وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعــة الدكتور يحي فارس بالمدية
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- بن يعقوب صارة.
- بحار آسيا.

إشراف الدكتور:

- بوسهوة نذير

السنة الجامعية : 2020/2019م

شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم النبيين و المرسلين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على أله و صحبه أجمعين و سلم

تسليما كثيرا إلى يوم الدين

يسرنا من البداية أن نشكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا

كما نتقدم بخالص الشكر و الاحترام إلى االكتور الكريم نذير بوسهوة الذي تفضل

بمساعدتنا داعين من الله عزوجل أن يوفقه إلى طريق الخير و السداد و النجاح

ونتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى مِؤسسة نفطال وجميع العاملين بها الذين

أسهموا في مساعدتنا من أجل إتمام بحثنا

و في الأخير نسأل الله تعالى أن يوفقنا و يوفق الجميع بالأعمال و العبادات و أن

يجزينا و يجزيهم خير الجزاء بما تقر عيوننا و عيونهم في الدنيا و ا



إهداء

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعمائه ,ووافر عطائه ,وله الفضل على إحسانه ومنه أما بعد:أهدي عملي المتواضع هذا:

إلى من قرن الله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوصى ببرها من سابع سماء ,ووضع أعز مانطلب تحت قدميها ,إلى أعز وأغلى مافي الكون "أمي الحبيبة "

إلى من كان سببا في وجودي إلى من بذل النفس والنفيس من أجل إسعادي إلى من أعتبره قدوتي في الحياة "أبي الحبيب" رحمه الله وأكسنه فسيح جناته

إلى من كانوابسمة في فؤادي ونجوما في سهادي أخواتي (جميلة ,سميرة ,حدة ,نوال ,رشيدة,زهيرة)وأخي العزيز :عبد الباسط ولؤي إلى كل أبناء إخوتي وجميع الأهل والأقارب

إلى كل من علمني حرفا ,أساتذتي الكرام ,الذين رافقوني من أول خطواتي على درب المعرفةإلى غاية المرحلة الجامعية

إلى كل من حوتهم ذاكرتي ولم تحوهم مذكرتي .

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع.

صارة



إهداء

الحمد لله على عظيم كرمه وبركة عطائه و شمول نعمته الذي تفتتح بحمده كل رسالة ومقالة و الصلاة و السلام على حبيب الله المصطفى صاحب النبوة و الرسالة سيدنا محمد صلّى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع :

إلى من فضلهم عمني حتى اللجم، فكل هم قد أصبني زادهم بالطبع هم، إن كل ما جنيت من جهودهم نجم، والدي يا خير عون كان لي عند المحن، أمي يا من تملكين جنة تحت القدم، كل ألفاظ لساني كل شكر قد رهن إجمعو كل المعاني من عراب أو عجم لا توافي شكرهن لاتجاوز العدم.

إلى كل من أخواتي فتيحة التي ساعدتني كثيرا في إتمام مذكرتي وأختي هاجر ،وأمي الثانية عمتي.

وإخوتي كريم، عبد الحميد، جمال، عبد اللطيف، وحبيب قلبي عبد الحفيظ.

إلى من سيكون إن شاء الله رفيق دربي في حياتي المستقبلية رضا.

آسيـــــــــا



فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية	
تمهيد	9
المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية	10
المطلب الأول: نشأة وتطور القيادة الإدارية	10
المطلب الثاني:مفهوم القيادة الإدارية وخصائصها	12
المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية وأهدافها	15
المطلب الرابع: عناصر القيادة الإدارية	18
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية	23
المطلب الأول: النظرية الفردية للقيادة	23
المطلب الثاني: النظرية السلوكية للقيادة	25
المطلب الثالث: النظرية الموقفية للقيادة	31
المطلب الرابع: النظرية الحديثة للقيادة	36
البحث الثالث: متطلبات القيادة الإدارية	42
المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية	42
المطلب الثاني: مبادئ القيادة الإدارية	46
المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية	48
المطلب الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالإدارة	51

خلاصة الفصل	53
الفصل الثاني:أداء المنظمة وعلاقته بالقيادة الإدارية	
تمهيد	54
المبحث الأول: ماهية الأداء	55
المطلب الأول:تعريف الأداء	55
المطلب الثاني: مكونات الأداء	56
المطلب الثالث: محددات الأداء	58
المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الأداء	59
المبحث الثاني:تقييم الأداء	60
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهدافه	60
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء	62
المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء	67
المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة	69
المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين	69
المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في بناء عمل الفريق	72
المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في تغيير إتجاهات العاملين	67
خلاصة الفصل	80
الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة نفطال	
تمهيد	82
المبحث الأول:دراسة عامة لمؤسسة نفطال	83
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة	83
المطلب الثاني: أسباب وأهداف إنشاء المؤسسة	84
المطلب الثالث:إختيار وتقييم صدق أداة الدراسة	87
المبحث الثاني:تحليل البيانات وإختيار فرضيات الدراسة	92
المطلب الأول:وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	92

المطلب الثاني:التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة	99
المطلب الثالث:إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	104
خاتمة	110
قائمة المصادر والمراجع	112
الملاحق	119

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم(1-1)	نموذج النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر	33
الجدول رقم(1-2)	مقارنة بين النظرية التبادلية والتحويلية	39
الجدول رقم(1-3)	يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	45
الجدول رقم(2-1)	مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل	73
الجدول رقم(3-1)	اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	88
الجدول رقم(3-2)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات متغير القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمتغير نفسه.	89
الجدول رقم(3-3)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات أداء المنظمة والدرجة الكلية للمتغير نفسه.	90
الجدول رقم(3-4)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	91
الجدول رقم(3-5)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	92
الجدول رقم(3-6)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	93
الجدول رقم(3-7)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	94
الجدول رقم(3-8)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	95
الجدول رقم(3-9)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية	97
الجدول رقم(3-10)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	98
الجدول رقم(3-11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال	100
الجدول رقم(3-12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير أداء المنظمة في مؤسسة نفطال.	102
الجدول رقم(3-13)	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية على أداء المنظمة	104
الجدول رقم(3-14)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	106
الجدول رقم(3-15)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	107

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم(1-1)	مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو.	28
الشكل رقم(1-2)	يوضح أنماط نظرية الشبكة الإدارية	30
الشكل رقم(1-3)	يوضح نموذج تاينبوم وشميديت	32
الشكل رقم(1-4)	العلاقات الموقفية لنموذج هاوس	35
الشكل رق(1-5)	يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات المؤثرة في القيادة	37
الشكل رقم(1-6)	نموذج القيادة التبادلية	38
الشكل رقم(2-1)	يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	58
شكل رقم (2-2)	الإطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف	66
شكل رقم (2-3)	يوضح النموذج التكميلي لعاشور	71
شكل رقم(2-4)	دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق	74
الشكل رقم (2-5)	مداخل تغيير الإتجاهات	79
الشكل رقم (3-1)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	94
الشكل رقم (3-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	95
الشكل رقم (3-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	96
الشكل رقم (3-4)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية	98
الشكل رقم (3-5)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	99

مقدمـــــــــة

مقدمة:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى آدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر،ح يث تظم هذه المنظمات أفراد من مختلف الثقافات والذهنيات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين، ووفقا لإجراءات عمل معينة، تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

والإنسان هو الأساس في عملية التغيير والتطوير ولا يكون هذا التطوير والتغيير ناجحا، إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تنظم حياته وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكاناته لمصلحة الجميع، والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفراد أو جماعات وهي فن توظيف الإمكانات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا يجب أن تكون علاقة القائد مع العاملين حيوية لنجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها، والقائد الذي يكون علاقات إنسانية سليمة يستطيع أن يساعد المجتمع على إظهار الشعور بالهدف، أو الغرض الإداري ويساعد مجلس الإدارة على وضع سياسات أفضل.

