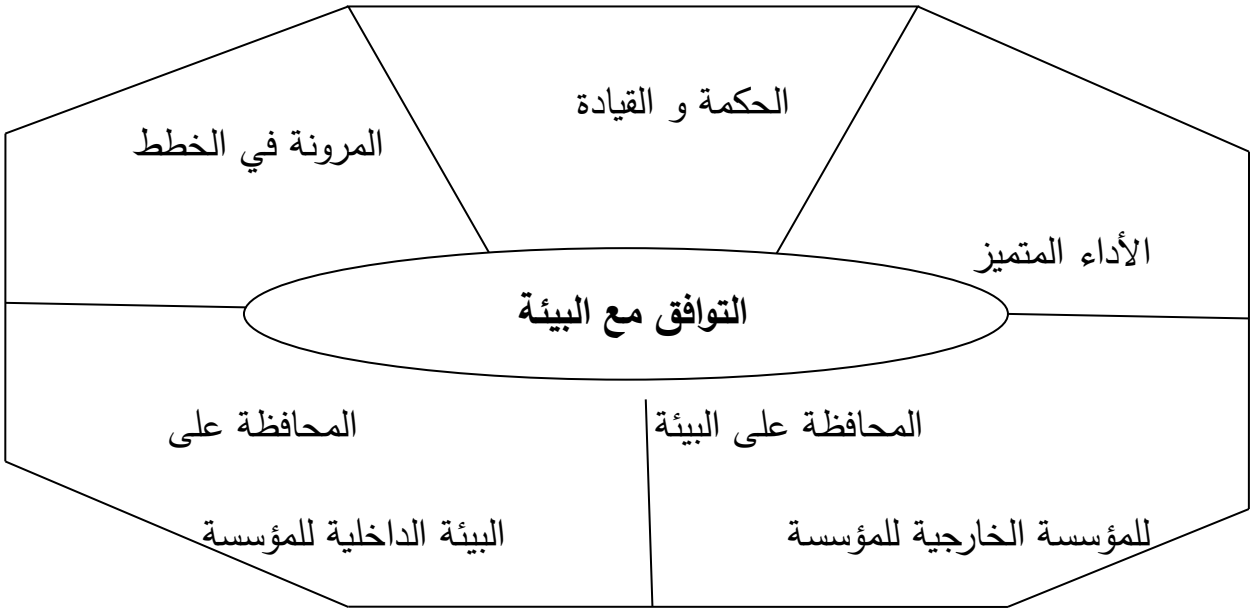
– ظروف المنظمة (بيئة العمل : تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية).

كما يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال. والتوافق يتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبيا بين الفرد والمجتمع المحيط به بما يسهم في انجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين. والتوافق يتطلب إحداث التغير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة، لتحقيق التلاؤم والانسجام بينهما. وعلى أي منظمة أن تحقق هذا التوافق من منطلق أنها جزء منه، وأنها أنشأت خصيصا لتلبية حاجة لدى المجتمع[1].

وعوامل تحقيق التوافق مع البيئة موضحة في الشكل التالي:

[1] مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص325.

الشكل 04: عوامل تحقيق التوافق مع البيئة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 331 (بتصرف)

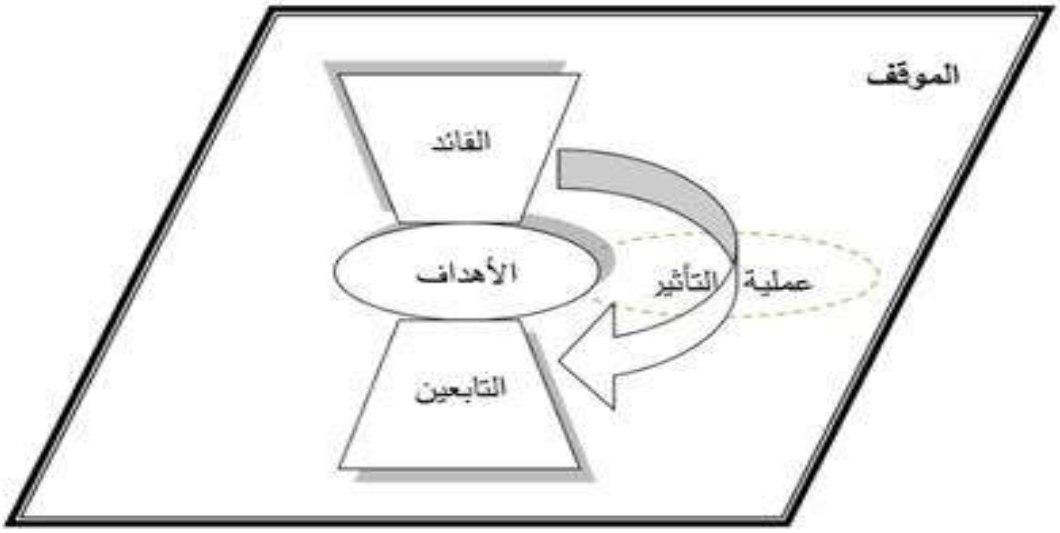
خامسا : الأهداف المشتركة

إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسئوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر ليترر " أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة... إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير. وقدمت ماري فوليت من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف

ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

وعليه فان على القائد ان يدرك هذا التنوع وان يحترم هذه الاختلافات وان يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين. والشكل التالي يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه.

الشكل 05: مكونات العملية القيادية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث : القيادة و المفاهيم المتداخلة معها

الفرع الأول : القيادة والرئاسة

تشترك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا، الحق في إصدار الأوامر، وجود الهدف؛ إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة ، يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية[1]:

– الاختيار: إن طريقة اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائيا وتنبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، وقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض عليها فرضا.

– مصدر السلطة: تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له. أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحلده .

– الهدف: يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، وبذاك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها.

ونتيجة لذلك فالرئاسة اقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة. والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الرئيس والقائد.

[1] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 230–231

الجدول02: الفرق بين القائد والرئيس

مجال المقارنة	الرئيس	القائد
التعين و الاختيار	مفروض من السلطة العليا	يختار من طرف الأفراد و الجماعات
مكانته في التنظيم	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي والغير الرسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصيته و حب الاقتناع التابعين له
السبب لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع و الرضا
التقييم	يعرف من المخطأ و يعاقبه	يعرف ما هو الخطأ و يصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل و يوزعه	يوضح كيف يتم العمل و ينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد و العمل
الأمر	يأمر	يسال
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا ليتبعه أفراده لتحقيق الهدف المرغوب
الولاء و الاحترام	يأمر الأفراد باحترامه	القائد يكتسب الاحترام و الولاء
الانجاز	يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا الهدف
الرؤية	ينظر إلى اليوم أي إلى الوقت الراهن	ينظر إلى اليوم و المستقبل

المصدر :علاء محمد سعيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص32/31(بتصرف)

الفرع الثاني : القيادة والزعامة

أشار فيبر إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فاستخدم كلمة كاريزما، ومعناها القوة الخاصة التي منحتها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله. و يرى انطونيو جرامسى الزعامة أنها" تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى".

أنطونيو جرامسي فيلسوف ومناضل ماركسي إيطالي، ولد في بلدة آليس بجزيرة ساردينيا الإيطالية عام 1891، تلقى دروسه في كلية الآداب بتورينو. انضم إلى الحزب الشيوعي الإيطالي منذ تأسيسه وأصبح عضوا في أمانة الفرع الإيطالي من الأممية الاشتراكية، اعتقل لأول مرة عام 1924 و أمضي العشر سنوات الأخيرة من عمره قبل أن يموت تحت التعذيب في 26 أبريل 1937.

كما تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. [1]

مما سبق يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم ، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب منهم.

الفرع الثالث: القيادة والإدارة:

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفين تماما في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديرة أيضا ولكن ليس كل

[1] عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه؛ الجزائر، 2003 ، ص 16

مدير يصلح قائدة. والإدارة حسب فيفنرو بريستوس بأنها تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة[1]. و يعرفها مارشال ديموك هي : « اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي ويرى ارنست دال بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين[2].

أما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى العلم أما القيادة فهي أقرب إلى الفن منها إلى العلم ، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل و الإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة.

أولا – القيادة جزء من الإدارة: أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المديرة.[3]

ويرى ولمان أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا، أما إذا إكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

ثانيا – التكامل بين القيادة والإدارة: يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامدة)، والقيادة تكون للإنسان في الجانب الإنساني) وان كل منهما يكمل الآخر، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على مرؤوسيه وافتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير؛ كما يمكن للفرد أن

---

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[2] سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية :التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض،2002 ، ص ص33/32.

[3] ظاهر كلالدة، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص37 .

يكون قائدا دون أن يكون مديرا وذلك باكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع إنتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديرا.

ولتحقيق القيادة الناجحة لابد من اجتماع الاثنين معا القيادة والإدارة في شخص واحد، مدير بصفات و مهارات القائد، وقائد بسلطة ومركز المدير، و هذا ما أراده درافت بقوله" القيادة ليست الإدارة، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك أنه سيكون ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان" [1].

ثالثا – التداخل بين القيادة والإدارة: أنصار هذا الاتجاه يرون أن هناك تداخل بين القيادة والإدارة في[2] :

– تحديد الهدف فلكل منهما أهداف يراد تحقيقها؛

– خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف؛

– التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير محددة؛

– الرقابة وتقويم الأداء و تنظيم العمل وتوجيه العاملين.

رابعا – القيادة فن والإدارة علم: تعد القيادة أقرب إلى الفن منها إلى العلم، حيث يقول أورد سليم Ord slim القيادة بالروح، مركب من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن؛ الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم، فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالتخطيط، إعداد الموازنات، الرقابة واتخاذ القرارات فهي أقرب إلى العلم والعقل؟.

[1] هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة:النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الاردن ، 2008 ، ص 55.

[2] علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص32.

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية...أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير ودور المدير القائد.. مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول الموالي:

الجدول 03: الفرق بين الإدارة والقيادة مجال المقارنة

مجال المقارنة	الإدارة	القيادة
التركيز	الكفاءة العقل و الرشد	الفعالية (مدى تحقيق الأهداف)
مجال التغير	تغير الإجراءات و الأدوات	تغيير الافتراضات و المعتقدات و قواعد العمل
الصلاحية	مركز إداري ، صلاحية رسمية	مكانة شخصية ، تأثير غير رسمي
التعامل	تتعالم مع مهام إدارية	تتعامل مع مهام إنسانية و علاقات شخصية
الموقف من التغير	الميل إلى الاستقرار	الميل إلى الابتكار و التغير الجذري
القيم	رسمية متأتية من اللوائح و القوانين	متنوعة المصادر(المواقف، الثقافة)
الأولوية	أولوية العمل	أولوية الأفراد و من ثم المهام
قوة التأثير	قوة الثواب و العقاب	قوة مصدرها الإقناع والولاء و الخبرة
القدوة	القدوة في الالتزام باللوائح	القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 35،36 (بتصرف)

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها ، وخصائص القائد الإداري الناجح، وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمد عليها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا إن تصنيف الأكثر شيوعا وقبولا بين الباحثين والذي سنعتمده في هذا البحث كما يلي: النظريات الفردية للقيادة ؛ النظريات السلوكية للقيادة؛ النظريات الموقفية؛ النظريات الحديثة للقيادة.

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها . فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية. كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة. ويعتبر جالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية[1].

[1] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 61.

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة؛

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها 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، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

الفرع الثاني: نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي[1]:

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط؛

- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط؛

- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس؛

- سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور؛

- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين..

وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها، فاتضح أن عددها بلغ 41 صفحة.

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 264/263.

ويرى **أوردواى** ضرورة توافر خصائص للقائد الكفء لخصها في عشرة صفات، هي : الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات الصداقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من أجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين. ويرى **براون** أن من صفات القائد : القوى الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس.

كما قام **إبراهيم درويش** بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان؛ الثقة في النفس والإيمان بالقيم؛
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة؛
- المقدرة على الإقناع والتأثير؛ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية؛
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم؛
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة؛
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية؛ حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته؛
- القدرة على تفهم الموقف.

وقام كل من **كيرك باتريك ولوك** بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي[1] :

- وجود الدافع: ويتمثل في الرقبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام؛
- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة؛
- الحافز إلى القيادة، ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة؛

[1] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية –مصر ، 2003 ، ص 338.

الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية؛

– القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات؛

– الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال؛

– المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، الجسمية، والحماسة،...وغيرها. كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة[1]. كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف، ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية:

– أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة؛

– لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد جاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى ؛

– لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها أقل أهمية.

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على

[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 264.

افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة. وسنعرض فيما يلي أبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة

الفرع الأول: دراسات جامعة ايوا

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من **رونلد ليبيت، رالف وايت** و **كيرت ليفين** تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسما إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة. وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي[1]:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي .
- الأسلوب الديمقراطي .
- الأسلوب التسيبي أو الحر .

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملي على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب و العقاب على أساس شخصي – أسس غير موضوعية– بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخله، فهو لا يقدم توجيها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن

[1] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 256–257.

ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل إلى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل اكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم اكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر، فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى. لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدي الأفراد وزيادة إنتاجيتهم . إلا انه يؤخذ على دراسة جامعة ايوا أنه[1] :

– لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات و يقومون بأعمال ومهام معقدة؛

– هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل الدوافع وقدرات الأفراد؛

– من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة.

إن دراسات جامعة ايوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية، كما قدمت وصفا لأنماط مختلفة من القيادة، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

الفرع الثاني: دراسات جامعة ولاية أوهايو

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف باستبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فليشمان و شارتل اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما[2] :

---

[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 267.

[2] mes.G.Hunt et autre , Op cit , P 364

القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: يتركز اهتمام القائد على هيكلة العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من رضاهم.

و بموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه. ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:

الشكل 06: نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو.

مرتفع ↑ التقدير (الاهتمام بالمرؤوسين) ↓ منخفض

اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام مرتفع بالمرؤوسين	اهتمام منخفض بالعمل اهتمام مرتفع بالمرؤوسين
اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام منخفض بالمرؤوسين	اهتمام منخفض بالعمل اهتمام منخفض

المصدر : مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 321

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمرؤوسين، وان أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الاهتمام بالمرؤوسين؛ إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسة قد أهملت

تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اليقين التي كثيرا ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكلة العمل على حساب مشاعر المرؤوسين أو العكس).

الفرع الثالث: دراسات جامعة ولاية ميشيغان

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم اليكرت، كان، وكاتز"، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

خلص ليكارت إلى النتائج التالية:

أن هناك محوريين (بعدين أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكلة الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو؛

– أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا؛

– أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم؛

– أن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.

وتوصل ليكارت إلى استنتاج عام مؤداه، أن نمط الإشراف القيادة المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع نموذجا يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) يعد اقل النظم كفاءة، و (النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية. وهذا شرح مبسط لها:

النظام التسلطي– الاستغلالي: يركز القادة على الانجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة.

النظام التسلطي– النفعي: أقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيهم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، و يلجئون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الانجاز.

النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيهم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وتفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين، و إفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد)، وحفز الأفراد عن طريق الثواب أحيانا العقاب.

النظام الجماعي المشارك: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف، إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي

ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدي المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف، ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:

– صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا). فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد الدليل التجريبي[1]؛

[1] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 259.

– ويشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها؛ وبرزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج)، وهذا ما قدمته الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.

الفرع الرابع: نظرية الشبكة الإدارية

نموذج الشبكة الإدارية **لبلاك وموتون** أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة **ميشيغان** و **أوهايو**، وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية. قام كل من بلاك و موتون ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالإنتاج و البعد الدراسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات، تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، و 9 درجات الأعلى اهتمام بالإنتاج والمرؤوسين. وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لانهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن بلاك وموتون ركزا على خمسة أنماط أساسية هي[1] :

– النمط الأوتوقراطي المتسلط (9–1) يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الإهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.

– النمط الاجتماعي (1–9) يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة و يترك

[1] Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale,1992, PP : 383- 384.

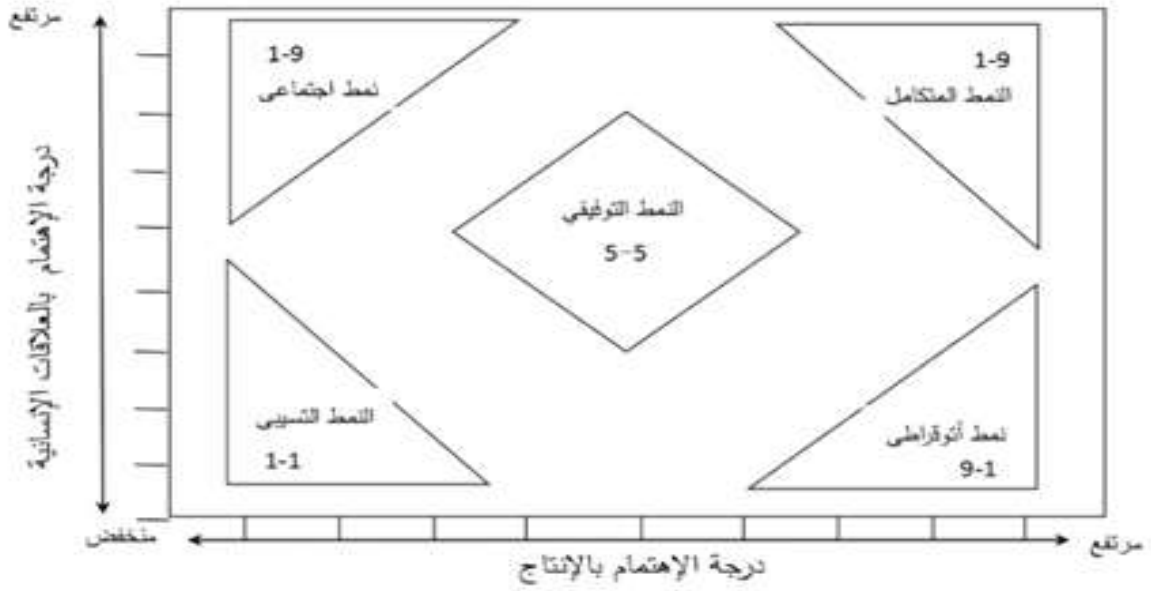
الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم ، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقق الرضا للأفراد.

– النمط التسيبي (1–1) هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج، و القائد لا أن يتدخل في العمل، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبذل الحد الأدنى من الجهد

– النمط المعتدل (5–5) يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل إهتمامه متوسط بكل منهما.

– النمط المتكامل (9–9) في هذا النمط يدعم القائد إلتزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 07 : الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



Source : NICOLE AUBERT et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management ,2 eme ,édition, Édition d'organisation,2006Paris P 73,

كانت هذه الدراسات هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، أي مجموع الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمطا قياديا، على خلاف المدخل الفردي، تحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، ويقول فليشمان " أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط يقوم به الفرد"[1].

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى ، وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكلة المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير اثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة

الفرع الأول: نظرية تاننبوم وشميدت

استخدم تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد ، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه، وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري إلى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس، والثاني يصف القيادة الديمقراطية.

[1] بيتر ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: ملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص ص 53/54.

الفرع الثاني: النظرية الظرفية لـ فيدلر

قدم **فيدلر** أعماله في منتصف سنوات 1960 ، وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي (مرتبط بشخصية القائد)، و متطلبات الموقف. فيدلر ركز أساسا على السيطرة الظرفية الموقفية)[1].