إنطلاقا من هذا فإن الإدارة هي قيادة، والقيادة هي عملية التأثير في الآخرين، والقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فن تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد أن يسلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي ويمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه، ومن هنا أصبحت القيادة أساسا ضروريا لأي ميدان من الميادين، فالقيادة الإدارية متغير أساسي في دفع المؤسسة أو المنظمة أو الشركة إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لآداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الآداء الجيد وتدهور الإنتاج وعجزت الإدارة على تحقيق أهدافها.

إن رفع آداء العاملين يعتبر من الأولويات في المؤسسات، وهذا نتيجة إنخفاض إنتاجية العامل مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى، وهذا ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الآداء و الإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساهمة القادة الإداريين في رفع آداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات.لأن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، فبإعتبار أن القيادة الإدارية قمة الهرم

الإداري لها تأثيرها المباشر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها، كما أن العلماء أولوا القيادة جل إهتمامهم، وتناولوها في دراساتهم وأبحاثهم العلمية و العملية، فخرجو بنظريات متعددة، وأنماط مختلفة وفقا لعدة معايير يتم على ضوئها إختيار القيادة المناسبة لظروف كل منظمة، وإختيار القيادة مسألة حتمية في المنظمة، إذ لا توجد هناك منظمة بدون قائد،فالقادة يقع على عاتقهم تحقيق أهداف منظماتهم التي غايتها رضا المجتمع وتحقيق آماله .

ومن أجل هذه الغاية أصبح مطلوبا من القادة الإداريين الناجحين العمل على تحقيق التنسيق والتكامل الأمثل بين مختلف عناصر هيكلها التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق رضا عملائها الخارجيين والداخليين وكسب ولائهم. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفائتها من خلال معاملة القادة الإداريين للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها.

إشكالية الدراسة:

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وللقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، ولإبراز أهمية الإرتباط بين القيادة الإدارية وآداء العاملين في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تحسين آداء المنظمة؟

ولتحليل هذه الإشكالية و دراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

1. هل يعطي القادة الإداريون الإهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت.
2. هل يمكن أن يكون للقيادة الإدارية دور في تحسين آداء المنظمة.
3. ماهي السمات التي يجب أن تتوافر في القادة الإداريين حتى ينجحو في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة في ظل البيئة الحالية.
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على أداء المنظمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

لكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستها ونضع منهجا للبحث، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع المتمثلة فيما يلي:

1. القيادة الإدارية هي مجموع العمليات التي تهدف إلى توجيه الجهود لتحقيق الأهداف.

2. للقيادة الإدارية دور محدد ورئيس في الآداء الفردي والجماعي للعاملين.

3. تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على أداء المنظمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة .

5. أهمية الدراسة

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

✓ يقوم القادة بدور هام في المؤسسة من خلال تنظيم وتنسيق جهود الأفراد وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها،خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم التأكد..

✓ تعد القيادة الإدارية جوهر الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية.

✓ للمهارات القيادية أثر على أداء العاملين لأنها تهدف إلى حث الأفراد على العمل وتحقيق الهدف المنشود.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف:

✓ محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة بإعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد.

✓ توضيح مدى تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيئ الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الإستفادة مما جاءت به هذه النظريات.

توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء من خلال دراسة ميدانية، والتأكد من أن القيادة الإدارية التي تستطيع تحسين الأداء لابد أن تكون غير عادية.

منهج الدراسة

✓ للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة إعتمدنا في القسم النظري من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع.

✓ أما الجانب التطبيقي إعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يعتبر أحد فروع المنهج الوصفي من خلال تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها بالإعتماد على أداة القياس (الإستبانة) من أجل إستخلاص بعض النتائج وتقديم بعض الإقتراحات.

أسباب إختيار الموضوع

✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.

✓ يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع في تخصص إدارة الأعمال.

✓ محاولة معرفة مدى توافر القادة في منظماتنا على سمات قادة التميز ومدى قدرتها على دفع منظامتها إلى تحقيق آداء متميز.

صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهتنا عدة مشاكل منها:

✓ صعوبة إستكمال الجانب النظري بسبب الوباء مما أدى إلى غلق الجامعة حيث تعذر علينا إستخراج الكتب من المكتبة.

✓ صعوبة إجراء الجانب التطبيقي لنفس السبب ألا وهو الوباء وذلك لغلق جميع المؤسسات على مستوى التراب الوطني، ومنع وسائل النقل من مزاولة العمل مما زاد من حدة وصعوبة إجراء هذا الجانب.

بعض الدراسات السابقة :

لقد تم الإعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر من أهمها :

*تركمان فتحى ,شرقي محمد الأمين ,الحوافز وأثرها على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ,مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر ,جامعة المدية 2015/2014 ,الهدف من هذه الدراسة إبراز دور الحوافز وأثرها على أداء العمال

*جاهل موسى ,نويوة محمد,أثر المهارات القيادية على أداء العاملين ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ,جامعة المسيلة 2016.2017 حاول الباحث إبراز أثر القيادة على أداء العاملين

*سيحري نجاة ,دنيدني الربح ,القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين ,مذكرة ضمن متطلبات شهادة الليسانس ,جامعة المدية 2013.2014 حاولت الباحثة إبراز مدى تأثير القيادة باعتبارها أحد العوامل الهامة للوصول إلى أداء متميز.

هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين:

الجانب النظري: يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع القيادة الإدارية وآداء المنظمة، وذلك من خلال فصلين إثنين، إذ تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية ، بينما في المبحث الثاني درسنا النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، في حيث تناول المبحث الثالث متطلبات القيادة الإدارية.

أما الفصل الثاني بعنوان أداء المنظمة وعلاقته بالقيادة الإدارية، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الأداء، في حين تضمن المبحث الثاني تقييم الأداء، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى تحسين الأداء، أما المبحث الرابع والأخير فقد تضمن مساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء المنظمة.

الجانب التطبيقي : المتعلق بدراسة القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة وهو مكون من المبحث الأول:حيث تطرقنا فيه إلى التعريف بمؤسسة نفطال من خلال الوثائق المقدمة من طرف إدارة المؤسسة، في حين خصص المبحث الثاني لتحليل الإستبانتين الأولى متعلقة بالقيادة الإدارية أما الثانية تتعلق بالأداء

وإختتمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة إستعرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والإقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي ترتكز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية لايمكن للحياة البشرية أن تنتظم بدونها، والقيادة في أي جماعة أو منظمة هي بمثابة الرأس والقلب من جسم الإنسان، فلا يمكن تصور قيام دولة بإعتبارها منظمة كبرى بدون قيادة سواء كانت فردية أو جماعية، والأمر نفسه ينطبق على باقي المؤسسات والمنظمات في المجتمع.

المطلب الأول : نشأة وتطور القيادة الإدارية.

وجدت القيادة في مفهوم الحضارات القديمة وإختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى إلا أن الكثير من المفاهيم للقيادة أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث .

أولا : القيادة في التاريخ القديم

مرت القيادة في التاريخ القديم بعدة تطورات نوجزها فيما يلي :

* في الحضارة المصرية كان مفهوم القيادة يقتصر على التنسيق التام لكل الجهود الإقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية ، حيث كان الفراعنة يعتبرون مصر ملكا لهم مما جعلهم يتبعون الأسلوب الأبوي في القيادة .[1]

* أما في الحضارة الصينية فقد أوجدت أكثر الوسائل تقدما أنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الإمتحانات لشغل المناصب القيادية والذي طبق على ألفي عام إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية.[2]

* في الحضارة الرومانية شهدت السلطة التركية في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية ، وفي عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أصبح شغل الوظائف الإدارية قاصرا على الرجال ذوي القرات الذهنية والبدنية كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة[3].

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

---

[1]– نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ص 27

[2]– طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة، الطبعة 1، القاهرة، 2002، ص 20

[3]- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 33

[4]- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالياته في الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 34

ثانيا : القيادة في الفكر الحديث

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

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

* صفات جسمانية والمتمثلة في الصحة والقوة
* القدرة على الفهم والتعبير السليم
* حسن المعاملة
* صفات ثقافية مرتبطة بالوظيفة
* صفات تتعلق بالتجربة والخبرة

2_ **النظرية البيروقراطية:** رائدها ماكس فيبر فقد أسهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهم وتحليل السلطة التي تقوم حسبه على ثلاث نماذج أساسية وهي :

_ نموذج السلطة الرعية
_ نموذج السلطة التقليدية
_ نموذج السلطة الكاريزمية

وجعل معيار التمييز بين النماذج صلاحية في الإدارة.

3 _ **نظرية العلاقات الإنسانية:** قام بها إلتون مايو في العشرينات من القرن 20 ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية والتي أكدت نتائجها أن القيادة الإدارية الفعالة هي التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون يتم عن طريق إشراك العاملين في الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم .

[1] - سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة المدية،2017-2018 ص 3-4

4_ **نظريـة التنظـيم الإجتمـاعي** : تنظـر للتنظـيم الإداري علـى أنـه تنظـيم إجتمـاعي فـردي داخـل التنظـيم الإجتمـاعي الأكبـر ومـن الدراسـات التـي تمـت فـي هـذا الإطـار دراسـة بـاك الـذي يـرى أن للقيـادة الإمكانية لتحقيق هذا الإنصهار والتلاحم بين الفرد والتنظيم عن طريق تسيير إندماج الأفراد في العمل و حل مشكلاتهم .

المطلب الثاني : مفهوم القيادة الإدارية و خصائصها

أولا : مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواءا كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

1_ عرفت القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة ، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة [1]

➢ من التعريف يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية توجيه وإلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

2_ تعرف القيادة على أنها عملية فكرية تعتمد بالأساس على التوجيه والتأثير من أجل إدارة أداء الموارد البشرية في المنظمات بإتباع أنماط وأساليب تتفق وخصائص هؤلاء الأفراد و الجماعات[2]

➢ القيادة هي عملية تفاعلية بن القائد ومرؤوسيه،وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات مرؤوسيه الذين يتعامل معهم،حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم وما يجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم .بإتباع أساليب وأنماط تتفق مع صفاتهم.

3_ كما وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري إتخاذ وإصدار القرار و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.[3]

[1] – محمد عمر الزعبي، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة1، 2014، ص14

[2]– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة،2011،ص285

[3]-– عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة2013،1، ص77–78

➢ ويعنى هنا بالقيادة الدارية بأنها هي ما يقوم به القائد من خلال فرض رأيه وقوانين معينة ليس بالقوة وإنما بالإقناع، الهدف منها تحقيق مصالح منشودة وإنجازها وهي تجمع بين قدرة القائد على التأثير وتوجيه المرؤوسين بإستخدام السلطة الرسمية.

4_ و القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس وإلتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة.[1]

➢ نستنتج من هذا التعريف بأن القيادة الإدارية تعتبر حلقة وصل بين القائد ومرؤوسيه وبين أهداف وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

5_ يجمع مصطلح القيادة الإدارية بين مفهومين ، القيادة والإدارة لذلك نتطرق إلى تعريف القائد والمدير :[2]

* القائد : هو شخص يتوافر لديه القدرة على التأثير الشخصي على عدد من الأفراد من خلال التوجيه السلوكي .

* المدير : هو ذلك الشخص المعين من قبل السلطة على القادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة على هؤلاء الأفراد وتعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لتنفيذها.

* القائد الإداري : هو شخص معين من قبل سلطة أعلى للقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من إعتماده على السلطة الرسمية .

➢ من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شامل للقيادة الإدارية حيث يمكن القول بأن القيادة الإدارية هي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين والتي تتمثل في إصدار الأوامر والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا : خصائص القيادة الإدارية .

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من السمات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد وهذه السمات يمكن ذكرها في النقاط التالية:[3]

[1]– بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالةدار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان الأردن،الطبعة1، 2010، ص18

[2]– نورة شريفي،فاطمة سيقع،أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المؤسسة،مذكرة ليسانس،جامعة المدية،2014–2015،ص3

[3]– محمد عمر الزعبي، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص24–25–26

1_ التفاعل الإجتماعي : ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم .

2_ اليقظة والشجاعة : ويكون من خلال الحذر و الإستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف .

3_ الحماس والمبادأة : ويكون من خلال إبتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الإدارة و أداء التابعين .

4_ قوة الشخصية : ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف .

5_ القدرة على التنظيم والتخطيط : ويكون من خلال المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية .

6_ قوة التحمل والحكمة والذكاء : ويكون من خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الأمور وسرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات وحسن التصرف .

7_ القدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المنظمة .

8_ الروح المرحة: ويكون من خلال إشاعة جو من المرح بين العاملين مما ينعكس إيجابا على العمل.

9_ القدرة على الإنتاج: ويكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين.

10_ الثقافة : وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المنظمة مما يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء ومشاركتهم في مشاعرهم سواء في أفراحهم أو أحزانهم .

11_ القيم الدينية : ويكون من خلال الإيمان بالله والتقيد بتعاليم الدين ومراعاة الضمير .

12_ إنكار الذات ويكون من خلال البعد عن الأنانية وتجنب المصالح الشخصية .

13_ الأخلاق الحميدة : ويكون من خلال سعة الصدر والإتزان العاطفي والنضج العقلي والخصال النبيلة كالتواضع وإحترام الغير .

المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية وأهدافها

أولا : أهمية القيادة الإدارية:

لقد حظى موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد ولاشك أن للقيادة أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف.

وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:[1]

* تمثل القيادة الإدارية حلقة الوصل بين المرؤوسين والخطط المستقبلية لأي مؤسسة كانت.
* تدريب الموظفين تعريفهم بالقوانين المنظمة للعمل.
* تضم جميع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة.
* تحقيق وتنفيذ أهداف المؤسسة الموضوعة والمقرر تحقيقها.
* البحث عن الأخطاء، وعلى الموظفين أن يتقبلو النقد البناء.
* التطوير المستمر للأشخاص والعمل على تحفيزهم.
* إتخاذ القرارات الصائبة في مواقف العمل المفاجئة.
* العمل على حل مشاكل العمل التي تظهر بين الأفراد والتخلص منها.
* زيادة وتدعيم فرص العمل الإيجابية، والبعد عن الجوانب السلبية.
* حزم الخلافات والقضاء عليها.
* تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج واقعية.
* مواكبة التغيرات البيئية الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
* التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لجميع الأجزاء المكونة للمؤسسة من الأفراد.

ثانيا :أهداف القيادة الإدارية

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

[1]- سعيد غني نوري، القيادة الإستراتيجية بين السمات القيادية والإدارة،أستاذ نظريات التعلم والسلوك في مجال علم النفس ومدرب في التنمية البشرية

[2] – ياسر محمود عوض، عالم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت،1980،ص110

1_ **رفـع كفـاءة المؤسسـة** : مـن خـلال قـدرة القائـد المشـرف فـي رفـع كفـاءة المرؤوسـين وتوجيـه طاقاتهم بالإعتماد على أسس ومبادئ علمية يمكن للقائد أن يتبع ذلك من خلال :

* الإهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد وممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين

* لقيام بوضـع خطـط تدريبيـة وفـق الإحتياجـات فـي العمـل وتسـوية الشـكاوي وجعـل التدريـب شـرط الترقية ومحاولة حل المشاكل وأن البرنامج ملائم لمستوى العمال

* الحرص على سلامة الآلات والمعدات وإستخدامها بعقلانية و إجراء تفتيش يدوي لإكتشاف أي عطل ومراعاة قوانين التخزين .

* تحقيق الإنظباط و النظام وذلك بالحفاظ على مواعيد الحضور و الإنصراف و مكافئة المجد ومعاقبة المسيئ .

* تجنب توقيع عقاب جماعي والحفاظ على كرامة المرؤوسين وعدم إهانتهم .

2_ **الإهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين** : هي الحالة النفسية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل ومدى التعاون ، وكذا إتجاهاتهم ومشاعرهم ، مما يعكس ذلك على إنتاجية العامل وما يقدمه من حماس و إبداع وتطبيق الأوامر والتعليمات وربط علاقة إنسانية مع الآخرين ، فـالروح المعنويـة مـع المعنويـة مـع العوامـل المؤديـة للنجـاح فـي العمـل وهنـاك مظـاهر تعكـس الـروح المعنوية للعمال منها :

* قدرة القائد على الإشراف والتنظيم ودرجة الإنسجام بين العمال وعملهم بروح الفريق

* مدى إستقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم بالبقاء فيها وعدم تغييرها

* نسبة الغياب عن العمل والمخطئين والمعاقبين داخل الوحدات تقل

* درجة رضا المرؤوسين إتجاه قاداتهم وزملائهم في العمل

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

3_ **تـدعيم روح الفريـق لـدى المرؤوسـين** : هـي شـعور العمـال بالإنتمـاء للمؤسسـة ومحاولـة رفـع مستواها، والعمل كفريق واحد لخلق روح التعاون ورفع مستوى الآداء وزيادة الإنتاجية وذلك بإقامة سجلات تدون فيها الذكريات وزيارات كبار المسؤولين والخبراء.

4_ **مراعاة إمكانيات المؤسسة الحقيقية** : وذلك بعدم تكليفها أكثر من طاقتها لتجنب الفشل وهدم روح المعنوية والتأثير على سير الإنتاج والآداء عن طريق الإلمام التام بالوحدة والمرؤوسين ومعرفة مستويات الكفاءة لديهم في إستخدام المعدات وأن تكون التعليمات الموجهة في حدود إمكانياتهم.

5_ **فهم القائد لجوانب عمله** : وذلك بإدراكه لكل مايحدث داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال:

* الكفاءة العالية ونشاطات التدريب وإستخدام المهارات الحديثة والقدرة على التعبير الجيد بلغة الإشراف الحديث وقدرته على التكيف .

* الثقافة العامة الشخصية والعمق في التخصص والإحاطة بتكنولوجيا العصر وتوظيفها وفهم الأساليب القيادية ونظرياتها وتطبيقاتها .

* فهم القائد لنفسه أولا من خلال معرفة نقاط قوته تنمية نقاط ضعفه.

* الإطلاع على كل ما يصدر من قوانين وأوامر جديدة بصفة دائمة .

6_ **إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة فهمهم لمهامهم** : وذلك بإعلامهم بكل ما يحدث من تطورات داخل المؤسسة سواء كانت في صالحهم أو ضدهم وذلك ب :

* السعي لإكتشاف مايدور بينهم من شائعات وتكذيبها أو تصديقها ، والقيام بالتصرف المناسب والتأكد من فهمهم لحقوقهم وواجباتهم ومتابعتهم لتنفيذ الأوامر.

7_ **أن يكون القائد المثل الأعلى لمرؤوسيه** : وبذلك يحقق العديد من الأشياء من خلال :

* أن يكون قائدا ناجحا يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة والرقي بأخلاقه إلى أعلى المستويات مما يجعل العمال يتبعونه .

* القدرة على تحمل المسؤولية وتجنب سوء التصرف مع الأتباع وقدرته للتصدي للمشاكل .

* أن يكون ديمقراطيا وعادلا بينه وبين أتباعه وإحترام خصوصياتهم .

8_ **الحسم في إتخاذ القرارات** : وذلك بمنحه فرصة مشاركته لمن يراهم ذوي خبرة وأن تكون قراراتهم موضوعية ، وفي الوقت المناسب والحرص الشديد في إتخاذها خاصة إذا تعلقت بمصالح الأتباع فلا ينبغي له أن ينفذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كتفة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة .

9_ **القائد الناجح:**هو الذي يحسن إستخدام المهام الإدارية، وأيضا لديه سلسلة التنظيم التي تجعله ماهرا ومتعاملا جيد مع مرؤوسيه على أسس سلمية قوامها الثقة والإيمان ويمكن هذا من خلال:[1]

[1]– أحمد جليل عايش، تطبيقات الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص1، عمان2008، ص108

* تجنب الثقة المفرطة وتقويم الأخطاء بطريقة بناءة وتفهم مسؤوليات القيادة العليا وعدم إهماله لتحمل المسؤولية .

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

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

*قدرته على التخطيط ورسم السياسات وتنظيم الإتصالات .

*تكوين متخصصين لإستغلالهم في الحالات الطارئة .

* منح الفرص للقادة الجدد للظهور وإبراز قدراتهم ومواهبهم وتفويض بعض المسؤوليات .

* مشاركة المرؤوسين في بعض الأحيان في إحتفالاتهم ونشاطاتهم ليشعروا بقربه .

* عدم تخطي القادة المباشرين التسلسل القيادي وتوفير أجواء الإتصال بهم في الوقت المناسب .