أولا: متغيرات شخصية القائد: يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا الحاجاتهم (حاجات العلاقات الشخصية، حاجات انجاز العمل)، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا (LPC) ، يقوم القائد بملء هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياسا فرعيا يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم إلى ثماني درجات، تجمع الدرجات ووفقا للنتائج التي يعطيها مقياس LPC تتحدد شخصية القائد، فإذا كان تقييم القائد الصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عاليا، فهذا حسب فيدلر قائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان تقييمه منخفضا، فالقائد في هذه الحالة يميل إلى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية[2].

ثانيا: متغيرات الموقف: تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، و هي: - علاقة القائد بالمرؤوسين: يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة؛

- هيكل المهمة: يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها ، وعموما تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة و المهيكلة؛

- القوة الكامنة في مركز القائد : يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد، فهو

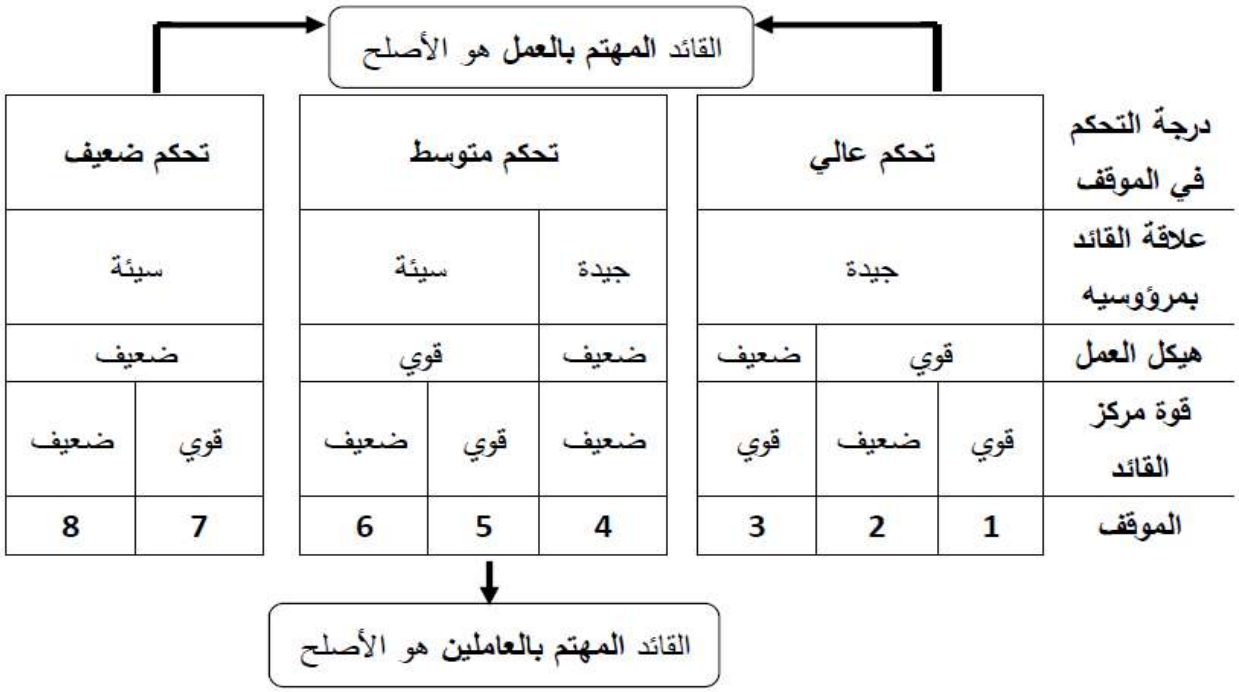
---

[1] James.G.Hunt et autre , Op cit , P 366

[2] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 279.

يعكس مثلا قدرة القائد على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها. و الشكل التالي يمثل النتائج التي توصل إليها **فيدلر** وفق نموذجه المقترح لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع متغيرات الموقف:

الشكل 08 : نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف



Source : James.G.Hunt et autre, Op cit, p 367

حسب النموذج المقترح لفيدلر إن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي:

– في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف): حيث أن العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة, يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا؛

– في المواقف السهلة والمواتية (تحكم عال): حيث تكون العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل

والإنتاج فعالا؛

– في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات،

يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا، وفي هذا يقول ستوجديل لقد أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف،

ويضيف: أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم.

ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون أن النموذج قاصر على أن يقدم تفسيرا منطقيا ومعقولا العلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين. والشكل السابق يتضح فيه أن هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة. رغم ما وجه من انتقادات النظرية فيدلر، إلا أنها تعد خطوة بارزة في إظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

الفرع الثالث: نظرية المسار – الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى **روبرت هاوس** عام 1971، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم". تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما :

أولا– الأنماط القيادية: وفقا لنظرية المسار – الهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة :

– السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما

هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة

– السلوك المساند: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل ايجابي؛

– السلوك الإنجازي : توضع هنا أهدافا تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف؛

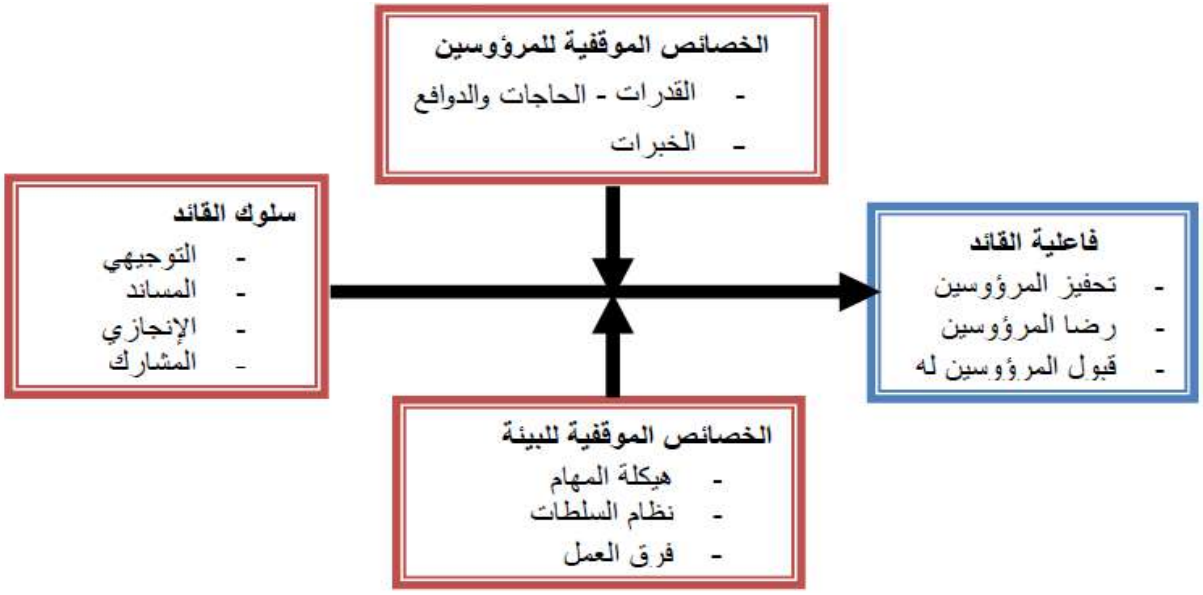
– السلوك المشارك : مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

ثانيا– العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار – الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وإنجازهم لما هو مطلوب منهم فهي[1]:

– الخصائص الشخصية للمرؤوسين: تتمثل في القدرة، الحاجات والدوافع، ...

– خصائص بيئية العمل: وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكلة العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل...، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:

الشكل09 : العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



Source : Robbins,S.P,Organisationnel Behavoir,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003

[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 294 (بتصرف)

ويمكن القول أن هذه النظرية تقدم إطارا تفاعليا يفيد المديرين في توجيه انتباههم إلى انه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة، كما انه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط القيادة.

الفرع الرابع: نموذج دورة الحياة

يقوم نموذج (بالو هرسي وكنيث بالانكارد) (1969) على دراسات جامعة أوهايو وشبكة الأنماط القيادية لبلاك وموتون، ويعتمد في تحليله على أن مستوى نضج المرؤوسين هو الذي يحد النمط القيادي الملائم، فالقائد يجب أن يغير نمط قيادته تبعا لمستوى نضوج العاملين في الوظيفة، ولهذا تسمى هذه النظرية بنظرية دورة حياة القيادة، فالقائد يستخدم مزيجا من التركيز على العمل والتركيز على العلاقات. ويعرف النضج بأنه: "القدرة والرغبة لدى التابعين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم والنضج له بعدان[1] :

– نضج العمل: (القدرة) وتقاس بالخبرة السابقة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة؛

– النضج الشخصي:يقاس بمدى تحمل الفرد للمسؤولية وتحقيق الأهداف والشعور بالولاء للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون للفرد نضج أكثر لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء مهام أخرى، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين. وحسب هذا النموذج فان هناك أربع مراحل (مواقف) يتخذها السلوك القيادي وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين، وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل وهي:

– المرحلة 1 أسلوب التوجيه (أوتوقراطي): يتلاءم مع المرؤوسين الجدد قليلو الخبرة أين يكون مستوى النضج عندهم ضعيف، وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط .

– المرحلة 2 أسلوب الإقناع (التحفيز): يتلاءم مع المرؤوسين الراغبين في العمل غير

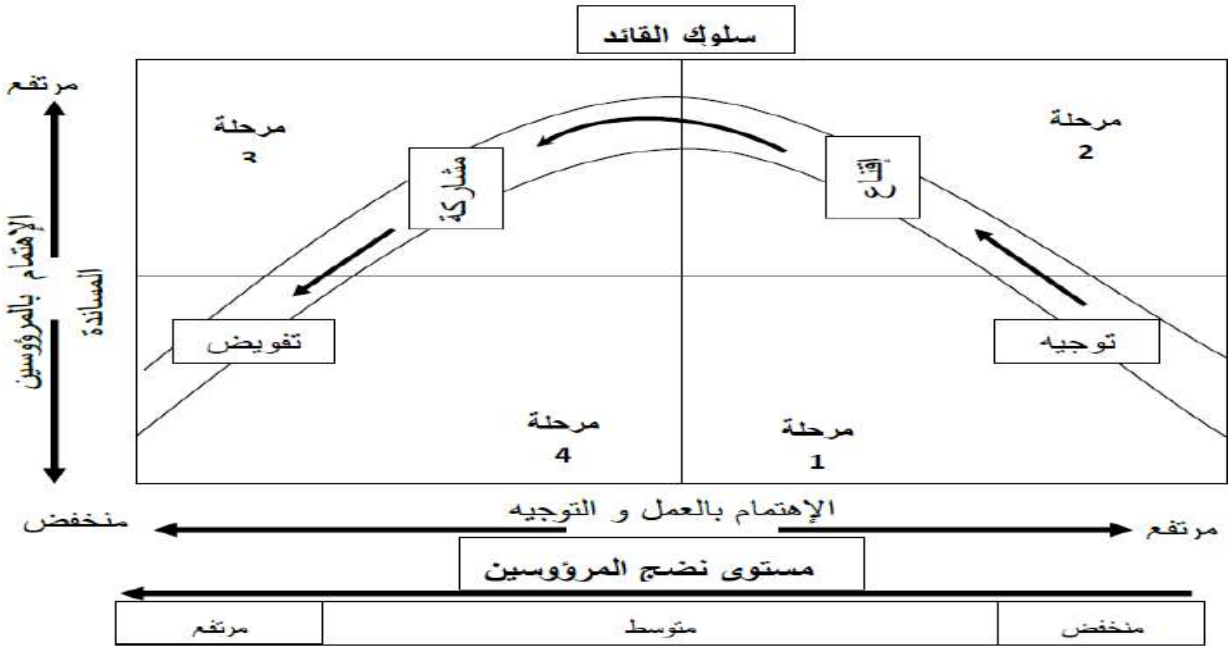
[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 296–297.

القادرين على إنجازه حيث يكون مستوى النضج من منخفض إلى متوسط، وهو أسلوب يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا، و يعمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها.

– المرحلة 3 أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتماشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، مما تطلب أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل أين يكون مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع. ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات.

– المرحلة 4 أسلوب التفويض: يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، يتلاءم مع المرؤوسين جيدوا الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بقدرة كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية أي مستوى نضج مرتفع. وهنا يفوض القائد للمرؤوسين اتخاذ القرار وتنفيذه، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم. والشكل التالي يوضح هذا الانتقال المرحلي للأسلوب القيادي:

الشكل10 : مخطط دورة حياة القيادة



المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، ط3، بدون ،2004، ص65 (بتصرف) .

يتضح من الشكل أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (1) إلى مرحلة (4)، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج ضعيف ، أي أنهم جدد وتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب التوجيه (المرحلة1) يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية وذلك بزيادة المساندة (المرحلة 2)، في حين إذا ازدادت كفأتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة بخفض التوجيه (المرحلة 3)، ويمكنه في النهاية خفض المساندة والتوجيه (المرحلة 4)، واستخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العالي للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في انجاز المهمة.

هذا إجمالا ما جاء في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية الدراسة ظاهرة القيادة الإدارية، إلا أنه مع تسارع التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة، اعتمدت على ما قدمته النظريات السابقة وأخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل ومتغيرات في دراساتها وتحليلاتها؛ وفي ما يلي عرض لأهم هذه النظريات الحديثة .

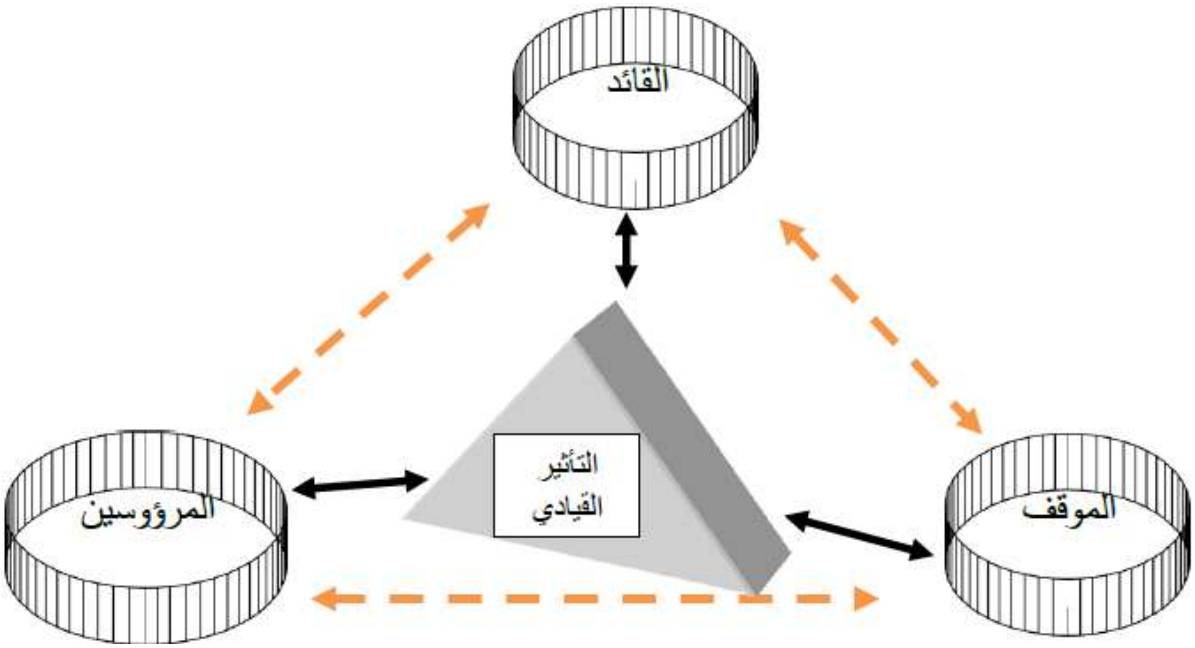
المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة

الفرع الأول: النظرية التفاعلية

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر؛ عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه؛ الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها[1]. والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:

[1] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 78

الشكل11: التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في الآتي

– لم تتنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة .

– يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدي إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

الفرع الثاني: النظرية التبادلية

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء

الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة .

ويرى **بلو** على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي القابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية[1].

أما **جيمس جهانت** وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد و التابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه[2]. وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل، التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد. والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.

الشكل12 : نموذج القيادة التبادلية



المصدر :محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985 ، ص 632

وعليه يرى **جاكوبس** أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من اجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في

[1] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[2] عبد الشافي محمد ابو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و التابعين، و بدون هذه العلاقات لا تتحقق المتابعة.

الفرع الثالث: نظرية القيادة الكاريزمية

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس و كونجر 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، تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه .

وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة القائد الزعامية هي[1]:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛
- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛
- إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة؛
- تعايش المرؤوسين مع الرسالة التنظيمية؛
- تركيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف، وقام هاوس وأصدقائه بدراسات توصلوا من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة الكاريزميين هما:

- القائد الكاريزمي السلبي: حيث يركز استعمال سلطته الشخصية من اجل إشباع حاجاته الذاتية فقط دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وقدم مثالا على ذلك أدولف هتلر، دافيد كوريش

- القائد الكاريزمي الايجابي: على النقيض من ذلك، يحبذ الإيثار و يعزز التمكين لدى التابعين ويحملهم المسؤولية وقدم مثالا على ذلك مارتن لوثر كينغ .

[1] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 279/287.

وأشارت نتائج الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية (الملهمة) يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا والإنتاجية، عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني.

في عام (1985) وسع باس من عمل هاوس بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والسمات الكاريزمية لكنه أكد أن القيادة الكاريزمية تعد شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا للقيادة التحويلية، التي ستبينها فيما يأتي.

الفرع الرابع: نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جديدا، مقابلا للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كممثل لإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون أداء وإنجازا بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات. وللقيادة التحويلية أبعاد هي:

– التأثير المثالي الكاريزما ": يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز و تنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين وإقناعهم بتحقيقها، أي هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام التابعين و اعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه ويطيعون برغبة كل مطالبه.

– الحافز الإلهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

– الإثارة الفكرية : قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

– الاهتمام بالمشاعر الفردية: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع ، التوجيه، النصح...) و الاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.

وعليه فان جوهر نظرية القيادة التحويلية يقوم على تقديم تحفيز عال للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فتتوافر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم. وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزماتية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى (الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، كما يقول **محمد سعيد أنور سلطان** "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما"[1]، وهذا ما تبينه ماجدة العطية في قولها "القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما"[2].

بناءا على ما تم طرحه لأهم نظريات القيادة الحديثة، اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤد إلى اختفاء سابقتها، و أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لا تثبت خطأها، كل هذا أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة و أيها الأصلح استعمالا والأكثر تأثيرا على رفع أداء المرؤوسين، وهذا ما سنتطرق اليه في المبحث الموالي.

[1] محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق نكره، ص371

[2] ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1 ،2003،ص234.

المبحث الثالث : أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات الأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن قسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي والنمط الحر. وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادة الإدارية.

المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي

الفرع الأول: مفهوم النمط الأوتوقراطي

القيادة **الأوتوقراطية**"، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.

" مصطلح " أوتوقراطي "(Autocrates) : كلمة من أصل يوناني (Autokracte) ، ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة (أوتوقراطية) خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي[1]:

– اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية؛

– عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته؛

– الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وآخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة؛

– بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا بموضوعية؛

– الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل؛

– اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال؛

– السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أولا– القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدوا استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقودها. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات

[1] نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2006، ص 260.

السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته.

ثانيا– القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته [1]. وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة.

ثالثا– القيادة الأوتوقراطية اللبقة: وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده. ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدوا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

الفرع الثالث : مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من

[1] السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،، ط 1 ،2010،ص149.

الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات "**ماكموري**" وكل من "**بروم** و **مان**" منها :

– الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية؛

– الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس؛

– الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما **جراي** فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

– خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛

– عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.

– عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.

– إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.

– عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.

– إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك أن كثيرا من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

الفرع الرابع: عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر:

– مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز

به التنظيمات الحديثة.

– إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادلة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل؛

–الاتصالات الهابطة من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين؛

– استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛

– استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط.

ومن ابرز مظاهر السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات)؛

– ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

– انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتها (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدم التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع).

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ، ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة و ظروف محددة، إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحة للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيها، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار، وعليه فإنهم ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة، وهو موضوع النقطة الموالية.

المطلب الثاني : نمط القيادة الديمقراطي

الفرع الأول: مفهوم النمط الديمقراطي

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديموقراطي" الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقا لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات و قيود متبادلة.

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهبنة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمتثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقا لها،

– يجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين. ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية النفسية، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها. كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

– عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛

- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويرى **اوين** أن نمط القياد الديموقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة[1]. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

اولا- العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديموقراطي يهمه التعرف على أفكار و آراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهمه توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

ثانيا- المشاركة: وفي ظل الديموقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائما على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمور الجماعة، وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها.

[1] LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008, p 29

ثالثا– تفويض السلطة:

ويشمل التفويض العناصر الآتية[1]:

– واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم؛

– سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي ألزم بتحقيقها؛

– مسؤولية:حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.

ويحقق التفويض بعضا من المزايا، هي:

– تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة؛

– تدريب المرؤوسين على العمل القيادي؛

– السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: أشكال القيادة الديمقراطية

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة:

– القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسبا.

– القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.

– القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين

[1] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره،ص 103.

في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

– القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

– القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.

القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية[1]:

– أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء؛

– أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر؛

– يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات؛

– يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل قدوة لهم؛

– يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود و التفاهم بين الأفراد و بين القائد؛ .

– يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية والتسلطية؛

– يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه والتي قد تخلق جوا من القلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

الفرع الثالث: مزايا النمط الديموقراطي للقيادة

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديموقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية[2]:

[1] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 105.

[2] محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص261.

– رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛

– تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم؛

– تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛

– تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛

– تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛

– إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء؛ ، و هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:

– في ظل القيادة الديموقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات : من القائد التابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديموقراطي يهمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمه توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

– كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائده.

الفرع الرابع: عيوب النمط الديموقراطي للقيادة

ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

– إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديموقراطية القيادة، لأن الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا أنه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديموقراطي على سلوكه القيادية. ويرى **حسين رشوان** أن من المآخذ على النمط الديموقراطي ما يلي:

– أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ؛

– كما يعاب على القيادة الديموقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة؛

– والقيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة ويضيف محمد سلمان أن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في :

– إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛

– أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.

يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديموقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديموقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته .

المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية

الفرع الأول: مفهوم النمط القيادي الحر

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم[1]. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك

[1] محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262

الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات ، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي النمط الحر من صفات نذكر:

– ضعف الشخصية : هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه؛ التذبذب في اتخاذ القرارات؛ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛

– عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسيب و الفوضى التي تسود المنظمة؛

– قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

الفرع الثاني : مزايا النمط الحر للقيادة

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد التطبيقه، حيث يؤدي إلى:

– تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛

– الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛

– يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛

– قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث[1]. ويضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها:

– زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛

[1] محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

– يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

وهناك من يضيف إلى ما سبق ذكره من مزايا ما يلي :

–نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع؛

– العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.

الفرع الثالث: عيوب النمط الحر للقيادة

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا انه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها :

– إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛

– يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

ويرى كنعان أن الحرية المطلقة دون إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها إلى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج. ويضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي:

– اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا

– يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية؛ ضعف أداء المنظمة والعاملين؛

– غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ؛

- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين؛
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس؛
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله؛
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية؛
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي.. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، (تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وزيادة الروح الفردية).

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسيب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة الطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار. ويصلح النوع الثالث (القيادية الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية. وفي ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأوتوقراطية، الديموقراطية و القيادة الحرة.

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح و التي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره ، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين. ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين و خصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة ،والنمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط ومميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف. ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أداء العاملين فيها والذي سيكون موضوع الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي و سبل تحسينه

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي و سبل تحسينه

تمهيد :

لقد تم التطرق في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى القيادة الإدارية والنظريات المفسرة لها ومختلف الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في أداء مهامهم الوظيفية ، وفي هذا الفصل سنتعرض إلى الأداء الوظيفي وعملية تقييمه والية عملها، فالأداء محور اهتمام كل المؤسسات، وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية ، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء أكان في السياسات والبرامج المعتمدة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، أو في برامج وسياسات التدريب وتطوير المرؤوسين ، كما يمكن أن تستخدم العملية كأداة جنب للكفاءات طال ما أنها تعتمد المصداقية والحيادية في التقييم ، كما تساعد عملية تقييم الأداء القائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج أداء المرؤوسين. وعليه سنتطرق في المبحث الأول من هذا الفصل إلى عموميات حول الأداء الوظيفي ، أما المبحث الثاني تناول عملية تقييم الأداء الوظيفي ، وعالج المبحث الثالث بعض السبل لتحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. وسنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الأبعاد التي تتعلق الأداء الوظيفي على النحو التالي:

- المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.
- المطلب الثاني :أهم العوامل المؤثرة فيه.
- المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء واهم محدداتها .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من اجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف:

- تعرف **راوية حسن** الأداء على أنه" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"[1]. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.

- أما **عاشور** فيعرف الأداء على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"[2]، أي أن الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة.

---

[1] راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، ص 216.

2- احمد صقر عاشور، ، إدارة القوى العاملة، : ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50.

– ويعرف **كلاود بلانش اليغر**" وأخرون الأداء بأنه" مجموع المؤشرات (عادة) في شكل أرقام الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الانجاز الأمثل.

" يظهر التعريف أن الأداء هو بيانات ومعطيات معبر عنها بالأرقام توضح انجاز الفرد وما يجب على المؤسسة القيام به التحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، بغية الوصول إلى أقصى حدود للانجاز (تحقيق أهدافها).

– و يرى **مصطفى عشوي** " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"[1].

حسب هذا التعريف الأداء عبارة عن نشاط وسلوك إنساني يعمل على تحقيق الأهداف .

– ويعرف الأداء أيضا بأنه "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن إستغلال الموارد المتاحة".

يوضح هذا التعريف العوامل المؤثرة على الأداء والمتمثلة في بيئة المنظمة، الروح المعنوية للعاملين، وأخيرا الإستغلال الأمثل الموارد المتاحة، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر مجتمعة.

من خلال ما سبق من تعاريف للأداء نقدم التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو "مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس (وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة .

الفرع الثاني: العلاقة بين مفهوم الأداء، الكفاءة والفعالية:

يربط الباحثون الأداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدي الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير

[1] مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.

عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

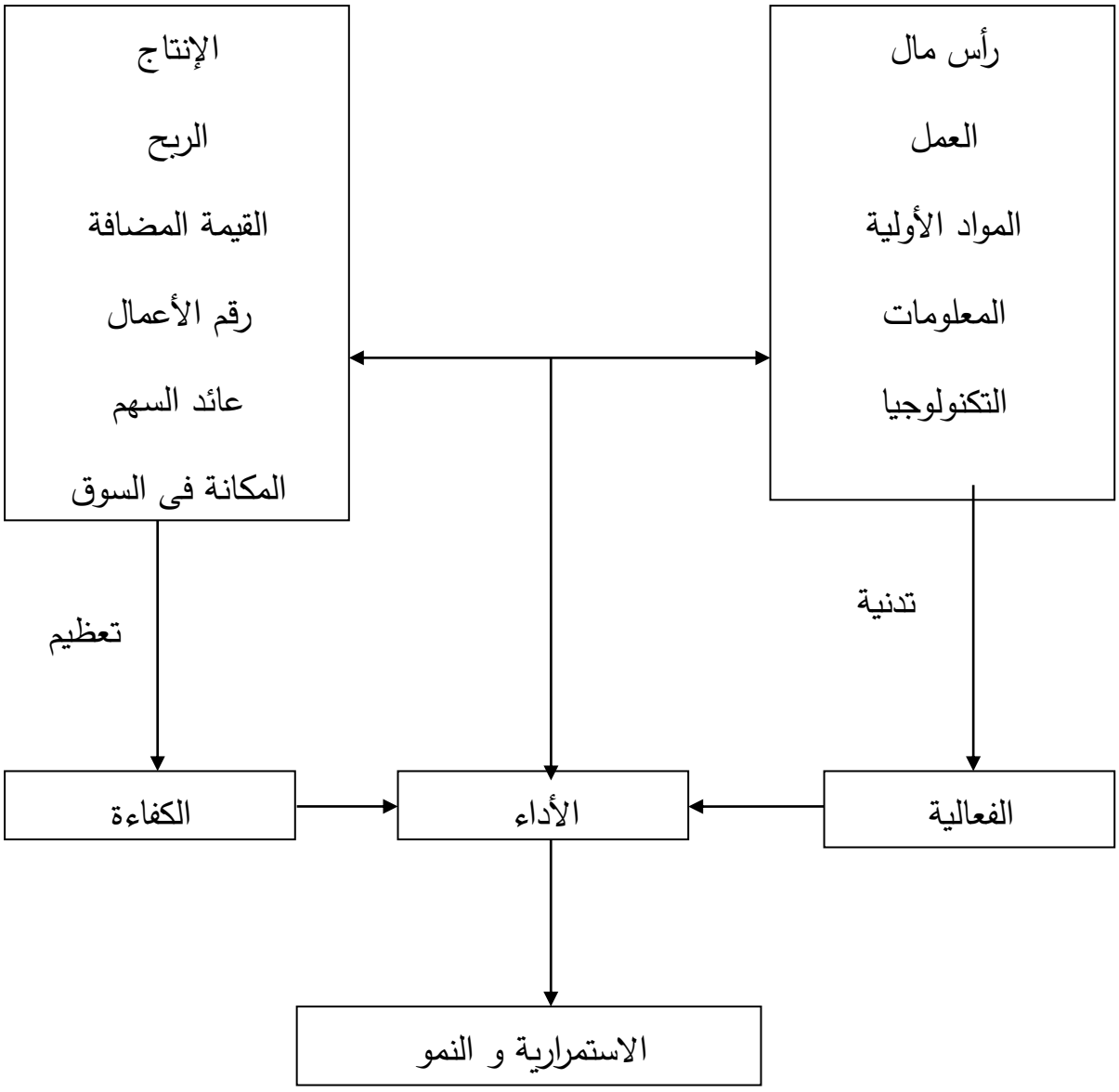
حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة[1]، هناك من ينظر للأداء على انه محصلة التفاعل بين الفعالية والكفاءة والذين يعرفان كما يلي:

الفعالية هي "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ". الكفاءة هي الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل إستخدام أقل كمية أو تكلفة الموارد والوسائل)، وإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة، وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة ..، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الوارد فوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول .. يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة .. بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

[1] عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، نوفمبر 2001،ص 87.

الشكل 13: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية الإنتاج



المصدر :عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مرجع سبق ذكره ص (بتصرف)88

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

الفرع الأول: العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها.

من بين أهم عواملها:

أولا– الظروف المادية للعمل: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي[1].

ثانيا– العوامل التقنية الفنية :وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

– نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف؛

– نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

– نوعية المنتوج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛

– التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

– التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛

– نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

– الموقع الجغرافي للمؤسسة.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

ثالثا: العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الإجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها ، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، و النمط

[1] اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71.

القيادي السلوكي، و تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد[1].

الفرع الثاني: العوامل الذاتية

هذه العوامل مرتبط بسلوك الفرد (أداءه الوظيفي)، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل.

أولا:–القدرة : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى[2]:

– قدرات فطرية أو موروثة : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .

– القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

ثانيا– الدافعية: مرتبطة بالدوافع ، و دوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة.[3]

والشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء:

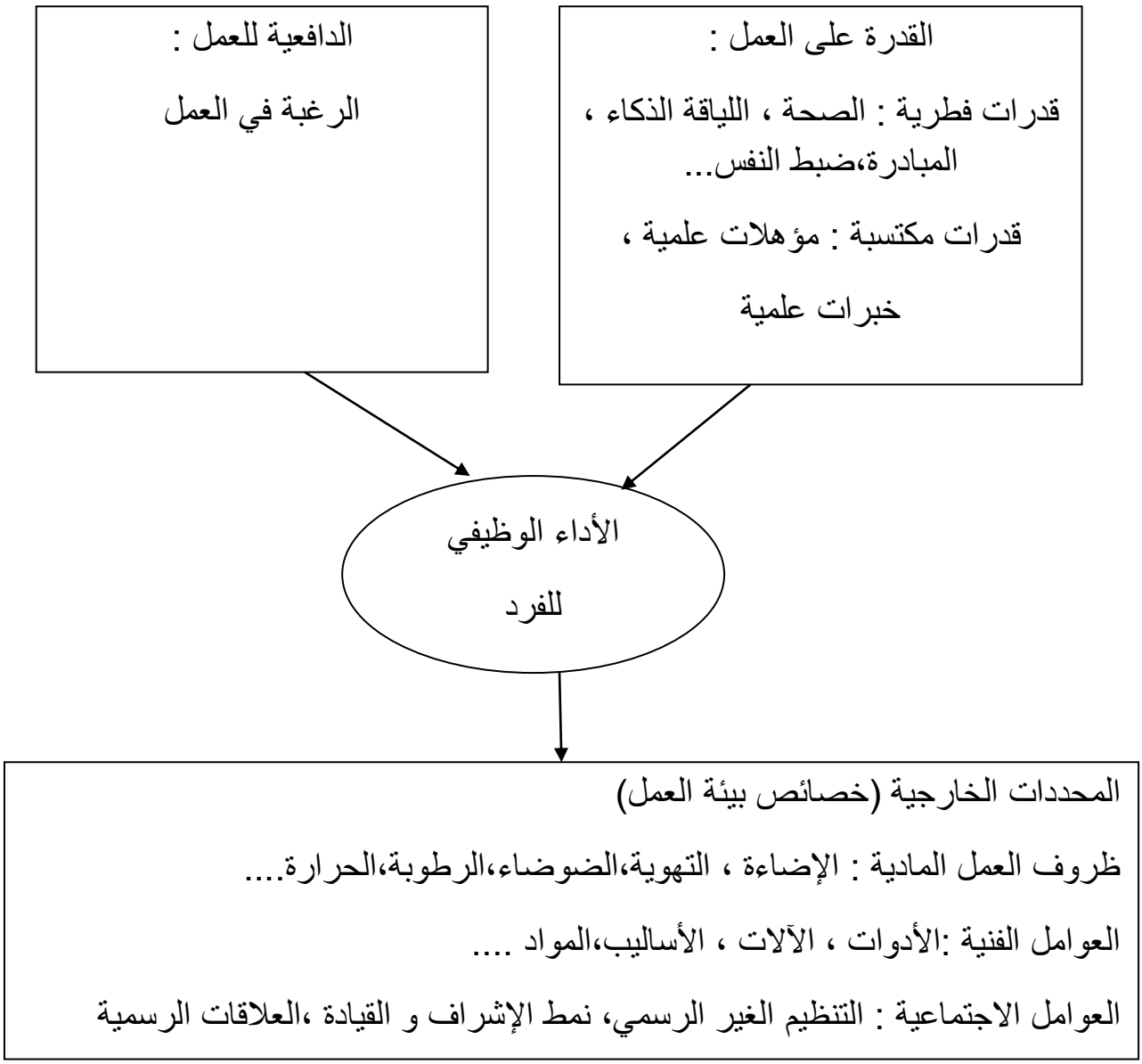
---

[1] محي الدين الأزهري، مرجع سبق ذكره، ص 262.

[2] دفيد ويتون، تيم كاميرون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

[3] محي الدين الازهري، مرجع سبق ذكره، ص258.

الشكل 14 : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: إسماعيل محمد السيد وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص75.

إن محصلة تفاعل العوامل السابقة الذكر فيما بينها هو الذي يحدد مستوى الأداء الفعلي للفرد، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فإرتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية الفرد للعمل، كما أن الدافعية والتحفيز تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته .

إن الشكل السابق يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثلا توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء فلا يكفي تحسين أحد المحددات ليتحسن الأداء.

المطلب الثالث: إدارة الأداء، أهدفها ومقوماتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أساسية ومهمة لمساعدة الأنظمة و المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتهتم أولا بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها، ثم إدارة وتوجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل، و قدمت عدة تعاريف الإدارة الأداء ومن التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا الشأن نذكر ما يلي :

– يربط **غراي ديسلر**" بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات و المهارات اللازمة للانجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني" تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم."

– ويرى أيضا أن إدارة الأداء "هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال.[1]

[1] سيد محمد جاد الرب، استراتجيات تطوير وتحسين الأداء – الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية–، مصر، 2009، ص39.

– ويرى **روبرت باسكال** أن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، إذا فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.[1]

– وتعرف عملية إدارة الأداء" على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة".

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

مما سبق طرحه يمكن أن نعرف إدارة الأداء على أنها تلك العملية المتكاملة من تدريب وتوجيه وتقيم للأداء العاملين في ظل وجود رؤية مشتركة بين المشرف والتابعين له الأهداف المؤسسة، من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقاتهم ومساعدتهم على تنمية وتحسين أدائهم لغرض تحقيق تلك الرؤية (التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد).

الفرع الثاني: مراحل، أهداف ومقوماتها إدارة الأداء

أولا – مراحل عملية إدارة الأداء: تتم عملية إدارة الأداء وفق مراحل أساسية تحقق التكامل فيما بينها في شكل دورة للأداء وهذه المراحل هي:

أ. مرحلة تخطيط الأداء: تمثل بداية الدورة حيث يتم تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال :

– مراجعة وضع العامل؛

– تقرير كيف يمكن تطوير الخطط المتعلقة بالأهداف والاحتياجات؛

– تشخيص الكفاءات التي يمكنها صنع مستوى مثالي من الأداء؛

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره ،ص 40.

– تقرير أي الطرق والأساليب ستساعد في قياس النتائج؛

– مناقشة الموارد المتاحة؛

ب. مرحلة التدريب المستمر: وذلك أثناء دورة الأداء حيث يتم مقابلة المرؤوس مع المشرف بصفة دورية من اجل:

– مناقشة التقدم وتعزيز الأداء،

– توضيح أي تحديات يمكن أن تظهر؛

– وضع خطط للأداء لمواجهة تلك التحديات.

ج. مرحلة تقييم الأداء: ويعد تقييم الأداء أهم مرحلة من مراحل بناء دورة الأداء وسيتم التفصيل فيه لاحقا.