* فهم أساليب ومبادئ السلوك الإنساني ومشكلات العمال الإجتماعية والنفسية

* محاولة الموازنة بين مصالح العمال والمؤسسة دون الإهتمام بجانب على الآخر وهذا يعد من مبادئ القيادة الناجحة .

المطلب الرابع : عناصر القيادة الإدارية

إن القيادة تتكون من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود القيادة وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر وتنقسم عناصر القيادة إلى:[2]

أولا: قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، فتأثير القائد في مرؤوسيه يعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الإستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ماتكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي

[1]– محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997، ص235

[2] – الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر دفعة 2004–2006، ص 25

يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر مايلي:

1- التأثير القائم على المكافأة:

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية و المعنوية على آدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم وإتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

2- التأثير القائم على الإكراه:

يقوم القائد بإستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق إستثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين إستجابة تختلف عن الإستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الإبتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنحفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

3- التأثير القائم على أسس مرجعية:

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافاتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم إتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم وإتجاهاتهم وتقاليدهم الإجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.[1]

4- التأثير القائم على الخبرة:

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه إعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة هذه الخبرة، تجعلهم يذعنون لع دون الحاجة إلى الإستمالة أو الإقناع من جانبه.

[1] – الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سايق، ص26

5- التأثير القائم على المعلومات:

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي إنطباعا معينا وتقود إلى إستنتاجات في إتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالإعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه.

6- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي:

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وإنتمائهم لشخصه، هذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب إحترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لإكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته[1].

7- التأثير القائم على الشرعية:

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن القائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

8- التأثير القائم على التمكين:

يعني إتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل الناتج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.

ثانيا: الجماعة(المرؤوسين)

إن القائد بإستخدامه مجموعة من القوى النفسية والإجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه، وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من إختلاف أعضاءه في أوجه متعددة(السن، الثقافة، الظروف النفسية والإجتماعية) ويوجههم في إتجاه أهداف المؤسسة، وعليه على المدير أن يتفهم القوى النفسية والإجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكون فريق متوحد، ومن بين أهم هذه القوى: وحدة المكان[2]

[1]- الصالح جيلح،أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين،مرجع سابق، ص27

[2] - درويش توفيق،فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر2،2018،ص69

والتقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات، تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم التي توقعونها من المدير، توفير المناخ الملائم للعمل وخلق روح المنافسة بين مجموعات العمل، وفي هذا السياق يقول برنارد " إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين.

ثالثا:الإتجاه نحو تحقيق الأهداف. إن جميع أفعال القيادة مهيأة في إتجاه الهدف، فالقائد يستخدم تأثيره لتحقيق بعض الأهداف التي ينشدها وتقع هذه الأهداف في أربع فئات، أي أن ذلك يعني بأن العماية القيادية لا تستهدف غرضا أو هدفا واحدا فقط فغابا ما تتضمن العملية مزيجا مركبا من أهداف مختلفة، كما هو الحال عندما يحاول القائد تحقيق أهداف تنظيمية وفي نفس الوقت يسعى لإشباع حاجاته الشخصية، وحاجات أتباعه، وفيما يلي الفئات الأربعة للأهداف[1]:

1- الأهداف الشخصية للأتباع:

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

2- الأهداف الشخصية للقائد:

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

3- أهداف الجماعة:

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

[1]- قمبور عبد الرؤوف،أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة دكتوراه، جامعة المدية،2018،ص7

4- أهداف تنظيمية:

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

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

نظرا لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة التحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الناجح، والأعمال التي يجب القيام بها.

وقد أدت مساهمات الباحثين أو المفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة، والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، وفيما يلي عرض أهم النظريات:

المطلب الأول : نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة:

تنتمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة حيث إستغرقت الأربيعينات والخمسينات من القرن العشرين ، وتفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص يتمتع بها فرد معين ، وأن من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة ، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات .

أولا : نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الإفتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية ، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر ، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، وهذه النظرية على الرغم من وجهاتها إلا أنها إصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية [1].

من هذا نستطيع أن نستخلص أن القيادة ليست صفقة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

[1] – محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص31

ثانيا : نظرية السمات القيادية :

يرى أصحاب هذه النظرية أن قلة من الأشخاص يتمتعون ببعض الخصائص والسمات و المميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي[1] :

* الذكاء وسرعة البديهة
* طلاقة اللسان
* السرعة في إختيار البدائل
* الإيمان بالقيم
*المهارة وحسن الآداء .
* القدرة على التكيف .
* الحزم والثقة بالنفس .
* المقدرة على الإقناع والتأثير .
* الإستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .
* المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم .
* حب العمل و الإلمام بجوانبه ونشاطاته .
* المهارة الإدارية (القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتقدير و إختيار المرؤوسين والفصل في منازاعاتهم) .

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين وإذ كان من المحتمل أن يتوفر بعضها في شخص واحد وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التى تربط القائد وآدائه وهي :

1 –المهارة الفنية : والتي تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الآداء الجيد في حدود التخصص .

2– المهارة الإنسانية : هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء .

[1]– نورة شريفي، فاطمة سيقع، أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص24–25

3-**المهارة الذهنية** : وينبثق منها نوعان :

أ - **المهارة الإدارية** : وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله ، وقدرته جعلى توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا ووضع معدلات ومقاييس للآداء ، وقياسه بعملية الرقابة للتحقق في إنجاز الأعمال على أفضل وجه .

ب-**المهارة السياسية:** وتتمثل في قدرة القائد الإداري على تبصر المصالح و الأهداف العامة للدولة والإرتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المؤسسة وسياستها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع .

المطلب الثاني : نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة .

تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية السمات المتوفرة في القائد الإداري تتدخل نظرية السلوك القيادي في إيجاب سلوكيات القائد الإدارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل ويعتبر هذا الإتجاه محطة لعدد من الدراسات والبحوث المكثفة للقيادة ، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة يتجلى أهمها في دراسات جامعات إيوا، أوهايو، ميتشجان، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة لبلاك وموتون، وسنتناول بشيء من التفصيل هذه الدراسات :

- **دراسة جامعة إيوا Iowa:**

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي ، قام بها كل من رونلد ليبيت و رالف وايت و كيرت لوين R. Lippitt, R. White,K.Lewinتتمثل في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة ، وتمثل هذا السلوك في إستخدام أنماط القيادة وهي الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي و الأسلوب الحر ، يقوم القائد في الأسلوب الأوتوقراطي بتحديد السياسات تحديدا كليا فهو يملي على الأفراد خطوات العمل ما يحدد نوع العمل الذي يقوم به ، أو عدم إشتغال الأعضاء في إتخاذ القرارات ، بينما الأسلوب الديمقراطي فكان العكس حيث تم إتخاذ قرارات نتيجة المناقشة الجماعية ، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية ويكون هناك حرية أفضل للإتصال بين أفراد الجماعة ، أما الأسلوب الحر يتميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في إتخاذ قرارات وتوزيع العمل دون مشاركة القائد أو تدخله[1] .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه بالنسبة للأسلوب الأوتوقراطي كانت الإنتاجية مرتفعة و إرتفاعها كان مشروط بوجود القائد لذا كان الدافع للعمل والرضا منخفض والميل إلى الإبتكار ضعيف ، أما

[1]- سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مرجع سابق،ص18

الأسلوب الديمقراطي فكانت الإنتاجية أكثر إستقرارا وكانت دافعية الأفراد الذين يعملون كبيرة وكان التفاعل بينهم أكبر ، أما بالنسبة للأسلوب الحر ، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي ، وقد إتصف العمل بعدم الجدية والفوضى .

❖ **تقييم دراسة جامعة إيوا :**

رغم أن الدراسة كانت رائدة في التعرف على تأثير القيادة على سلوك الأفراد، وفي الكشف عن أن المرؤوسين يختلفون في إستجابتهم ورضاهم في ظل أنماط القيادة المختلفة، إلا أنه من الصعب تعميم نتائجها على أفراد راشدين نظرا لأن التجارب أجريت على أطفال، كما أنها أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد، وأخيرا فإنه من الصعب الحصول على نتائج متشابهة في بيئات ذات ثقافات مختلفة. ورغم هذه الثغرات في دراسة لوين وزملائه، فقد شجعت عددا من الباحثين في جامعة ميتشجان على إجراء دراسات أخرى لأنماط القيادة[1].

- **دراسة جامعة ولاية ميتشجان Mitchigan:**

بدأت الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم : ليكرت، كان، كاتز Likert ,Kahn, Katz بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالمية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية، خلص ليكرت إلى النتائج التالية :

* أن هناك محورين للقيادة هما القائد المركز على العاملين القائد المركز على الإنتاج .
* أن أكثر الرؤساء أهمية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا .
* أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسهم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم .
* أن المشرفين في نمط إهتمام المرؤوسين حققو إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة [2].

[1]– الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سابق، ص 54

[2] – محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، القاهرة، بدون طبعة،2005، ص271

❖ **تقييم دراسة ميتشجان :**

وجهت عدة إنتقادات لدراسة ميتشجان أهمها هو صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وإنتاج ورضا المرؤوسين ، فإفتراض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر يفقد الدليل التجريبي، كما أن القول بأن القائد إما يهتم بالعامل أو العمل لا يثبته الواقع ، حيث أن سلوك القائد قد يختلف من ظرف لآخر، ففي الظروف العادية يميل القائد إلى الإهتمام بالأفراد، بينما في الظروف الصعبة وضغوط العمل يميل إلى الإهتمام أكثر بالعمل ، لذلك ظهر توجه آخر يقول القائد يجب أن يجمع بين الإهتمام بالعاملين والعمل وهو ما قدمته دراسات جامعة أوهايو[1].

- **دراسة جامعة ولاية أوهايو Ohio :**

ويطلق عليها نظرية البعدين حيث قام الباحثون بتوزيع إستبيان عرف بإستبيان " وصف سلوك القائد " بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي و أبرز رواد هذه النظرية فليشمان وشارتلFleishmen, Shartleاللذان إستنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين وهما[2] :

✓ **القيادة المرتكزة على توجيه العمل :** يرتكز إهتمام القائد على هيكلة العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة) كما يحرص على توضيح متطلبات العمل وكل مايتعلق به .

✓ **القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد :** يشير إلى الإهتمام الكبير بالإعتبارات الإنسانية ، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه وكل ما يزيد من رضاهم .

[1]– الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين،مرجع سابق، ص55

[2]– محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص280

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال إهتمامه بالمرؤوسين أو الإهتمام بالعمل بالشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو.



المصدر: الصالح جيلح ،أثر القيادة الإدارية على آداءالعاملين،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر،الدفعة 2004-2006 ص56.

لقد إستخلصت دراسة جامعة أوهايو إلى نمطي سلوك القائد لايمكن إعتبارهما على أنهما يقعان على نهايات متعاكسة تبدأ بالنمط المهتم بالعاملين وتنتهي بالنمط المهتم بالعاملين، بل إنهما يشكلان متغيرين مستقلين بمعنى يمك أن يظهر القائد بمستويات مختلفة من الإهتمام بالعمل وفي نفس الوقت بمستويات مختلفة من الإهتمام بالعاملين، وعلى هذا فإن أفضل نمط للقيادة هو الذي يتصف بالقدرة على تنظيم العمل وأيضا بالحساسية إتجاه المرؤوسين أي الذي يظهر سلوكا عاليا على كلا بعدي سلوك القائد.

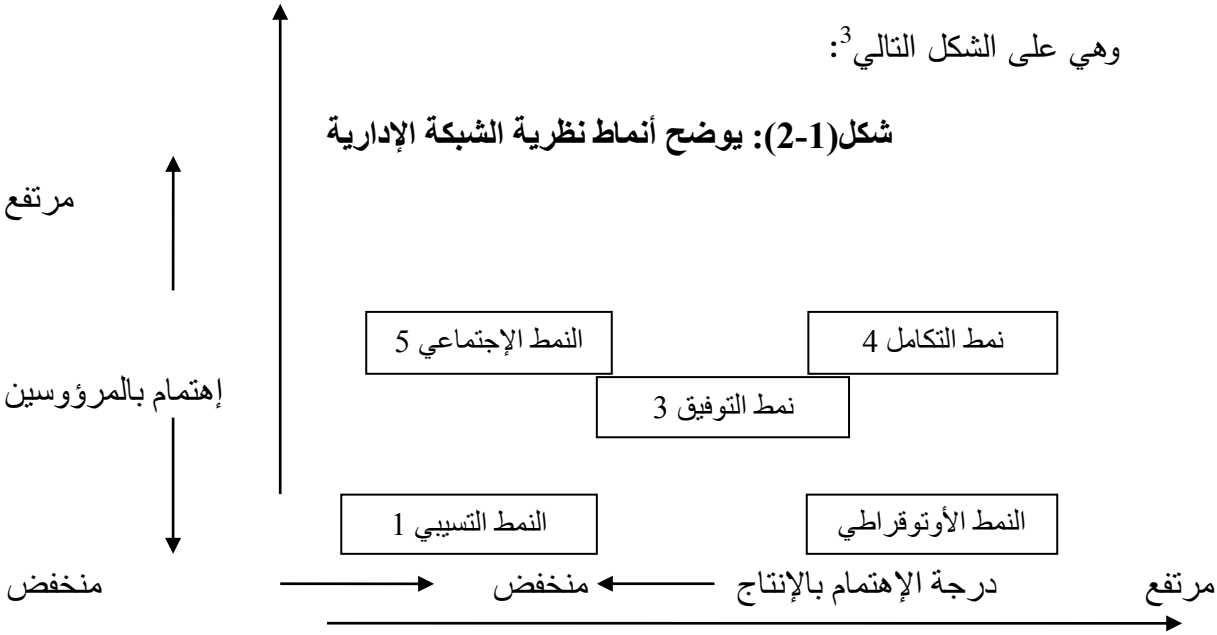
❖ **تقييم دراسة جامعة أوهايو:**

أوضحت الأبحاث التي أجريت لتقييم دراسة جامعة أوهايو بعض القصور في هذه الدراسات، حيث تبين أن هذه الدراسات لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الإعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين نجاحه في القيادة، ففي حالة المواقف الغامضة المتأزمة قد يجد القائد نفسه مجبرا على الإهتمام ببنية العمل على حساب التقدير، كما أنها إفترضت أن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لجميع المرؤوسين، وهذا إفتراض خاطئ، فقد يكون أكثر حساسية وإهتماما بالأفراد الأكفاء بينما يكون أقل حساسية للأفراد الأقل كفاءة وذلك لإهتمامه أكثر بعملهم [1].