د. مرحلة تحسين وتطوير الأداء : بناءا على النتائج المتحصل عليها في المرحلة السابقة أي مرحلة تقييم الأداء حيث يتم:

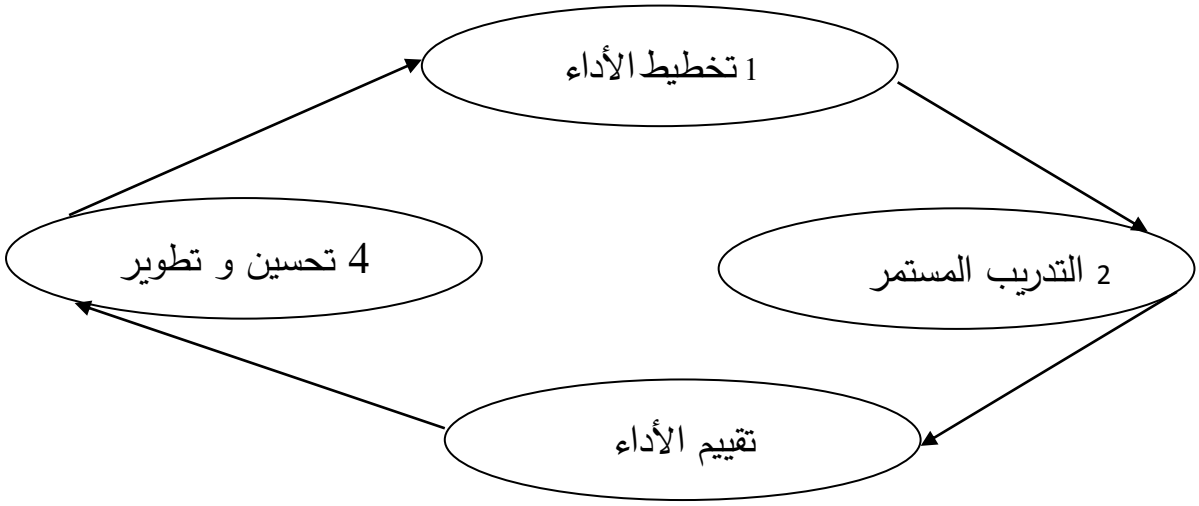
–مراجعة الجدارات (الخصائص والصفات)المتعلقة بنقاط القوى والضعف في الآداء.

– مناقشة التطوير المهارات العامل، مساره الوظيفي.

ويعد تحسين وتطوير الأداء ثاني أهم مرحلة من مراحل بناء دورة الأداء وسيتم التفصيل فيها لاحقا.

والشكل التالي يوضح مراحل دورة الأداء

الشكل (15) : دورة إدارة الأداء



المصدر : إسماعيل محمد السيد وآخرون،مرجع سبق ذكره،76

ثانيا – أهداف عملية إدارة الأداء: إن عملية إدارة الأداء تهدف إلى بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو: [1]

– واجبات ومهام العمل الأساسية؛

– مساهمة عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة؛

– تحديد إتقان أو جودة العمل بوضوح

– كيف يكون التعاون بين المشرف والعامل نحو تحقيق الأداء المستهدف وتحسينه وتطويره؛

– تحديد معوقات الأداء ومحاولة قهرها والتغلب عليها.

كما أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك مزايا أخرى لإدارة الأداء منها:

– زيادة النصيب السوقي مع زيادة حجم توزيعات الأرباح وارتفاع أسعار الأسهم في السوق المالي؛

– تدعيم المنظمة نحو العمل عند المستويات المثالية للأداء مع المنع والحد من الأخطاء، بالإضافة إلى مقابلة التوقعات التنظيمية والمالية للمؤسسة؛

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 43.

– أن إدارة الأداء واستخدام الحوافز غير المالية من الأمور المباشرة التأثير على دافعية الفرد وإمكانية تغيير سلوكهم وذلك أفضل من الحوافز المادية التقليدية؛

– تساهم إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغير.

ثالثا– مقومات عملية إدارة الأداء[1]: لكي تتم عملية إدارة الأداء على النحو الذي يساهم في تحقيق أهدافها، فإنها تحتاج إلى مقومات عديدة ومحددات متنوعة تدعم مجهودات التطبيق وبنجاح، ومن خلال استقرار البحوث الميدانية والدراسات التطبيقية التي تمت في الشركات الأمريكية ودول أوربا، يمكن القول بان هذه المقومات تتمثل في:

– مشاركة العاملين في وضع نظم ومقاييس الأداء وأيضا في اقتراح نظم التحفيز؛

– بناء نظام فعال لتقييم الأداء على مؤشرات ومقاييس موضوعية وعادلة لقياس أداء العاملين ويعد تقييم الأداء من أهم مقومات بناء دورة الأداء وسيتم التفصيل فيه في النقطة الموالية.

ويرى (**روبرت باسكال**) إن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي[1]:

– طريقة التعرف على المشكلات التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها[1]؛

– طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل؛

– وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة؛

– وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثوقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء؛

[1] روبرت باسكال ، تقييم الأداء ،ترجمة موسي يونس، .بيت الأفكار للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ،1999 ، ص49.

– وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين؛

– تقدم المعلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة تحول دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء؛ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من إدارة الأداء، فهي مرحلة لتوفير المعلومات والبيانات المنهج الإدارة الأداء؛ وسنركز في دراستنا هذه على عملية تقييم الأداء لما لها من أهمية بالغة في دورة الأداء، وهذا ما سنستعرضه بشيء من التفصيل في المبحث الموالي

المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء أمرا هاما بالنسبة للمؤسسة والعامل معا، فهو يمثل للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها على الوجه المطلوب أم لا. ويتضح للمؤسسة من خلال التقييم نقاط ضعف العامل وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل ، ونظرا للأهمية البالغة لتقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة، سنتناول هذا العنصر بالتحليل والتفصيل من خلال المطالب التالية:

– المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي والية عمله

– المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

– المطلب الثالث: أخطاء و أسباب فشل عملية تقييم الأداء

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي والية عمله

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

كما تقدم ذكره عن عملية إدارة الأداء (دورة الأداء) وعن مراحلها فان مرحلة تقييم الأداء تعد أهم مرحلة في بناء هذه الدورة و ضمان نجاحها، وذلك بناءا على نتائج مخرجات عملية تقييم الأداء المتمثل في التغذية الرجعية التي تعد مرآة للأداء الفعلي للأفراد، ومن بين ما قدم لها من تعاريف نذكر:

– تقييم الأداء "هو عملية قياس الأداء وتقيمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف"[1]. من التعريف نلاحظ أن تقييم الأداء هو عملية قياس الجهد الأفراد، غرضه التحقق من انجاز الأهداف المبرمجة.

– ويعرفه **سيد محمد** " بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.[2] حسب التعريف هو وسيلة لتحديد طريقة أداء العمل وإيجاد برامج لتحسين هذا الأداء .

– وفي تعريف أخر له "هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السليبة الخاصة بتحقيق الأهداف و انجاز معدلات الأداء المستهدفة"[3]

من التعريف نجد انه عبارة عن تحديد سلبيات وايجابيات الأداء مقارنة بمعايير الأداء المستهدفة.

ويضيف هذا التعريف آن تقييم الأداء هدفه ضمان الاستمرارية في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء .

ومما سبق من تعاريف نستخلص التعريف الإجرائي التالي ، تقييم الأداء هو عملية منظمة ودورية، تقوم على معايير و أسس موضوعية هدفها تقييم سلوك و أداء العاملين، و تصحيح الانحراف في الأداء الناتج عن مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموضوعة، ووضع برامج تحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة أهدافها حاليا ومستقبلا . ولتقييم الأداء آلية عمل محددة سنستعرضها وفقا لتسلسلها المرحلي مع شرح مبسط لكل مرحلة فيما يأتي..

---

[1] عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية–رؤية إستراتيجية–،جامعة مصر، مصر، 2003 ، ص 329.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص50.

[3] نفس المرجع، ص51.

الفرع الثاني :آلية عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة و متصلة ببعضها وذلك كما يلي[1]:

– وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييره: تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.

– شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة: سواء أكان مقيما او مقيما أداءه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في سعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له.

ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح ، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

– متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين: يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء .

– مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعة: يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء

– المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

– توفير التغذية العكسية: يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا القرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أداءه.

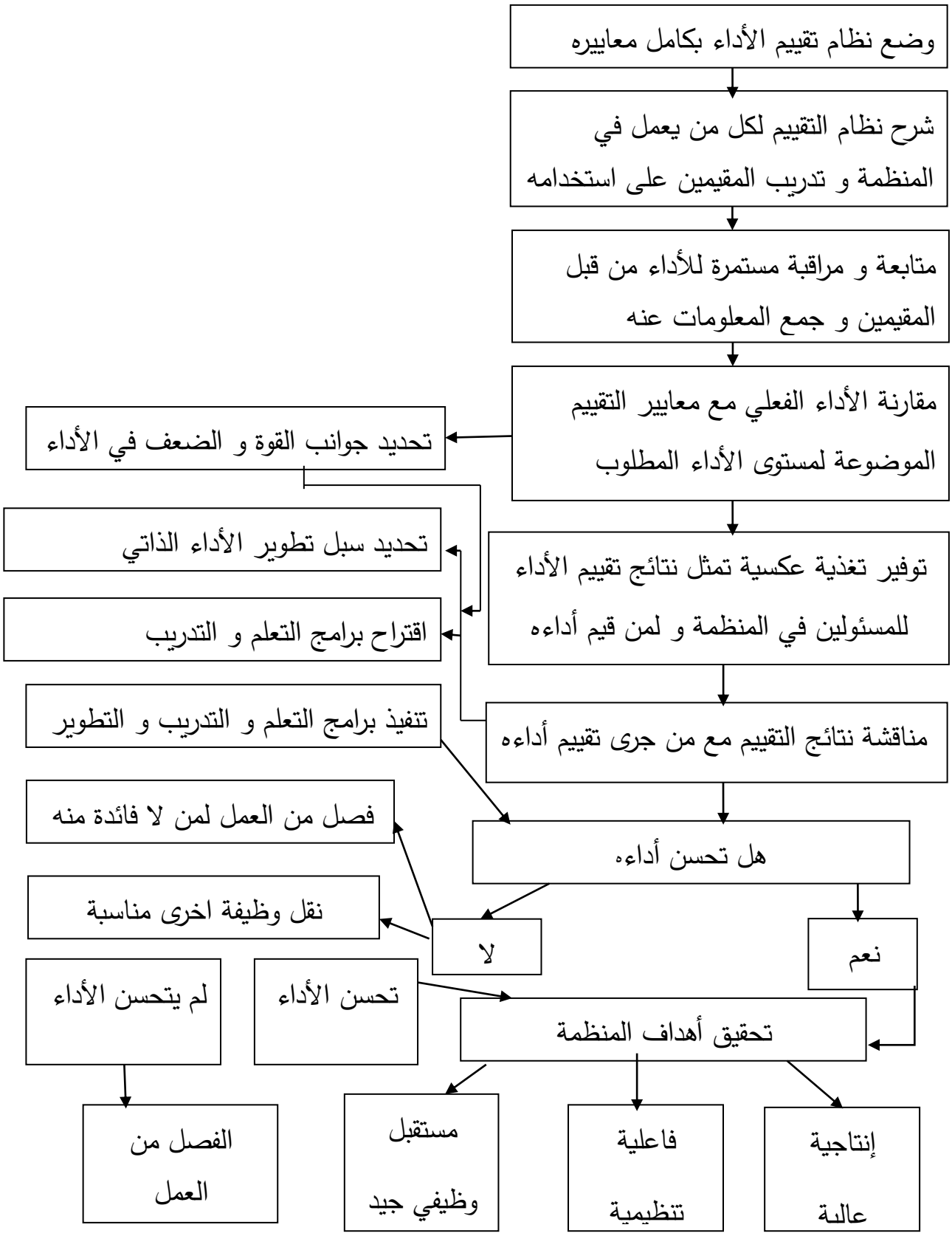
– إجراء مقابلات شخصية: مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين

[1] عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي،دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان، 2005 ، ص ص 366/365.(بتصرف).

فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين (برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه، واقتراح برامج تدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء ، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية الإعداد والتنفيذ على عاتق إدارة الموارد البشرية).

– بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد. كما أن مناقشة نتائج التقييم تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، وذلك لشعور الفرد بنوع من الاهتمام من طرف رؤسائه.

الشكل 16: خطوات عملية تقييم الأداء .



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ،ص 364

المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء

الفرع الأول: أهداف عملية تقييم الأداء

إن معلومات التقييم تظل مجرد بيانات ليس لها أهمية إلى أن تستخدم للوصول إلى غرض ما[1]، ويصنف الباحثون أهداف عملية تقييم الأداء بصفة عامة إلى أهداف إدارية وأهداف تطويرية كما يلي:

أولا–الأهداف الإدارية: يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كما يلي :

– إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض؛

– إعادة تصميم نظم الترقية والتطوير المهني والوظيفي؛

– إعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد؛

– إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى؛

– تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد؛

– تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار؛

– تستخدم التقارير المنشورة والناتجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية الإدارية، مثل الأجور المحددة ، النقل، الاستبعاد والتي تثير الكثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العمالية. وفي جميع الأحوال يجب التأكيد على معرفة المرؤوسين لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي،وبالتالي فان تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي.

[1] احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية،2004 ،ص137.

ثانيا– الأهداف التطويرية: إن نظام تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية العكسية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء، والتغذية العكسية للأداء هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبيا أو ايجابيا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

وبالنظر إلى أداء المرؤوسين فان عملية التقييم تساهم في التطوير الوظيفي من خلال:[1]

– تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من المشكلات؛

– تحديد أهداف جديدة لانجاز أداء متميز؛

– وضع خطط نمو وتطوير الموظفين؛

– يساعد على تحسين السلوك الوظيفي للقادة بحيث لا يكون التقييم منصبا على الأداء الماضي للمرؤوسين فقط بل النظر إلى إمكانية تطوير الفرد لأدائه.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن تكون نتائج عملية التقييم سليمة، ولا تكون كذلك إلا إذا توفرت على مجموعة من معايير الأداء المدروسة والمحددة مسبقا. وهذا ما سنناقشه فيما يأتي.

الفرع الثاني: أنواع معايير تقييم الأداء الوظيفي

هناك إختلاف في تحديد معايير تقييم الأداء يرجع إلى ارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين أساسين هما:

– المعايير الكمية: سهلة القياس

عادة، مرتبطة بطبيعة العمل تعطى في شكل كمي وهي:

. الكمية: أي حجم الإنتاج مقارنة بالمتوقع؛

• الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة؛

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص56.

• التكلفة؛ أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

– المعايير النوعية: صعبة القياس لأنها مرتبطة بسلوك الفرد اتجاه الوظيفة ، اتجاه أعضاء فريق العمل واتجاه رئيسه في العمل.

الفرع الثالث: خصائص معايير تقييم الأداء

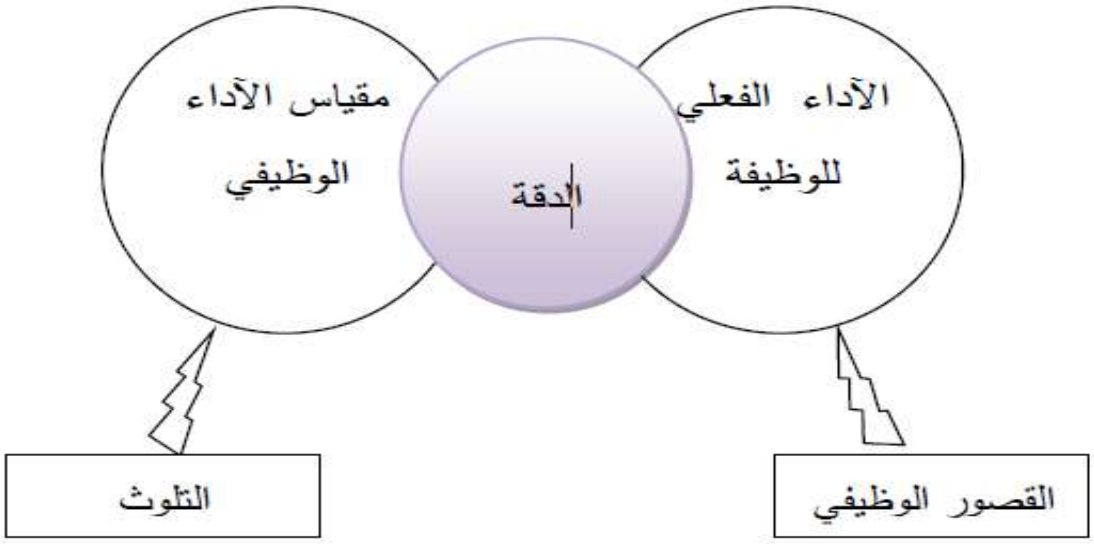
يشترط عند اختيار معايير تقييم الأداء توفر خصائص معينة تضمن الموضوعية والدقة أثناء عملية القياس، وصحة نتائج التقييم، وهذه الخصائص تتمثل في التوافق الاستراتيجي، الدقة، الثبات، القبول، الوضوح، وهي كالتالي:

– **التوافق الاستراتيجي:**[1] يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تؤكد أهمية المستهلك كنقطة بداية التخطيط نشاط المنظمة، فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يصمم بحيث يمكن المنظمة من قياس مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم فإن الدور الأساسي لنظام تقييم الأداء هو تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملون لتحقيق تلك الأهداف.

– الدقة: يعكس معيار الحقة مدى قدرة نظام تقييم الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء. وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ دقة المحتوى، ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقا، فإنه يجب ألا يكون معيبا أو غير نقي، وكما يبدو من الشكل الموالي فإن أحد الدوائر تقيس الأداء الفعلي، أي أنها تحدد كل أبعاد الأداء الوظيفي المطلوبة حتى يمكن تحقيق أداء وظيفي متميز، أما الدائرة الأخرى فتحدد الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة لقياس الأداء، والغرض الأساسي من معيار الدقة هنا هو تعظيم درجة التقابل (التقاطع بين الأداء الفعلي وبين وسيلة قياس هذا الأداء.

[1] عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ،ص342.

الشكل17 :دقة مقياس الآداء



المصدر :عادل محمد ا زيد، الموارد البشرية(رؤية استراتيجية)، مرجع سبق ذكره ، ص 344

ومن هذا المنطلق فإن المقياس يصبح معيبا (القصور الوظيفي) إذا لم يمس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب ، ومثال ذلك أن يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فقط على أساس التدريس وليس على أساس التدريس والبحوث مثلا، وبمعنى آخر يتم قياس أحد جوانب الأداء دون قياس بقية الجوانب. وبنفس المنطق قد يصبح المقياس ملوثا إذا استخدم لقياس جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي، ومثال ذلك أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس رقم المبيعات برغم اختلاف المناطق الجغرافية التي يعمل بها رجال البيع، ومن الطبيعي أن يختلف رقم المبيعات المستخدم في التقييم باختلاف مناطق البيع، إن الهدف الأساسي في هذه الحالة هو تقليل درجة التلوث في المقياس إلى أدنى درجة ممكنة، حيث إن استبعاد التلوث بدرجة كاملة أمر يصعب تحقيقه في الحياة العملية.

– الثبات: يعكس معيار الثبات مدى استقرار أداة القياس، وقد يشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس، بمعنى آخر إذا قام اثنين من المديرين بتقييم موظف معين، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا حصلنا على نفس نتائج التقييم تقريبا، وبصفة عامة يمكن القول إن نظم تقييم الأداء التي تتصف بدرجة عالية من التحكم الشخصي تتصف بدرجة منخفضة من الثبات.

ومن ناحية أخرى فإن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطى نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبيا، أما المقياس الذي تختلف نتائج قياسه لنفس الشيء خلال فترات زمنية وجيزة، فإن ذلك يفقده صفة الثبات والاستقرار.

– القبول: يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، فبرغم أن العديد من مقاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة، إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها لأنها تستغرق زمنيا طويلا، كذلك قد لا يعتقد العاملون في جدوى استخدام مقياس أداء معين، ويتطلب تصميم مقياس أداء مقبول اشتراك كل من المدير والموظف في تصميم المقياس.

– الوضوح: يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير، ويمثل هذا المعيار ضرورة هامة لتحقيق أهداف إدارة الأداء التي سبق تحديدها.

هذا فيما يخص أهم خصائص معايير تقييم الأداء، إلا أن أي عملية تقييم ليست مثالية و لا كاملة ولا تخلوا من الأخطاء بل تشوبها عيوب ونقائص تؤثر في النتائج المتوصل إليها وتؤدي في الأخير إلى فشل عملية التقييم وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها ، وفي ما يلي طرح لأهم أخطاء وأسباب فشل عملية تقييم الأداء.

المطلب الثالث: أخطاء و أسباب فشل عملية تقييم الأداء

الفرع الأول : الأخطاء الشائعة في عملية التقييم

كما هو معلوم مسبقا أن أي عملية إدارية وعلى أي مستوى كانت فإنها لا تتصف بالكمال، فلابد أن تشوبها نقائص وعيوب تؤدي في حال حدوثها إلى فشل هذه العملية برمتها، وهناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء ، ونتبع هذه المصادر من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو الانفعالات الشخصية..) أو من عدم قدرة الإنسان على استغلال المعلومات بشكل تام، ومن بين الأخطاء المألوفة التي غالبا ما يقع فيها المقيمون خاصة الرؤساء المباشرون ، نذكر ما يلي:

– نقص الموضوعية : يشير نقص الموضوعية إلى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلبي في غير مصلحته، ويحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها: وجود رابطة قرابة أو صداقة أو نفاق أو رشوة، أو أي شيء من هذا القبيل بين المقيم والمقيم، وفي المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم الأسباب متعددة أيضا منها على سبيل المثال : وجود خلاف بين الاثنين، أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه انه ذو كفاءة عالية ويشكل خطرا على منصبه الإداري، أو أن لديه غيرة أو حسد منه أو أي شيء آخر، لذلك يجب على المقيم إبعاد كل الجوانب والمشاعر الشخصية عنه عند التقييم ، وينسى كل شيء سلبي أو ايجابي) موجود بينه وبين من يقيم أداءه.

– خطأ التأثر بالسلوك ايجابي: يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات ايجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيمون أداءهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أداءهم، مثل المجيء قبل الدوام الرسمي، والانصراف بعد انتهائه بمدة، أو عدم حصولهم على إجازات مرضية أو طارئة أو ما شابه ذلك فيأتي تقييمهم ايجابيا عنهم. هذه الجوانب جيدة وتؤخذ في الاعتبار عند التقييم لكن يجب ألا تكون هي الأساس فيه، فهي أمور ثانوية تؤخذ بالاعتبار، أما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة للمقيمين والتي يجب أن يلتزموا بها.

– خطا التماثل : يشير هذا الخطأ إلى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أداءه، كأن يكون الاثنان من نفس البلد، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية والجامعة .. الخ. بهذا التوجه يأتي التقييم ايجابيا متأثرا بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد. يتضح إذا أن هذا الخطأ يقود دائما لوقوع المقيم في التحيز الايجابي.

– خطا الإسقاط: يقع هذا الخطأ في دائرة أو نطاق الخطأ السابق، ومفاده أن بعض المقيمين يقيمون أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص وصفات ايجابية عالية

[1] عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 404.

المستوى فقط؛ فإذا كان المقيم متميزا بمستوى عالي من الدقة مثلا، إذا سيقيم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فأداءهم يشوبه ثغرة أو نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه. نجد في هذه الحالة أن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معيارا للمقارنة والتقييم، متجاهلا المعايير الموجودة بين يديه التي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.

– خطأ التباين: يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما، ويحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بالجيد أو العكس، بدلا من اعتماده على معايير الأداء المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد ليس بممتاز، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة، متجاهلا معايير التقييم المحددة له.

– خطا التوزيع الطبيعي[1]: يقصد به أن هناك قيمة متوسطة وتتوزع باقي القيم على جانبيها إيجابا أو سلبا، ويشتمل على ثلاث أنواع من الأخطاء هي (خطا التشدد): يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في تقييمه لأداء الآخرين منخفض بدافع القسوة، أو لقناعته الخاصة بان التشدد يجبر المرؤوسين على مضاعفة جهودهم باستمرار. خطأ التساهل: فبدافع من الشفقة بمن يقيم أداءهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم بإعطاء تقديرات عالية، ظنا منه بأنه يساعدهم، لاشك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيؤدي إلى حدوث ضرر لكل من المنظمة التي ستدفع حوافز و مزايا وظيفية لبعض من قيم أداءه بدرجة عالية وهم لا يستحقونها، مما يرفع من تكلفة العمل دون عائد؛ والأفراد الذين قيم أداءهم بتقدير عالي وهم في الواقع ضعفاء، ستبقى الثغرات في أدائهم دون علاج ودون تحسين. خطا الميل لإعطاء قيم متوسطة يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعا في تقييم الأداء، إذ أن المقيمين يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، بحيث لا يكون مرتفعا

[1] مرجع سبق ذكره، ص 407/405. (بتصرف).

أو منخفضا، بل اغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهربا أو تخوفا من انتقادات مرؤوسيهم أو من يقيمون أداءهم.

– خطا التأثر بالسلوك الأخير[1]: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.

الفرع الثاني : أسباب فشل تقييم الأداء

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء أن هناك أسبابا تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفي ما يلي بعض هذه الأسباب:

– قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي الأفراد؛

– عدم وضوح معايير تقيم الأداء ؛

– عدم الجدية من قبل المديرين فما يخص عملية تقييم الأداء ؛

– عدم استعدادا المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين؛

– الافتقار إلى الصدق والأمانة في عملية التقييم؛

– القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار التقييم المتتالي والمستمر؟

– عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز؛

– استخدام المديرين للغات غامضة وعبارات غير واضحة في عملية التقييم.

وإضافة لما سبق يرى بعض الباحثين وجود أسباب أخرى تساهم في فشل عملية تقييم الأداء

[1] شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق،عمان،2005،ص109.

وهي: شعور المديرين بالإحباط نظرا لأنهم يحصلون على مزايا محدودة أو لا يحصلون على أي مزايا بالمرة نظير ما ينفقونه من وقت وجهد مقابل تقييم الأداء ؛

– قد لا يرغب المديرون في مواجهة العاملين وجها لوجه من خلال مقابلات التقييم؛

– عدم قدرة المديرين على التكيف (لأسباب شخصية) مع نتائج تقييم الأداء .

وبالرغم من أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية تقييم الأداء ، إلا أن العديد من القادة يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه " و أكثر من ذلك فإن العديد من القادة يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيفا، ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك. وقد يدفع ذلك العديد من القادة إلى التساهل في علمية تقييم الأداء؛ مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحسين الأداء لدى أفرادها وهذا ما سنوضحه في النقطة الموالية.

المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء

مما تقدم طرحه حول آلية عملية تقييم الأداء ومختلف الأخطاء و نواحي القصور الممكنة الحدوث والراجعة إما لأخطاء في تحديد معايير الأداء أو عدم فهمها وعدم تطبيقها، أو لأسباب شخصية ونفسية لدى المشرفين ممن يقومون بعملية التقييم، إلا أن المؤسسات تعمل عموما على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعدها في التعرف على جوانب الضعف و القصور في أداء العاملين، ليتم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء، ومن بين الأساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر :

– المطلب الأول: أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية

– المطلب الثاني: نموذج الجدارة لتحسين الأداء

– المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف

المطلب الأول : أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية

الفرع الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل ، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد[1]. و هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها و مهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها.

و يتبنى تخطيط الموارد البشرية مبادئ أساسية هي:

– أن الفرد (المورد البشري) هو أهم العناصر في المؤسسة ؛

– أن الموارد البشرية هي في الأساس طاقة ذهنية قادرة على الابتكار والإبداع ؛

– أن الموارد البشرية المتمثلة في الجماعات والفرق التي تمارس العمل شريك في المسؤولية؛

– أن للقوى البشرية طاقات (قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف وصقل وإعداد) ، وقدرات (مهارات

قابلة للتوظيف وتحتاج إلى التدريب) ، وأنماط سلوكية (سلوك فعلى "أداء ") فالعمل يحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكى يتحقق الأداء (سلوك العمل الفعال (المحقق للأهداف)

فإدارة الموارد البشرية قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للقوى البشرية .

[1] محمد نبيل سعد سالم محمد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة، ط2، مصر، 2006 ،ص 149. (بتصرف).

الفرع الثاني: أركان تخطيط الموارد البشرية

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسة هي ما يلي:

– التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته المنظمة وأداءها الكلي.

– التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية، ونوعياتها، وتخصصاتها، وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.

– مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، لتعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أو نقص في هذه الموارد.

وفي كل الأحوال، ومن أجل تحسين الأداء، يجب على من يقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية من المشرفين اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك ، حيث يتم تحديد مصادر الضعف في الأداء أولا ثم معالجتها، كما سنبين ذلك فيما يأتي[1]:

أولا– تحديد مصادر الأداء الغير فعال: توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، ومن هذه الأسباب:

– أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛

– البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على الأداء؛

– بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها؛

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 94.

– أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبا الوظيفة مع خصائص الفرد.

ثانيا– إدارة انخفاض كفاءة الأداء :

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء ، يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات :

– التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد لدى الأفراد؛

– النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة؛

– تغيير نظم الحوافز من اجل زيادة دافعية العمل لدى الأفراد؛

– في حالات استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل النقل، الجزاءات، أو أي وسائل أخرى للتأديب. ولتحسين مستوى أداء الأفراد في العمل يتطلب ذلك من المؤسسة إدخال عنصر المرونة بمختلف أنواعها

– عند تخطيطها للموارد البشرية ، هذا من شأنه أن يضمن الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية في بيئة العمل أو التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: علاقة التخطيط المرن للموارد البشرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي

في عام 1986 أجرى معهد إدارة الأفراد الأمريكي استقصاء توصل فيه إلى نتائج مؤداها أن العديد من المؤسسات تمارس ثلاث أنواع للمرونة لتحسين أداء أفرادها و تتمثل في :

– المرونة الوظيفية: وذلك عن طريق تأهيل الموظفين وإكسابهم مهارات متعددة بالتدريب، حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من أداء وظائف ومهام مختلفة،

وأيضا حتى تتمكن المنظمة من إجراء تغييرات في المسار الوظيفي بسهولة ومرونة.

– المرونة العددية: وهي تلك المرونة التي عن طريقها تستطيع المنظمة زيادة أو تخفيض عدد الموظفين في وقت قصير، وذلك كرد فعل للتغيرات المفاجئة في الطلب والحاجة إلى

العمالة وذلك عن طريق الاعتماد على العمالة المؤقتة.

– المرونة المالية: تتضمن تحسين تصميم نظام الأجور والوفاء بالالتزامات وهو ما يزيد من قوة المنظمة في مواجهة الاحتياجات ويجعلها أكثر مرونة فمثلا يجب أن يكون هناك تقييم سوقي الأجر الوظيفة، والعمل على الزيادة الدورية للأجور وملائمة المكافآت للأداء والمهارة، مع وضع نظام عادل لمكافأة الأداء.

ومما لا شك فيه أن المرونة أصبحت السمة المميزة لنجاح أي نشاط في العصر الحديث، والتطورات في بيئة العمل تفرض على مديري الموارد البشرية توفير درجات عالية من المرونة خاصة عند تخطيط القوى العاملة في منظماتهم، وتهدف إلى ما يلي [1]:

– جعل العمل أكثر مرونة؛

– تحسين الاستفادة من الموظفين والقوى العاملة؛

– تخفيض تكاليف العمل؛

– المساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة أكثر سهولة وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها؛

– زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

وعليه فان استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة يلعب دورا هاما في زيادة قدرة الأفراد على التكيف والعمل بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة. وهناك من المؤسسات من رأت أن الطريقة الأنجع لتحسين أداء أفرادها هو اعتمادها على خصائص العاملين المتفوقين لديها أو ما يعرف "بنموذج الجدارة" ، والذي سيكون موضوع البحث في المطلب الموالي.

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص458.

المطلب الثاني: نموذج الجدارة لتحسين الأداء

الفرع الأول: تعريف الجدارة

– يعرف كل من **لوسيا** و **ليبسينغر** نموذج الجدارة على أنه "وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

يتضح من التعريف السابق أن الجدارة هي وصف لنتائج التحليل التي تفرق بين أصحاب الأداء المتميز وأصحاب الأداء المتوسط، كذلك يمكن النظر إليه على أنه أداة لاتخاذ القرار التي تصف مجموعة الشروط اللازمة لأداء وظيفة معينة.

– وفي مؤتمر عالمي عقد في جوهانسبرج عام 1995 تم تعريف (الجدارة) بأنها "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين[1].

– ويعرف ميرابيل الجدارة على أنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يتملكها أصحاب الأداء المتميز".

– وتعرف أيضا على أنها " خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة". وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير في المواقف المختلفة، أما العلاقة السببية فان الجدارة هي مسببة الأداء المتميز الذي يعتبر في الأخير معيارا مرجعيا للتقييم بين الأشخاص.

---

[1] انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة – مجلة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) – العدد الثالث ، القاهرة، فبراير 2000، ص2.

برغم التعقيد في تعاريف مفهوم الجدارة، إلا أننا يمكن أن نلاحظ بسهولة أن تلك المفاهيم ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا ، وترجع بدايات الاهتمام بمفهوم الجدارة إلى كتابات تايلور ومقترحاته بشان الإدارة العلمية ودراسة الوقت و الحركة ، كذلك فقد قدم ماك ليلاند في السبعينات فكرة قياس الجدارة عندما قدم نموذجه للتنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل موضوعي، ويبني نموذجه حول فرضية أن العاملين من أصحاب الأداء المتميز يستخدمون مجموعة معينة من المعارف والسلوكيات الأداء الوظيفة بشكل متميز، ودراستهم تساعدنا على تحديد الأشياء التي تسبب هذا التميز في الأداء الوظيفية.

الفرع الثاني :تصميم نماذج الجدارة الوظيفية

كثيرا ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعا لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع على خريطة التنظيم. وهذه الخطوات العملية هي[1]:

أولا – الخطوات التمهيدية:

على المؤسسة أن تحدد الوظائف التي تحتاج إلى برامج التنمية الجدار الوظيفية. يعتمد هذا على حساسية هذه المواقع والوظائف بالنسبة للمؤسسة في ضوء الموارد المتاحة. فلا يصح أن تنفذ الإدارة برامج تنمية الجدارة الوظيفية لعمال النظافة مثلا، وتهمل الجدارة الوظيفية للموظفين في المواقع الإنتاجية والتسويقية. إذ يجب تخطيط وتنفيذ برنامج الجدارة تبعا لأولوية وحساسية المنصب. ولتفادي ذلك يمكن تقسيم هذه الخطوة إلى النقاط التالية:

– تحديد الأهداف المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية.

– تحديد المواقع التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية بشكل ضرورى وملح.

– قياس العائد والتكلفة المتوقعة لتنمية الجدارة الوظيفية لكل موقع من هذه المواقع.

– اختيار الطريقة المناسبة للحصول على برامج الجدارة الوظيفية.

[1] انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنجر، مرجع سبق ذكره ، ص06.

ثانيا – تصميم نموذج الجدارة الوظيفية: يشتمل على ست خطوات هي:

– الخطوة الأولى تحديد معايير فعالية الأداء : أن أول وأهم خطوة في تقييم الجدارة هي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: بيانات المبيعات والأرباح لمديري الأعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات العلماء الأبحاث.

ذلك أن لكل فرد – وحتى المدير– تحيزهم الشخصي الذي يؤثر على جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعى المدير أن فلانة ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي.

فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو العملاء والزبائن وتشير الأبحاث إلى أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية بمعنى إنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة .

تستخدم هذه الخطوة للتعرف على مجموعة واضحة من ذوى الأداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوى الأداء المتوسط. أن تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية فلذلك إذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد على شهرة الشخص بدلا من أدائه) فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

– الخطوة الثانية التعرف على العينة المعيارية: تعتبر المعايير المادية والترشيحات

والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى مهمة جدا في التعرف على عينة معيارية جيدة من ذوى الأداء المتفوق.

– الخطوة الثالثة جمع البيانات: يتم جمع البيانات وفقا لنوع نموذج الجدارة المستخدم أي ما يتناسب و الوظيفة المراد تحسينها، وتستخدم هذه البيانات في إعداد نموذج الجدارة.

– الخطوة الرابعة تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة: في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء

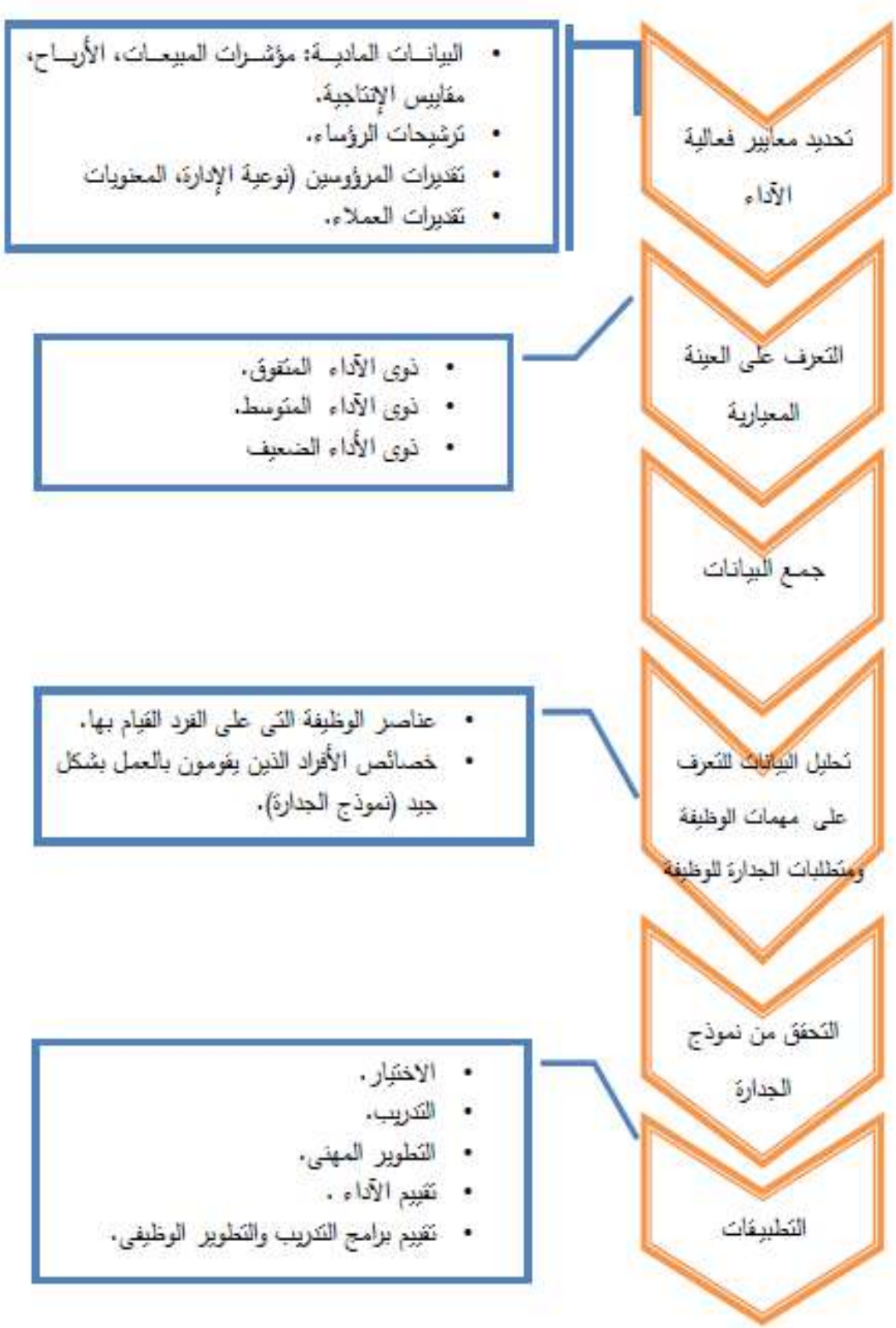
المتوسط، من الدوافع أو المهارات أو أي جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ولا تظهر لدى المتوسطين لتكوين نموذج الجدارة.