لقد ركزت دراسات أوهايو على بعدين فقط للسلوك القيادي وكأنهما مستقلين وأهملت التفاعل بينهما، لذلك برزت دراسات أخرى تعني بأنماط القيادة بإعتبارها محصلة تفاعل بين بعدي السلوك القيادي، وعلى رأسها الشبكة الإدارية لبلاك وموتون[2].

- **نظرية الشبكة الإدارية:**نموذج الشبكة الإدارية لبلاك موتون أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة ولقد إعتمدا في بناء هذه الشبكة ونتائج دراسة ميتشجان وأوهايو، بالرغم من غختلاف أسلوب البحث المستخدم إلا أن هناك إتفاق من حيث النتائج النهائية، حيث قاما ببناء شبكة وذلك على أساس بعدين وهما: الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالمرؤوسين، وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لا نهائي من أنماط السلوك الإداري، إلا أن بلاك وموتون ركزا على 5 أنماط أساسية وهي على الشكل التالي[3]:

شكل(1-2): يوضح أنماط نظرية الشبكة الإدارية



[1]- راوية حسن، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة،، بدون طبعة،2001، ص260
[2]- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سابق، ص 56
[3]- حسين عبد الحميد ، القيادة دراسة في علم الإجتماع الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص85

المصدر: حسين عبد الحميد، القيادة دراسة في علم الإجتماع الإداري والتنظيمي،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2010، ص 85.

1- **النمط التسيبي:** يهتم إلى أدنى حد بكل من الإنتاج و الأفراد والقائد لا يتدخل في العمل.

2- النمط الأوتوقراطي: يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الإهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج.

3- **النمط التوفيقي:**يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة(الإنتاج) وبين حاجات العاملين بحيث لا يطعن أحدهما الآخر، وهو ما يجعل إهتمامه متوسط بكل منها.

4- **النمط المتكامل:** في هذا النمط يدعم القائد إلتزام العاملين لإنجاز الأهداف بجو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الآداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات.

5- **النمط الإجتماعي:** يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا بالإنتاج،بل يسعى للحفاظ على علاقة جيدة داخل المنظمة.

❖ **تقييم الشبكة الإدارية**

لقد أشار بلاك وموتون إلى أن الوضع الأمثل للقيادة هو النمط الذي يكون فيه إهتمام القائد عاليا بالعمل والعلاقات الإنسانية، إلا أنهما لم يقدما دليلا واضحا يبين إمكانية حدوث هذا، كما أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بالنجاح في القيادة، بالإضافة إلى إهمال المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف. إلا أنه بشكل عام نلاحظ أن نظريات السمات وسلوك القائد قد أهملت الموقف التى تمارس فيه القيادة والمتمثل في خصائص الجماعة، المهمة، المنظمة والبيئة الخارجية في حين إهتمت فقد بالقائد(خصائصه وسلوكه)، لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الإعتبار متغيرات الموقف والتي سنتناولها في المطلب التالي[1] .

المطلب الثالث: النظرية الموقفية للقيادة

يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيديها بأن فعالية القيادة أن تخضع لنمط محدد فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، لذا ظهرت نظرية الموقف التي يقوم مفهومها على القول بأن الأساس تحديد خصائص القادة وإختيار النمط القيادي المناسب، وإعتبرت أن البيئة عامل مهم في ذلك إذ تم التركيز على قوة وقدرة وكفاءة القادة في التكيف مع الظروف والعوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها،

[1] صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية، على أداء العاملين، مرجع سبق، ص58

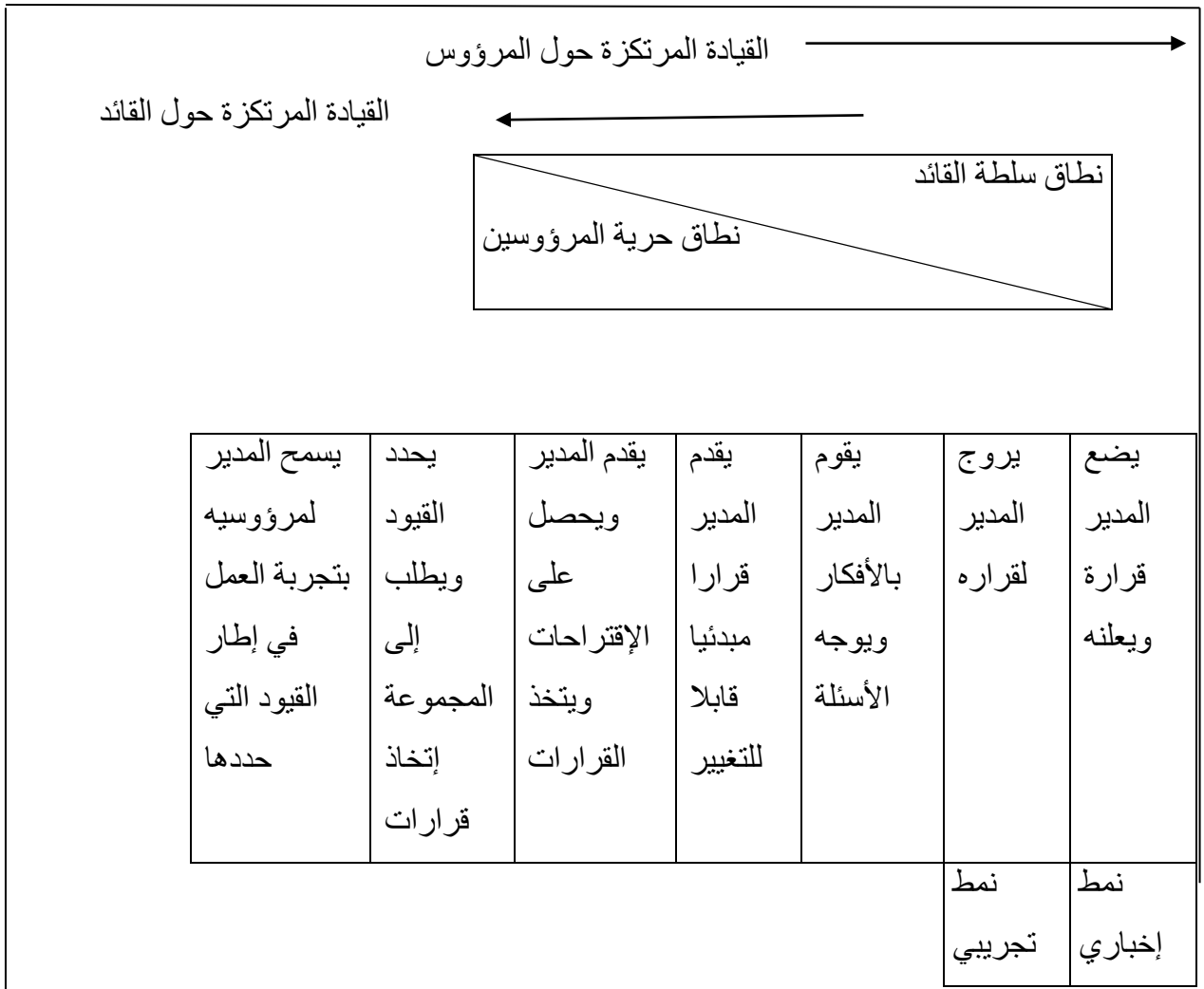
ولقد إتضح من الدراسة التي قام بها bavelas أن التعرف على القادة يتم بشكل كبير من خلال المراكز اللاإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الإتصالات.[1]