– الخطوة الخامسة التحقق من نموذج الجدارة: يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة وذلك بتدريب مجموعة من الأفراد استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلا أداء أفضل في المستقبل أم لا.

– الخطوة السادسة تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة: بمجرد الإقرار بصلاحية نموذج الجدارة فانه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختيارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي و تقييم الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

الشكل**18**: **تصميم نموذج الجدارة الوظيفية**



المصدر : من اعداد الطالب.

الفرع الثالث: العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطاء اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية. فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. وفي هذا يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث: «المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير، والمتغير الذي لا يغير شيئا». .

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة. إذ لابد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.

الشكل (19) العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء



المصدر : من اعداد الطالب.

وتظهر العلاقة جليا بين الجدارة ومستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة، حيث تبرز أهمية الجدارة على النحو التالي في:

– الاختيار والتعيين: حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقة بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

– الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة

وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

– التدريب والتطوير: يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلا من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

– إدارة الأداء : تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدريج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

وإذا كان عنصرا التأهيل العلمي والعملي يظهران وقت التقدم لطلب الوظيفة مما يعني عدم التأكد من توفر مبدأ الجدارة فإن العناصر الأخرى كالانضباط في العمل وحسن التعامل وهما محك أو أساس مبدأ الجدارة يتم التأكد من توافرهما والموظف على رأس العمل وخلال فترة التجربة، لأنه مهما كان لدي طالب الوظيفة من مؤهلات علمية وعملية فإن ذلك لا يكفي للحكم بتوفر مبدأ الجدارة لديه، بل إن الممارسة الفعلية للعمل والتعامل مع الرؤساء والمراجعين والصبر على تكاثر العمل وإلحاح المراجعين يعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه.

وبصفة عامة يمكن تحديد أثر تميز الأداء الوظيفي (اثر الجدارة) على أداء المؤسسة في زيادة قدرتها التنافسية، إذ إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لم تعد محل جدال، وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المنظمة التنافسية.

ويرى **زيميك** (1999) أنه بغض النظر عن مستوى الجودة في إعداد نماذج الجدارة؛ فإن المحك الأساسي هو كيف يمكن أن تساهم تلك النماذج في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية، وخلاصة القول فإن نموذج الجدارة الفعال هو ذلك النموذج الذي يساعد على تعظيم الاستفادة من تميز الأداء البشري في زيادة القدرات التنافسية للمنظمة.

المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف

الفرع الأول : مفهوم الإدارة بالأهداف

الأهداف هي النهايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة. وتظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف. وإذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنساني، فإن التفكير في الإدارة، بمعزل عن التفكير في الأهداف يفقد الإدارة معناها. فالأهداف تضمن جوهر السلوك لأن السلوك الذي يفتقد الغاية مهما كانت هذه الغاية يفتقد مبررات وجوده، والأهداف تعكس الجهود الإنسانية، (فإذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب، فإنك أن تعرف متى تصل إلى هناك) . والأهداف تنشط وتوجه الجهود ، وهي الدعامة التي يعتمد عليها التخطيط والتنظيم والرقابة.. والأهداف توفر المقاييس اللازمة لتقييم الأداء، لأن مقارنة الأداء بالأهداف الموضوعة يساعد على تحديد الانحرافات غير المرغوبة . ومن بين تعاريف الإدارة بالأهداف ما يلي:

– عملية يقوم بواسطتها الرئيس والمديرين والمرؤوسين في منظمة ما، مشاركة بتحديد أهدافها ، وتعريف الميادين الرئيسية لمسئولية كل فرد في شكل نتائج متوقعة .. واستخدام هذه المقاييس كمرشد لتشغيل الوحدة، وتقييم مشاركة كل عضو من أعضاءها. ويشير هذا التعريف إلى عنصرين رئيسيين هما: المشاركة في وضع الأهداف و تقييم الأداء.

– الإدارة بالأهداف هو منهج و أسلوب في الإدارة يتمثل في تطبيق مبادئ وأسس ديناميكيات الجماعة في مجالات الإدارة، وله صور عدة،.. وهي تعرف بمصطلح" البرمجة لتحسين الأداء".[1]

– وتعرف ايضا على انها النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول اليها مستغلة في ذلك الموارد

[1] لويس كامل مليكة،، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج 4،ط 4،الهيئة المصرية العامة للكتاب،،مصر 1989،ص430.

المادية والبشرية افضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، وتعمل في ادنى مستوى اداري حتى تصل الى اعلى مستوى[1].

والأهداف هي كما يقول سايمون مجوعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على متخذي القرارات، والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل[2]. أي أن القيود والمطالب هي التي تعكس الأهداف الممكن تحقيقها.

تتضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل انواع النشاط الإنساني، ذلك بانها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل :

الدور الأول – انها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة.

الدور الثاني – أنها تساعد في تقييم الأداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة[3].

[1] زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 35 .

[2] محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

[3] على السلمي، الادارة بالاهداف طريق المدير المتفوق، درا غريب، القاهرة، 1999، ص 76.

الفصل الثالث

دراسة حالة

الفصل الثالث: دراسة حالة

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وفي الفصل الثالث إلى العلاقة بينهما والمتمثلة في وسائل تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي"، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة نفطال بالمدية ، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير قيادتها الإدارية على رفع مستوى أداء عامليها، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية نفطال
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية نفطال

تعتبر شركة نفطال من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما سرمح لها أن تكون من الشركات الرائدة

ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الأهمية كانت السر لاختيار هذه المؤسسة من طرف الباحث لتكون محل الدراسة في الجانب التطبيقي من هذا البحث، وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى ما يأتي:

- المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية نفطال

- المطلب الثاني: التقسيم الاداري لشركة نفطال

- المطلب الثالث: أهداف مؤسسة نفطال

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية نفطال

الفرع الأول:لمحة تاريخية عن المؤسسة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم وتنمية اقتصادها لهذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في التخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاته تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية،عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25أوت1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك؛ مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية،يتكون مصطلحا لأجنبي لمؤسسة نفطال من:

"Naft" مصطلح عربي ويعني النفط.

"al"اختصار لكلمة الجزائر"algeria"

بداية من 18 افريل1998أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره 6.500.000.000 دج مقسمة إلى665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك,أصبح رأسمالها15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة,يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة و رمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال و هي فرع الوقود, فرع الغاز المميع ,فرع الزيوت,فرع الزفت و العجلات,و أخيرا فرع الشراكة و النشاطات الدولية

الفرع الثاني:التعريف بالمؤسسة

1.مهام مؤسسة نفطال:

تتمثل مهام مؤسسة نفطال"الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها" في التالي[1]:

- تعبئة غاز البترول المميع;
- إنتاج الزفت;

توزيع و تخزين و تسويق أنواع الوقود,و غاز البترول المميع,و زيوت التشحيم,و أنواع الزفت،و العجلات المطاطية,ووقود الغاز المميع,و بعض المنتجات الخاصة;

- نقل المنتجات النفطية;
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق;
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها;
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية;

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة ؛ حرصا منها على تامين و توفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة;
- النقل البحري عبر الساحل و الأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة;
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات;
- و الطرق البرية لتمويل الزبائن و المستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية;
- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر ,و 336 تسيير حر ,و 1135 نقطة بيع معتمدة.

2.منتجات المؤسسة و تطور رقم أعمالها:

منتجات المؤسسة:

الزيوت:على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت و التي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات, وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين ،زيوت خاصة بمحركات الديازال،زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي ،زيوت تشحيم الماكينات

الوقود: يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الإحتراق الداخلي,ويمكن تصنيف الوقود حسب الإستخدام إلى:

الوقود الخاص بالاستخدام البري،الوقود الخاص بالاستخدام الجوي،الوقود الخاص بالاستخدام البحري

العجلات: تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية,الشاحنات ,الماكنات الصناعية "

مادة الزفت:هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدرو كربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات و الأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات

مواد خاصة: تتمثل في الزيوت المصنعة إنطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية,صناعة الشموع ,منتجات إستهلاكية,المتفجرات

تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال:

عرفت مبيعات مؤسسة نفطال في السنوات الخمسة الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وانخفاض في البعض الأخر و ذلك لعدة أسباب و سنوضح كل هذا في الجدول التالي:

جدول رقم 04 مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب"

النوع / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
البنزين العادي	98384	89306	89263	81107	72970	68575
بنزين ممتاز	204760	250950	314038	375514	407309	425342
بنزين بدون رصاص	79024	101211	106333	136111	160647	169927
مازوت	791945	863330	896402	986117	1053019	1085293
سير الغاز	75636	79735	76949	73659	69978	59100
المجموع	1249749	1340532	1482985	1652535	1763923	1808237

المصدر:الدائرة التجارية بالمقاطعة التجارية نفطال المدية

في الجدول السابق اشرنا إلى تطول مبيعات شركة نفطال المدية للمنتجات الأساسية بالنسبة لخمس سنوات الأخيرة و نلاحظ من خلال هذا الجدول إن المبيعات من البنزين العادي مثلا قد انخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما و حسب رأيي السبب في ذلك التطور في المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى و تناقص عدد السيارات القديم و ظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

أما الزيادة في البنزين بدون رصاص تتعلق بزيادة نسبة السيارات ذات الترقيم الجديد و اهتمام أصحابها البيئة و غيرها .

أما بالنسبة للمازوت فقد ارتفع بنسبة كبيرة مع انه يستعمل لبعض أنواع السيارات و الشاحنات و حافلات النقل،أما بالنسبة لسير الغاز فقد ارتفعت مبيعاته باعتباره الارخس من كل المنتجات السابقة و باعتباره انه لا يضر بالبيئة و هذا اعتبار حماية البيئة من الأهداف الاستراتيجة لنفطال بالإضافة إلى أن مستعملي سير الغاز لا يدفعون قسيمة السيارات السنوية.

توفر نفطال كذلك ما يقارب 13.3 مليون طن من المنتجات النفطية سنويا,و هو رقم مرشح للارتفاع بالنظر

إلى الطلب المتزايد باستمرار[2].

3.الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة:

الإمكانيات البشرية:

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية و الذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات و التطورات الحاصلة سواءا من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي[3]:

الجدول رقم" 2 " عدد العمال الدائمين و المتعاقدين

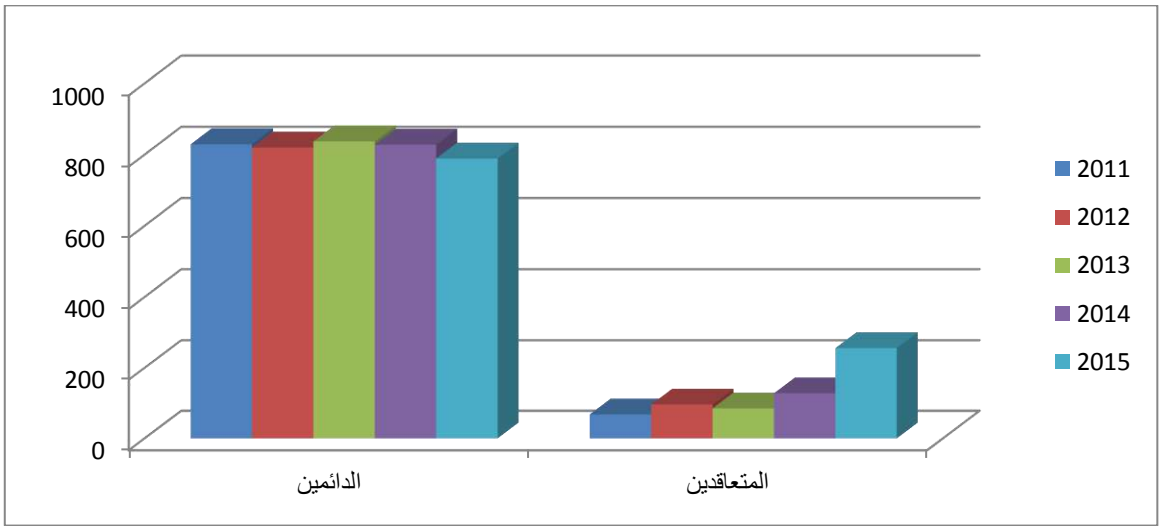
عدد العمال/السنة	2016	2017	2018	2019	2020
الدائمين	755	1023	1056	1065	1057
المتعاقدين	368	95	108	164	207

المصدر:من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

[2]أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

[3]مقابلة مع بلطرش محمد رضا،إطار مكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية،بتاريخ 24-افريل-2016

الشكل 19 عدد العمال الدائمين و المتعاقدين



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الشكل المنجز من طرفنا نلاحظ أن عدد العمال الدائمين انخفض نوعا ما و يرجع السبب في ذلك إلى تخوف العمال من عدم الاستفادة من منحة نهاية الخدمة و التخوف من إلغاء التقاعد المسبق و هذا كله نتيجة انخفاض أسعار البترول.

الإمكانيات المادية[4]:

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة مناج لتوفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن،هذه الشركة لديها شبكة تتكون من:

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى1.2 مليون طن سنويا
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي
- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى400.000 طن سنويا
- 24 مركزا لزيوت التشحيم و العجلات المطاطية

[4]أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

- 700 كلم من الأنابيب
- 3300 شاحنة توزيع

1331_ المنافسة المحلية و الأجنبية لمؤسسة نفطال:

المنافسة المحلية:

تعتبر محطات الخدمة ونقاط بيع غاز البوتان المكيف من ابرز المجالات التي كانت متاحة للخواص المحليين في نشاط التوزيع،بعدها أصبح بإمكانهم توسيع وزيادة أنشطتهم في التوزيع وتخزين المواد البترولية و مشتقاته وذلك فيما يخص كل من المنتجات التالية
الوقود،الزيوت،الزفت وكذا غاز البترول المميع وقودا،على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من1723نقطة بيع حيث 60 منها هي تابعة للمتعاملين الخواص منذ تطبيق القرار رقم 435/97وذلكفينوفمبر 1997الذي ينص على فتح نشاطات النقل،،تخزين وتوزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص والأجانب وذلك لمواجهة الطلبات لمتزايد عليها والرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين ومحطات الخدمات الخاصة فيتزايد مستمر سنة بعد أخرى حيث وصل العدد في سنة2000إلى121محطة بعدها تم تخفيض العدد وذلك بسبب تشبع السوق الوطنية

المنافسة الأجنبية:

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وأكد ذلك أحقيته ثاني أكبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي حيث أن عودة الاستقرار،ارتفاع الإيرادات البترولية وكذالك الفائض المالي المسجل خلال الفترة الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي وخاصة في مجال استغلال،تحويل وكذا تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها ويمكن ذكر بعض المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية.

1332_ زبائن مؤسسة نفطال:

يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن:

- **التسيير المباشر:** وهي المرافق التي تتول تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.

- **زبائن آخرون:**وهم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:

التسيير الحر:هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها: . (*Shell , BP,Total,Esso…*)

تجار و موزعون:هم من الخواص(تجار الزيوت والمواد الخاصة) وهم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

نقاط بيع معتمدة:وكلاء معتمدون،مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجار يمحدد.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة نفطال:

تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام و من هذا المنظور,استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع و البنزين بدون رصاص,و باشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة و الأبخرة.كما أدرجت نفطال ضمن إستراتجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب,و مشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية ",و إنشاء منظومة معلوماتية متكاملة,و تحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع .و يشمل تكوين و تأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة و إلحاقها بركب آخر التطورات التقنية و التكنولوجية[5].

المطلب الثالث : التقسيم الاداري لشركة نفطال:

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن للمؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي من اسبي ضمن التوازن بين

المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي

من خلال **الملحق رقم 2** الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يمكن تقييمه كالتالي:

[5]وثائق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة ل أنه مخول ب أوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال ,بالإضافة إلى كل من مساعد المدير"الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" و الأمانة العامة و المكلف بالشؤون القانونية"التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية و الخارجية" و مسؤول الأمن الصناعي "الحرص و تامين جميع المنشات القاعدية و ذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية"

كما أن لنفطال خمسة دوائر و هي :

- **دائرة التقنية و النقل:**يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل,مصلحة

الاستغلال و الصيانة,مصلحة التموين و التوزيع":

- **مصلحة النقل:**تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.
- **مصلحة الدراسات و الإنشاء :**تهتم بدراسة جميع المنشات قيد الانجاز و كذا المستغلة "إعداد التصاميم.
- **مصلحة الاستغلال و الصيانة:**تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال و صيانتها.
- **مصلحة التموين و التوزيع:**تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

- **دائرة التسويق:**يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون,مصلحة الشبكات,مصلحة العجلات,مصلحة الزيوت":

- **مصلحة الديون:**تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.
- **مصلحة الشبكات:**تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود و ذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.
- **مصلحة العجلات:**تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات و تسييرها.
- **مصلحة الزيوت:**تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

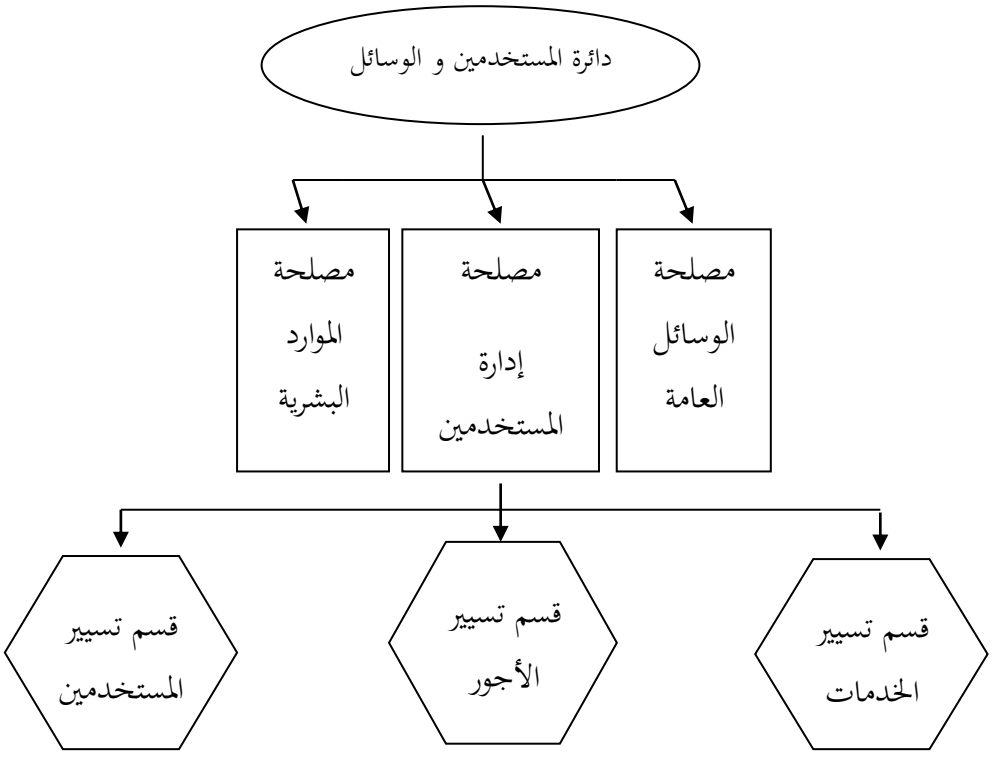
- **دائرة المالية و المحاسبة:**يدير شؤونها14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة,مصلحة الميزانية,مصلحة الزيوت":

- **مصلحة الخزينة:**تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات و مراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.
- **مصلحة الميزانية:** تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.
- **مصلحة المحاسبة:**تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.

- **دائرة الإعلام:**يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم و الشبكات,مصلحة المعلومة و التسيير".
- **مصلحة النظم و الشبكات:**تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
- **مصلحة المعلومة و التسيير:**تقوم باستقبال و إرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

- **دائرة المستخدمين و الوسائل العامة:**يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية,مصلحة إدارة المستخدمين,مصلحة الوسائل العامة" و للتفصيل نقترح الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل 20: الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل



المصدر:منجز من طرف الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- **مصلحة الوسائل العامة:**تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال,تأميم المكاتب و الحواسب.
- **مصلحة الموارد البشرية[6]:**و هو مكان إعدادنا للتربص تهتم هذه المصلحة بالتالي:

تسيير الحياة المهنية للعامل؛

تكوين الموظفين؛

توظيف العمال بالكم و النوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي؛

تسيير الممتهنين و توجيههم في الجانب التطبيقي ووضعهم في مناصب تتلاءم مع تكوينهم؛

إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد, الترقية, العقوبات"؛

تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين؛

- **مصلحة إدارة المستخدمين:**تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب و تسيير شؤون المستخدمين حتى

الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي:قسم تسيير الخدمات,قسم تسيير الأجور,قسم تسيير المستخدمين".

[6]مقابلة مع بوخاتم خير الدين,رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين,بتاريخ 24 افريل 2016

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة نفطال – المدية ، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كما يلي:

- المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة

المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

أولا : حدود الدراسة

– الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة نفطال – المدية

– الحدود البشرية: تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة نفطال – المدية (الإطارات والعمال التنفيذيون).

– الحدود الزمنية : تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 01 جوان 2021 إلى 01 جويلية 2021

ثانيا: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول الصيني "يقصد بالمجتمع Population مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو الاستقراء العلاقة بينها..". ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين و المرؤوسين لمؤسسة نفطال – المدية

ثالثا: عينة الدراسة

تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة ، حيث أن " المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة" ، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعي في اختيارها أن :

– تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه؛

– تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقاتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي.

و شروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي:

– أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي؛

– أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار

حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية حاولنا أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من30 موظف، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح عبارة عن قادة، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا نسبيا مقارنة بعدد القادة،

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولا: الملاحظة

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية، لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أن الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات وحتمية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، لاستخراج القوانين والنظريات العلمية التي تفسر الظواهر والوقائع. والملاحظة العلمية: هي المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث والأمور والظواهر، بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمور والوقائع، وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها في أسر وفصائل، وذلك قبل تحريك عمليتي وضع الفرضيات والتجريب.

استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

ثانيا: المقابلة

و تعد أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها – **إنجلش** – "بأنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي"[1].

استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل(تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال.). إلخ ، بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لإفراد العينة.

ثالثا: الاستبيان

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بأعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها. و قائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القاتمة التي يجب أن تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.

أ. بناء الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

– إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

[1] حسان الجيلالي ، سلاطانية بلقاسم ، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 90.

– عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛

– تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛

– إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛

– توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية والوظيفية للمفردة البحث، حيث يضم أربعة فقرات تعلق بكل من :

– الجنس؛

– العمر؛

– المستوى التعليمي؛

– الأقدمية في المؤسسة (العمر الوظيفي).

المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية وتضمن هذا المحور 27 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 27) حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كالآتي:

البعد الأول: ويمثل بعد الإشراف وتضمن هذا البعد 12 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 12)، قسمت إلى قسمين الجزء الأول و عباراته (1 الى 6) تدل على القيادة الأوتوقراطية، الجزء الثاني و عباراته (7 إلى 12) تدل نمط القيادة الديمقراطية وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي؛

– البعد الثاني: ويتمثل في التحفيز و مدى الرضا على نظام الحوافز وتضمن هذا البعد 09 عبارات (من العبارة 13 إلى 21) وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي؛

المحور الثالث: يركز على الأداء الوظيفي حيث احتوى هذا المحور على 06 عبارات (من العبارة 22 إلى العبارة 27) يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي، واعتمد الباحث كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

1	2	3	4	5	الدرجة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التصنيف

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسة ولا تقيس شيئا أخر، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان ب:

– صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية من مؤسسة نفطال بالمدية مكونة من 30 استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول05: معامل ألفا كرونباخت لقياس ثبات محاور الاستبيان.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة	الثبات
1	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	2.25	0.935	0.967
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	2.40	0.931	0.965
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	3.25	340.9	0.967
4	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	2.00	0.932	0.965
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	2.85	0.934	0.964
6	لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته	2.25	0.929	0.964
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة	3.05	0.929	0.964
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة	3.45	0.929	0.964

	الآخرين			
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	3.70	0.926	0.964
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع من تحمل المسؤولية	2.95	0.923	0.963
11	يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.	3.20	0.928	0.963
12	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	3.45	0.926	0.969
13	يثمن المدير أداء الجماعة	3.50	0.934	0.969
14	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	3.40	0.928	0.964
15	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	3.45	0.927	0.963
16	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له	3.05	0.935	0.964
17	لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل	3.20	0.925	0.969
18	اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين	3.50	0.932	0.964
19	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	3.70	0.933	0.965
20	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	3.25	0.928	0.962
	ثبات أداة الدراسة	3,10	0,931	0,964

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج spss

من الجدول السابق أن معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمته **0.931** لمحور القيادة الإدارية، و لمحور الأداء الوظيفي. كما أظهر الاستبيان معاملا عاليا من الثبات للدراسة ككل بلغ **0.964** وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

وبالتالي فالاستبيان يأخذ شكله النهائي ويكون قابل للتوزيع على مفردات العينة، بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة من صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واستخلاص علاقة الارتباط بين متغيراتها.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا ب(SPSS) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدماه الاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

– التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة ؛

– المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة إستجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة (اقل من 3 رفض العبارة، اكبر من 3 قبول العبارة) وذلك للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي المتبع، أهمية فريق العمل، الرضا على نظام الحوافز و تأثير ما سبق على مستوى الأداء الوظيفي؛

– معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛

– معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

– استخدام اختبار اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (٢) للعينات المستقلة المعرفة مدى استقلالية نمط القيادة الإدارية عن المتغيرات الشخصية؛ واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، و من ثم توزيعها على مفردات العينة ، حيث تم توزيع 35 نسخة من الاستبيان استرجع منها 30 نسخة تم استبعاد 5 نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل، وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي. لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى أفراد مؤسسة نفطال بالمدية.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية ، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة أو خطا فرضيات الدراسة،

وذلك كما يلي:

- المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
- المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص العينة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة العاملين حسب الجنس

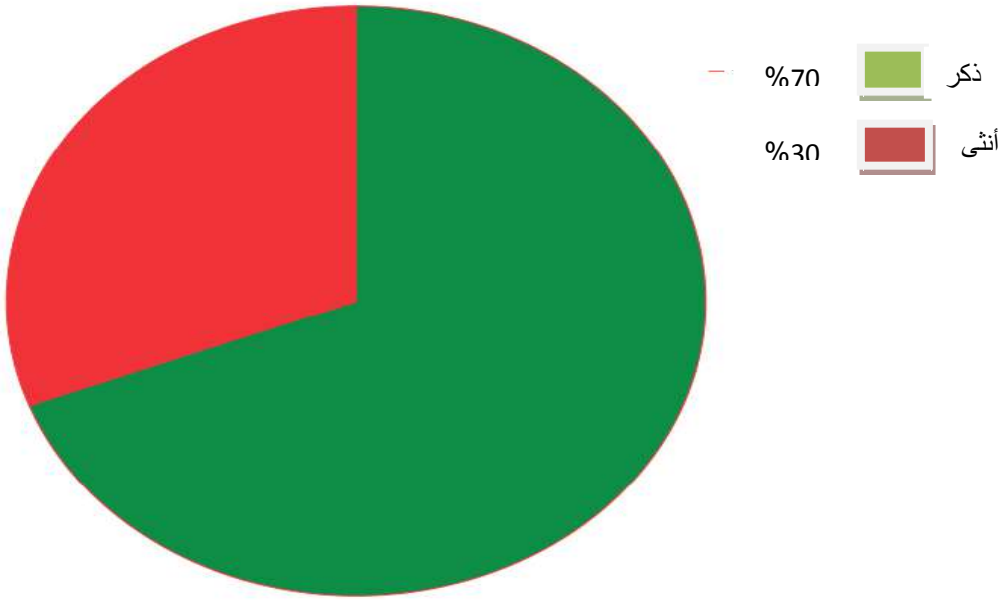
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول و الشكل المواليين:

الجدول06: توزيع عينة العاملين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	%69.23
أنثى	9	%30.77
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل 21: توزيع عينة العاملين حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن 70% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 30% من عينة الدراسة هم من الإناث، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مديرية التوزيع مؤسسة نفطال بالمدية، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة المختصة في توزيع البنزين و مشتقاته، هذا العمل الذي يتطلب جهدا عضليا و قوة بدنية و الاستعداد الدائم للتدخل وإصلاح الأعطال في أي وقت لضمان السير الحسن و

تلبية حاجيات المواطنين و خاصة هذه المادة التي بدونها لا تتحرك المركبات ، هذه الشروط لا تتوفر إلا عند الذكور دون الإناث، أما نسبة الإناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

الفرع الثاني: توزيع العاملين حسب المستوى العلمي

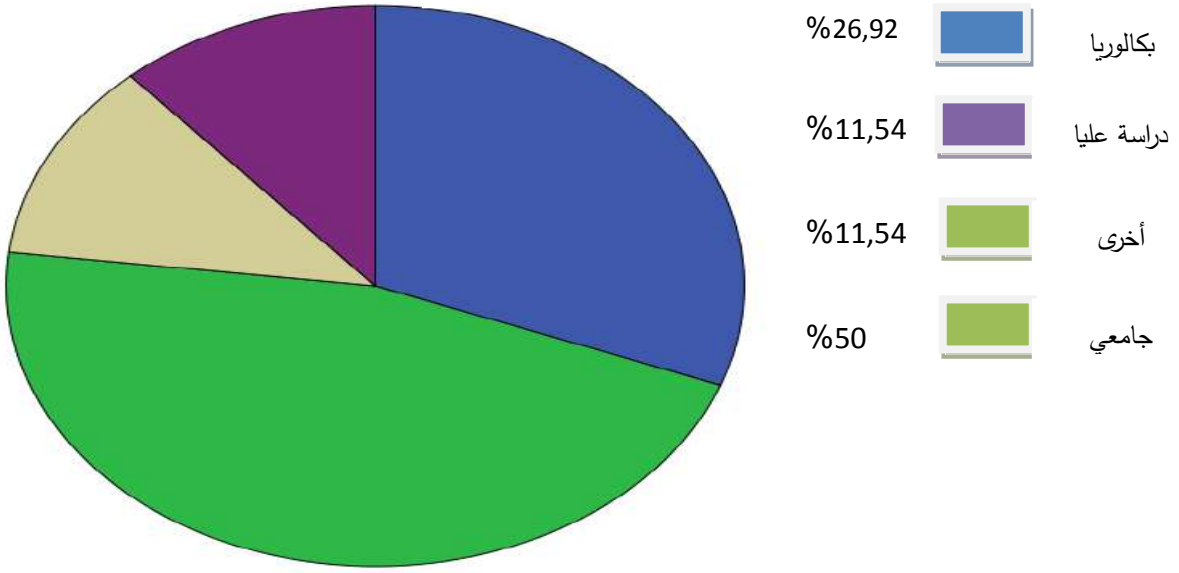
نلاحظ من خلال الجدول التالي ذكره أن نسبة الجامعيين تمثل 50% من مجموع العينة و هي الأكبر و هذا يدل على أن الأفراد مؤهلين بمستوى عالي من الكفاءات و القدرة على انجاز الأعمال

الجدول رقم07: توزيع العاملين حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
بكالوريا	8	%26.92
جامعي	14	%50
دراسة عليا	4	%11.54
أخرى	4	%11.54
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل22: العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

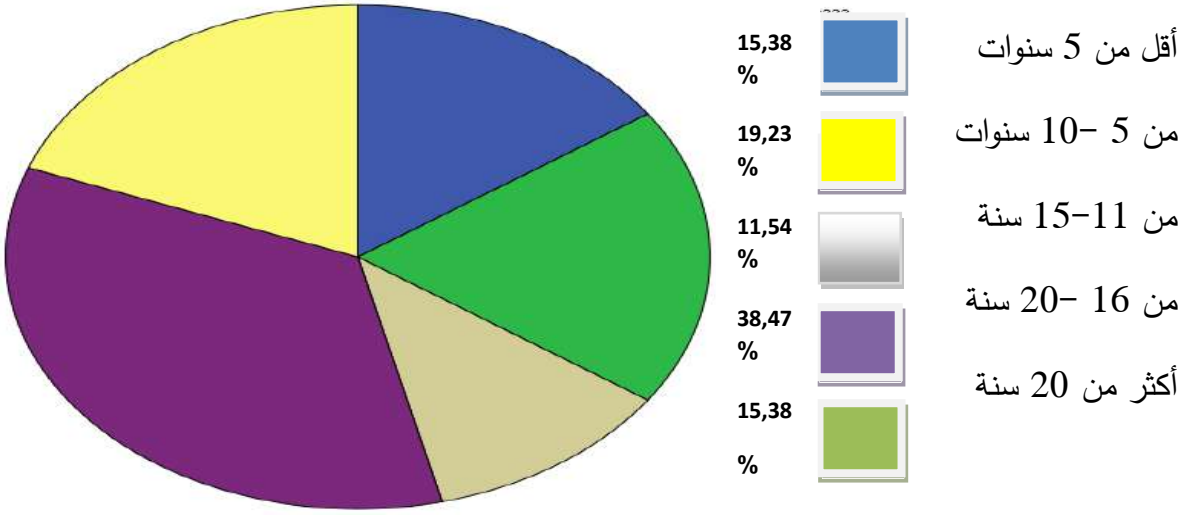
الفرع الثالث: توزيع العمال حسب الأقدمية

الجدول 08: توزيع العاملين حسب الأقدمية

مدة الاقدمية	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	5	%15.38
من 5- 10 سنوات	6	%19.23
من 11-15 سنة	3	%11.54
من 16-20 سنة	11	%38.47
أكثر من 20 سنة	5	%15.38
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل 23: العاملين حسب مدة الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي تحتل الصدارة هي الفئة المحصورة ما بين 16و 20 سنة خدمة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تحتفظ بعمالها المؤهلين و ذوي الكفاءات و الخبرات لفترات أطول.

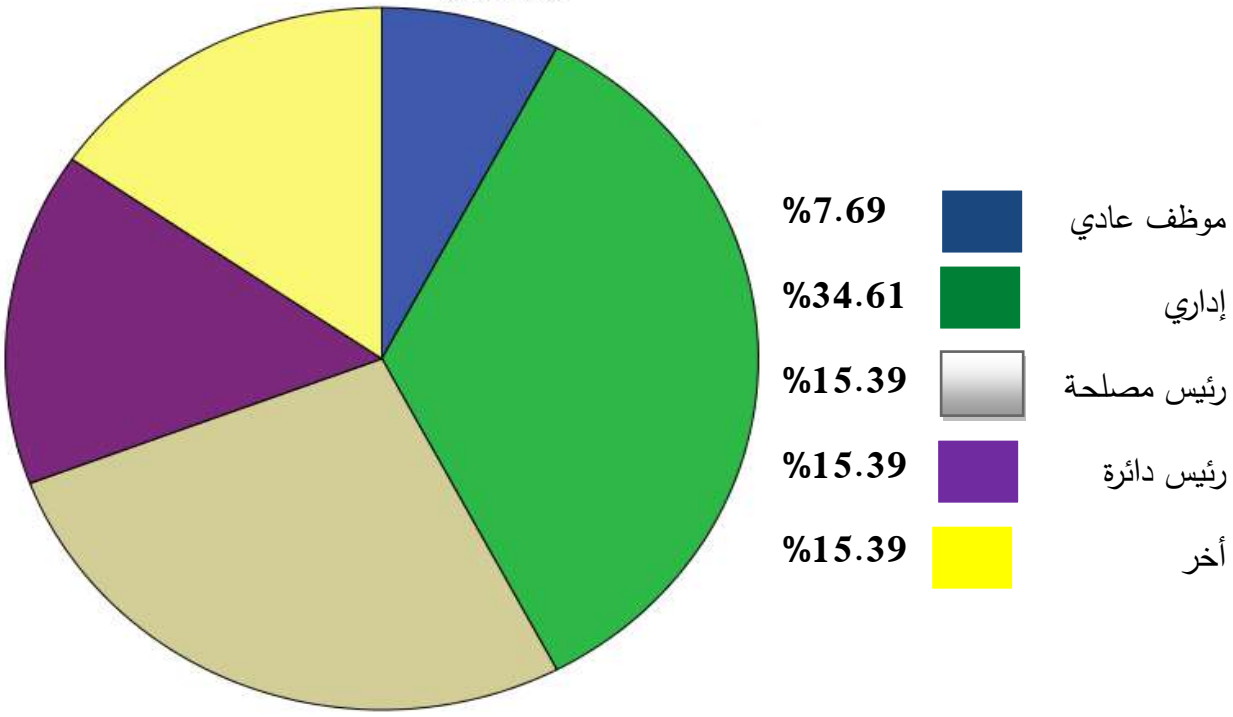
الفرع الرابع: توزيع العمال حسب المنصب

الجدول 09: توزيع العاملين حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة%
موظف عادي	2	%7.69
إداري	11	%34.61
رئيس مصلحة	7	%26.92
رئيس دائرة	5	%15.39
أخر	5	%15.39
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل 24:العاملين حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ما يجعل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان اكثر دلالة حول علاقة القيادة الإدارية في المؤسسة بمستويات الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية

يضم محور القيادة الإدارية بعدين رئيسين كما تقدم وهي بعد الإشراف، بعد الرضا عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي:

أولا – بعد الأشراف: يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمده القائد الإداري في قيادته لمرؤوسيه من حيث اعتماد سلوكيات معينة كطريقة التسيير والاتصال مع المرؤوسين، وطريقته في صنع واتخاذ القرار ومدى المشاركة في المعلومات المقدمة من طرفه إلى

مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوتوقراطي أو نمط حر.

وقد اقتصرنا في دراستنا على النمط الديمقراطي لأنه الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح، سواء أكانت مؤسسات هذا القطاع عمومية تابعة للدولة أو خاصة يسيرها الأفراد، وبالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر تسيبي، ذلك نظرا الحساسية القطاع وأهميته، كون أن هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالات والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع.

و بغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد في شركة نفطال بالمدية ، تم تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، ونشير إلى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 1الى5 فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات اقل من 3 أي من (1 –2.99) فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها ، أما إذا كانت تتراوح مابين (3–5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى قبولها، وكانت نتائج استجابات افرد العينة في شركة نفطال بالمدية لعبارات بعد الإشراف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 10: نتائج استجابات افرد العينة في شركة نفطال بالمدية لعبارات بعد الإشراف

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار/النسبة المؤوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	محور القيادة الادارية	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
01	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	2 %15,6	5 %26.6	20 %40.6	2 %15.6	1 %1.6	2.61	0.995	منخفضة
02	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون	4	2	17	7	0	2.50	1.111	منخفضة

	مراعاة قدراتهم	%17.2	%18.8	%34.4	%29,7	%0.0			
03	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	1 6.3 %	2 %15.6	4 25 %	20 42.2 %	3 10.9 %	3.36	0.872	مرتفعة
04	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	1	5	21	3	0	2.56	0.854	منخفضة
05	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	3 15.6 %	5 17.2 %	18 51.6 %	3 7.6 %	0 %0.0 %	2.53	0.962	منخفضة
06	لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته	2 18.8 %	12 31.3 %	10 28.1 %	6 21.9 %	0 0.0 %	2.53	0.962	منخفضة
08	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين	2 1.6 %	3 17.2 %	6 29.7 %	18 45.3 %	1 6.30 %	3.61	0.870	مرتفعة
09	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	0 0.0 %	5 10.9 %	7 23.4 %	15 59.4 %	3 6.3 %	3.61 3.61	0.870	مرتفعة
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع من تحمل المسؤولية	2 3.1 %	4 4.7 %	9 25 %	14 34.4 %	1 1,6 %	3.03	0.916	مرتفعة
11	يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	2 6.3 %	4 20.3 %	5 28.1 %	18 43.8 %	1 1.6 %	3.14	0.821	مرتفعة
12	يأخذ بعين الاعتبار مصالح ومشاكل العاملين	1 1.6 %	5 15.6 %	9 37.5 %	13 42.2 %	2 3.1 %	3.30	0.915	مرتفعة

	استجابة أفراد العينة لبعد الإشراف (القيادة)	3.11	0.414	مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.11 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.414، وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الأتوقراطي في القيادة وهي العبارات من (1 إلى 6) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين2.50 –2.67 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف المعياري بين 1.111–0.854 ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة مؤسسة نفطال بالمدية تميل إلى رفض محتوى العبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي ، ما عدا العبارة رقم 3 (يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها)، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها3.38، ومنه فإن إجابات أفراد العينة على هذا العبارة تميل إلى قبولها، ويرجع الباحث السبب في ذلك هو اعتقاد القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال بالمدية أنها هي الأدرى بمصالح المؤسسة وأفرادها كون أن لديها معطيات ليست لدي باقي العاملين في المؤسسة بحكم موقع القائد في أعلى هرم السلم الوظيفي.

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديموقراطي في القيادة وهي العبارات من (7 الى 12) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين3.03 –3.61 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري بين 1.041–0.821، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمديرية التوزيع التابعة لمؤسسة نفطال بالمدية تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديموقراطي، فالقائد "المدير" لا يلزم العاملين بمستوى أداء معين ولا يعتمد أسلوب الأمر والنهي في تعامله معهم، بل يعتمد مبدأ المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم على قدر كاف من المسؤولية، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار.

مما سبق من تحليل الاستجابات أفراد العينة حول بعد الإشراف، يتبين لنا أن رفضهم لمدلول عبارات النمط الأوتوقراطي، وميلهم إلى قبول العبارات الدالة على النمط الديمقراطي، توحي بأن النمط القيادي السائد مديرية التوزيع لمؤسسة نفطال بالمدية هو النمط الديمقراطي.

ثانيا – بعد الحوافز: كانت نتائج استجابات أفراد العينة في مؤسسة نفطال بالمدية حول محور الرضا عن الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية. بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS .كما هو موضه في الجدول التالي :

الجدول 11: نتائج استجابات افرد العينة في شركة نفطال بالمدية بعد الحوافز

01	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المؤوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	محور القيادة الإدارية	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
13	كل الظروف المحيطة بالعمل (الإضاءة،التهوية،) جيدة	3 9.4 %	4 17.2 %	6 26.6 %	15 40.6 %	2 16.3 %	3.17	1.092	مرتفعة
14	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	2 4.7 %	5 28.1 %	11 32.8 %	11 32.8 %	1 1.6 %	2.98	0.934	منخفضة
15	اجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	2 4.7 %	5 25 %	17 42.2 %	4 23.4 %	2 4.7 %	2.98	0.934	منخفضة
16	بوجه عام أنا راض و مرتاح للعلاقة التي بيني و بين زملائي في العمل	0 0.0 %	3 10.9 %	7 23.4 %	18 59.4 %	2 6.3 %	3.61	0.796	مرتفعة
17	اشعر بالأمان و الطمأنينة في عملي	2 4.7 %	3 25 %	12 34.4 %	12 34.4 %	1 1.6 %	3.03	0.925	مرتفعة
18	فرصتي في التحسن و الترقية ممكنة	0 0,0 %	6 21.6 %	10 28.1 %	12 31.9 %	2 18.8 %	3.36	1.074	مرتفعة

19	هنالك عدالة في تعامل المدير مع جميع العمال	2 12.5 %	3 10.9 %	20 54.7 %	4 18.8 %	1 3.1 %	2.89	0.961	منخفضة
20	اشعر بحب العمل أكثر من الأخرين	3 4.7 %	4 25 %	11 34.3 %	11 34.3 %	1 1.6 %	3.03	0.925	مرتفعة
21	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم اداءه في تطويره	0 0.0 %	8 34.4 %	17 51.6 %	2 6.3 %	3 7.8 %	2.56	0.732	مرتفعة
	استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن الحوافز						3.10	0.417	مرتفعة

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ3.10 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب0.417، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة نفطال بالمدية بالرضا عموما حول محور الرضا عن الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية.

فالحوافز المادية ممثلة بالعبارات (13 إلى 15) وكانت النتائج كما يلي: حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (13) الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...) جيدة " 3.17 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدره1.09 وهذا يدل على أن ظروف العمل المادية مقبولة لدى المرؤوسين.

في حين كان المتوسط الحسابي لكلا العبارتين 14 " احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي"، والعبارة 15 "أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به" منخفض الأهمية حيث

بلغ2.98 وانحراف معياري قدر ب 0.934 وهذا يدل على عدم رضا العمال عن الأجر الذي يحصلون عليه في مقابل ما يبذلون من جهد وما يواجهون من أخطار في عملهم ،

إما الحوافز المعنوية فكانت ممثلة بالعبارات (16،17،19،20،21) وكانت النتائج كما يلي: جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات (17-18-20-21-) محصورة بين3.03 و 3.61 بأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على قبول مدلول هذه العبارات فاطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يسهم في تطويره، و وجود الرضا عن العلاقة التي بين الفرد وزملائه في العمل الناتجة عن العمل كفريق يؤدي إلى الشعور بحب العمل والأمان والطمأنينة في العمل، وعليه فإن استجابات أفراد العينة على العبارات الدالة على الحوافز المعنوية تميل إلى قبول محتوها ما عدا العبارة 19.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الأداء الوظيفي بعد تحليل بيانات محور القيادة الإدارية، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات افرد العينة في مؤسسة نفطال بالمدية لعبارات محور الأداء الوظيفي، و بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 12: نتائج استجابات افرد العينة لمحور الأداء الوظيفي

01	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المؤوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	محور الأداء الوظيفي	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
22	تشجيع مديرك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة	1	3	7	2				
		%3.1	%7.8	%29.7	6.3 %	%53.1	3.52	0.854	مرتفعة
23	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	1	3	6	2	18	3.55	0.906	مرتفعة
		%1.6	%9.4	%26.6	4.7 %	%57.8			

24	العمل بواسطة جماعة يسهل المهام و يحسن الاداء	1	3	6	15	5	3.69	0.906	مرتفعة
		3.1 %	9.4 %	14.1 %	52.45 %	10.9 %			
25	تبادل افراد فريق العمل الخبرات و المهارات	1	4	8	14	3	3.61	0.748	مرتفعة
		1.6	6.3	26.6	60.9	4.7			
26	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الأداء	1	2	8	15	4	3.58	0.832	مرتفعة
		3.1 %	4.7 %	31.3 %	50 %	4.7 %			
27	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	3	4	13	8	2	3.16	0.912	مرتفعة
		6.3 %	12.5 %	42.2 %	34.4 %	4.7 %			
	استجابات افرد العينة لمحور الأداء الوظيفي						3.52	0.452	مرتفعة

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.52 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب0.452، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة مؤسسة نفطال بالمدية ورؤيتهم لتأثر الأداء الوظيفي بكل من سلوك القائد المدير" و فريق العمل و نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وجاءت النتائج كما يلي: فيما يخص تأثير سلوك القائد وفريق العمل ونظام الحوافز المعبر عنه بالعبارات (22-23-24-25) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين3.05 الى3.64 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري محصور بين0.795 إلى 0.983، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات وأكدوا على أن تشجيع المدير للمرؤوسين واهتمامه باقتراحاتهم في العمل و تأثير فريق العمل و نظام الحوافز المتبع يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة ويشجعهم

على رفع مستوى أدائهم ، وان ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس وعدم تفويض السلطات للمرؤوس يؤدي إلى إعاقة وانخفاض مستوى الأداء.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للارتباط، اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (ت) للعينات المستقلة ، لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. و صيغت الفرضيات كما يلي:

صيغت الفرضية العامة كما يلي" توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل الذي عليه عمال مؤسسة نفطال بالمدية، أما الفرضيات الجزئية فكانت كالأتي:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول نمط الإشراف من المحور الثاني القيادة الادارية و الذي تبين حسب نتيجة الدراسة أن نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي، وفقرات المحور (الأداء الوظيفي)، وعليه ستقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بين هذا النمط السائد (الديموقراطي) والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 13: معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد (الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
نمط القيادة السائد الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي	. 547	. 299	**0.00

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط R بين نمط القيادي السائد وهو النمط الديموقراطي في مؤسسة نفطال بالمدية ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.547 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوى0.00

وهي أقل من مستوى الدلالة0.01=a وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.3 وهذا يعني بأن القيادة الإدارية تؤثر باستعمالها لنمط الإشراف كوسيلة في التأثير على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 30%، و في هذه الحالة النمط السائد هو النمط الديموقراطي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

التي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي

ومستوى الأداء الوظيفي

ونتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديموقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي"

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني التحفيز من المحور الثاني (القيادة الإدارية)، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 14: معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
نمط القيادة السائد الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي	. 509	. 259	**0.00

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام التحفيز ومدى الرضا على الحوافز المقدمة في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة نفطال بالمدية ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي0.509 ، وأن القيمة الاحتمالية (.sig) تساوى0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة a=0.01 وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز المستخدم في هذه المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة. أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته0.26 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 26% باستعمالها لوسيلة التحفيز.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء الموظفين. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.

وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي"، بناء على ما سبق، يمكن تحديد

معامل التحديد بين متغيري الدراسة الرئيسين بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 15: معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	القيمة B من SPSS	قيمة الثابت منA SPSS	القيمة الاحتمالية SIG
محور القيادة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي	.589	.347	.534	1.785	0.00 **

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة0.01=a

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته

0,35 أي أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 35% تفسره القيادة الإدارية بوسائلها (نمط الإشراف السائد الديمقراطي– ، نظام التحفيز) في المؤسسة، و الباقي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل القيادة الإدارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير (المتغير التابع) الأداء الوظيفي بمعامل (8)، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما. 1.785 + (القيادة الإدارية) 0.534 =Y

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة.)

وللإجابة على هذه الفرضية للمتغيرات الديموغرافية التي يزيد عدد متوسطاتها عن (2) ، و هي المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة في المؤسسة) تم استعمال اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي(ANOVA) . أما فيما يخص المتغيرات الديموغرافية التي يساوي عدد متوسطاتها (2) فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة و تمثلت في متغير وحيد هو (الجنس).

– الفروق حسب متغير الجنس:

المعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقا إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 16: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة T	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة الإدارية	ذكر	21	3.18	0.39241	2.433	.892	لا توجد فروق
	أنثى	9	2.88	0.42582			
محور الأداء الوظيفي	ذكر	21	3.53	0.38272	1.838	.102	لا توجد فروق
	أنثى	9	3.29	0.60774			

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

يوضح جدول السابق أنه باستخدام اختبار T أن القيمة الاحتمالية (.Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة0.05 = a ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس.

-الفروق حسب متغير السن:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي(ANOVA) ، و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 17: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير السن

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة الإدارية	بين المجموعات	.878	3	.293	1.762	.164	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	9 ,970	27	166 ,			
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.333	3	.111	.541	.656	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	12.299	27	.205			

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة0.05= a ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية فان لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على

أن القائد "المدير" هو المسؤول الأول في المؤسسة وهو صاحب التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي فيها، لذا فان اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

- الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي(ANOVA) ، و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 18: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة الإدارية	بين الجموعات	1.537	3	.512	2.225	.095	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.819	27	.230			
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.732	3	.244	1.231	.306	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	11.899	27	.198			

المصدر :من اعداد الطالب بناء على مخرجاتSPSS

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (٣) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة0.05= a ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على أنه إذا توفرت قيادة إدارية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فإنها ستحقق مستويات أداء أعلى وبذلك تتحقق أهداف الفرد و المؤسسة معا، وهذا أمر لا يختلف عليه اثنان سواء أكانوا من ذوي الخبرة أم من حديثي عهد بالوظيفة، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

– الفروق حسب متغير المستوى العلمي:

تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 19: يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي مجموع

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	الفروق
محور القيادة الإدارية	بين الجموعات	.854	3	.285	1.177	.326	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	14.502	26	.242			
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.897	3	.966	1.952	.061	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	9.735	26	.162			

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss

تبين من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية (.sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة0.05= a وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى المستوى التعليمي.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، لذا فهم يتفقون حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

مما سبق فإننا نلاحظ انه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تأثير القيادية الإدارية على الأداء الوظيفي تعود إلى المتغيرات السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، أي عدم صحة الفرضية الرابعة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية: السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. – دراسة (سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة،2010) أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديموقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة الأثر أسلوب القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معاملي التحديد و الارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال–المدية إلى أن القيادة الإدارية بوسائلها، (نمط الاشراف وفي هذه الحالة وجد أن الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز)، تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة التأثير على الأداء 35% ، و الباقي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

خاتمة

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وبدا الاهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب، فالحضارة الفرعونية اعتمدت الهرمية في الحكم أما الإمبراطورية الصينية اعتمدت فلسفة كونفوشيوس في القيادة و المبنية على الإحساس الإنساني والإنصاف احترام العادات والقواعد وكذا الثقة والمعرفة والشجاعة والشدة، في حين رأى مفكروا الحضارة الإغريقية أن الأولى بالقيادة هم أهل العلم والمعرفة، وبعد توحيد أجزاء الحضارة الرومانية اعتمدت معايير الجدارة والكفاءة في اختيار القادة بعد أن كانت معايير الغني والأصل النبيل هي أساس الاختيار، أما الحضارة العربية فقد ارسي الإسلام قواعد المدنية والتنظيم الإداري وبين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات الواجب توفرها في القائد الرشيد، وبظهور مدارس الفكر الإداري الحديث جاءت بدراسات مستفيضة في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية اهتمت بدراسة الحوافز المادية، في حين أسهمت المدرسة العملية للإدارة بتحديد صفات جسمية وعقلية وأخلاقية وثقافية وصفات تتعلق بالخبرة يجب توفرها في المدير، أما المدرسة البيروقراطية فقدمت ثلاث نماذج للسلطة الشرعية التقليدية–الكاريزمية)، وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتكمل ما أغفله الآخرون وتبين أهمية الجانب الإنساني في تحقيق القيادة الناجحة.

للقيادة الإدارية مكونات هي القائد وما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية و شخصية)، الإتباع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير الايجابي على الإتباع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، الموقف بعناصره ومتغيراته، وأخيرا الأهداف المشتركة.

وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع

القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفا من العقاب؛ أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه؛ و بالنسبة للإدارة فهناك من المفكرين من يرى أن القيادة جزء من الإدارة ، وآخرون يرون أنهما متكاملان، وبعضهم يميل إلى كونهما مفهومين متداخلين، وغيرهم يرى أن القيادة فن والإدارة علم وفي هذه الدراسة لأثر القيادة الإدارية على مستوى أداء المرؤوسين، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة مؤسسة نفطال بالمدية، لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة أم لا، تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة ، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 50 نسخة من الاستبيان استرجع منها 40 نسخة تم استبعاد 10 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 30 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها ، وكانت نتائج البحث الميداني والإجابة على الفرضيات كالأتي:

أ- الإجابة على الفرضية العامة:

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة نفطال – المدية.

ب- الإجابة على الفرضيات الجزئية:

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات الجزئية كما يلي:

– وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة نفطال بالمدية فرضية صحيحة؛

– وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة نفطال – المدية – فرضية صحيحة ؛

– توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة. لدى مؤسسة نفطال– المدية– فرضية خاطئة ؛ كما توصلت الدراسة إلى نتيجة هي ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة نفطال – المدية.

توصيات البحث:

بالنسبة لتوصيات الدراسة لمؤسسة نفطال –المدية – فتقترح هذه الدراسة ما يلي:

تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديموقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، و إتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

وكذا ترى انه على القيادة الإدارية لمؤسسة نفطال –المدية– محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات أفراد العينة فان بعضهم يرون أن أجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به ، وأنهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها. كما تقترح هذه الدراسة أيضا، على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة نفطال – المدية المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، لان أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.

أما بالنسبة للباحثين، فان البحث يوصي بأخذ عينات من مؤسسات اقتصادية مختلفة، كون أن هذا البحث استخدم عينة من مؤسسة اقتصادية واحدة، وذلك ليتسنى لنا المقارنة بين نتائج استجابة أفراد هذه العينات.

أفاق الدراسة:

توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد إن وجد.

اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع وحيد فقط هو الأداء الوظيفي، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

– اثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي للأفراد؛ – العدالة التنظيمية وأثرها على سلوك المرؤوسين؛

– نمط القيادة وأثره على الالتزام التنظيمي للأفراد .

وغيرها من المتغيرات التابعة التي لها علاقة بالقيادة الإدارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

ناصردادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 8.

رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.

سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2009.

بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية لكمية الإدارية، القاهرة، 2003،.

احمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990،ص27.

نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، عمان، دار الثقافة، 1999.

حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2010

عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي1996.

صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007.

ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الم+جلد12، ط1 ، 2000.

سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط 1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"،ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.

محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة،2005.

كورتوا –ج، ترجمة سالم العيسي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1 ، دار علاء الدين، دمشق، 1999.

علاء محمد سيد قنديل،القيادة الادارية وادارة الابتكار،ط 1،دار الفكر، الاردن،2010.

العربية للتنمية الادارية ، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة،2010.

ماكس لاندزبيرغ، ترجمة غادة الشهابى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.

سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
عادل حسن وآخرون، التنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011.
عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه؛ الجزائر، 2003.
سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض،2002.
هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة:النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار 1 الكندي، الاردن ، 2008.
محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية– مصر ، 2003.
بيتر ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: ملاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006.
مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، ط3، بدون ،2004.
صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن ،2007.
محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق؛ عمان، ط 1 ،2003.
نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2006.
السكارنه بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،، ط 1 ،2010.
راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، نوفمبر 2001.
اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
سيد محمد جاد الرب، استراتجيات تطوير وتحسين الأداء – الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية–، مصر، 2009.
روبرت باسكال ، تقييم الأداء ،ترجمة موسي يونس، .بيت الأفكار للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ،1999.
عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية–رؤية إستراتيجية–،جامعة مصر، مصر، 2003.
عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي،دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان، 2005.

احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية،2004.
شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق،عمان،2005.
محمد نبيل سعد سالم محمد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة، ط2، مصر، 2006.
انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة – مجلة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) – العدد الثالث ، القاهرة، فبراير 2000.
لويس كامل مليكة،، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج 4،ط 4،الهيئة المصرية العامة للكتاب،،مصر 1989.
زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
على السلمي، الادارة بالاهداف طريق المدير المتفوق، درا غريب، القاهرة، 1999.
حسان الجيلالي ، سلاطانية بلقاسم ، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Sophie Faure , Manager à l'école de Confucius, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.

Alain Duluc, Leadership et confiance ,DUNOD, Paris,2003.

james.G.Hunt et autre , Op cit.

Nicole AUBERT et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris, ed PUE fondamentale,1992.

NICOLE AUBERT et autres, Diriger Et Motiver Art Et Pratique Du Management , 2eme ,édition, Édition d'organisation Paris,2006.

Robbins,S.P,Organisationnel Behavoir,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003.

LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008.