ومن خلال الآتي سيتم عرض أهم الدراسات والنماذج لهذه النظرية

أولا: نموذج تاينبوم و شميديت

إقترح تاينبوم وشميديت بضم عدة أنماط يتراوح بين القيادة الأوتوقراطية الذي يتمحور حول سلطة ونمط الديمقراطية التي تتحمور حول سلطة المرؤوسين وبذلك فإن النمط القيادي تتغير حسب السلطة التي يمنحها القائد الإداري لمرؤوسيه.[2]

الشكل رقم (1-3) يوضح نموذج تاينبوم وشميديت



يضع المدير قرارة ويعلنه	يروج المدير لقراره	يقوم المدير بالأفكار ويوجه الأسئلة	يقدم المدير قرارا مبدئيا قابلا للتغيير	يقدم المدير ويحصل على الإقتراحات ويتخذ القرارات	يحدد القيود ويطلب إلى المجموعة إتخاذ قرارات	يسمح المدير لمرؤوسيه بتجربة العمل في إطار القيود التي حددها
نمط إخباري	نمط تجريبي					

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر،2000 ص 284

وهذا النموذج يتضمن أنماط قيادية وهي:

[1]– معن محمود عباصرة، القيادة الإدارية والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر، الطبعة1، الأردن، 2000، ص80

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

1-النمط الإخباري: يتخذ القرار الذي يراه المدير مناسبا ويخبر المرؤوسين لتنفيذه دون مناقشة.

2-النمط الترويجي: يتخذ المدير القرار من ثم يروج له، ويحاول إقناع مرؤوسيه به

3-النمط الإستشاري: المشاركة مع فريق العملفي مناقشة المشكلة وبدائل الحل و يترك لهم حرية إتخاذ القرار.

ثانيا: نموذج فيدلر:

يعتبر نموذج فيدلر من أول المحاولات الحادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري، يفترض وجود علاقة تفاعلية بين هذه المتغيرات وخصائص القائد في إنتاجية الجماعة وإعتمد على متغيرين هما:[1]

1- وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلا عندما فقد بصفة القائد جيد وعندها نقول إنه قد شكك الباحثون بصدق هذا المقياس

2- الموقف القيادي يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- علاقة القائد بمرؤوسيه.
- هيكلة المهام.
- قوة القائد.

والجدول رقم(1-1) نموذج النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

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

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2004 ص 212

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

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

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

ثالثا:نموذج هاوس و إيفان (نظرية المسار والهدف):

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذا النموذج إلى روبرت هاوس 1971 والذي يفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته[2].

ويقوم هذا النموذج على عنصرين أساسين هما:

1-الأنماط القيادية: وفقا لنظرية المسار يوجد ثلاثة أساليب للقيادة[3]

* السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات وأساليب عمل.

* السلوك الإنجازي: توضع هنا أهداف تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة لمرؤوسيه لتحقيق هذه الأهداف.

* السلوك المشارك: مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الإقتراحات والآراء عند إتخاذ القرارات.

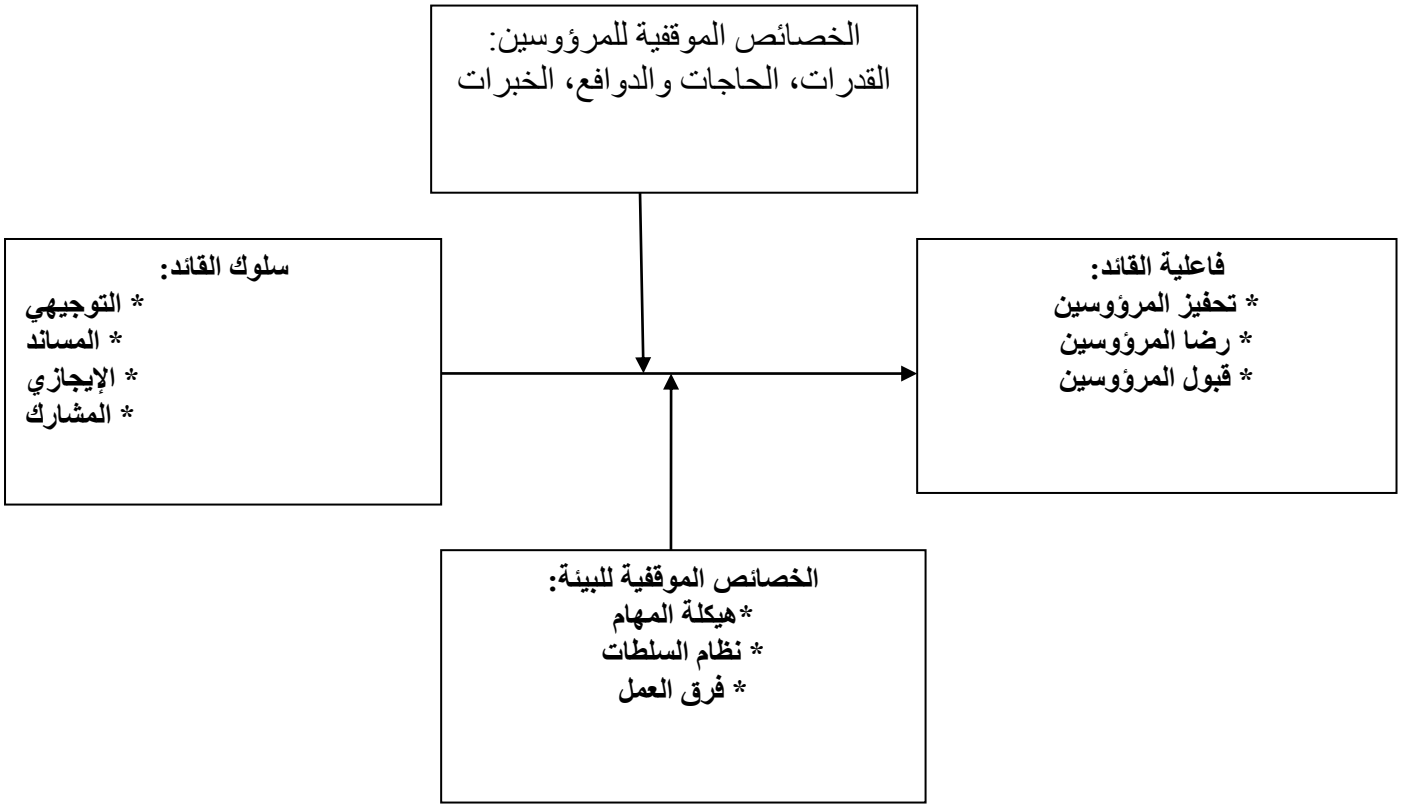
2-العوامل الموقفية: العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها وفق نظرية المسار التي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وإنجاز ماهو مطلوب منهم فهي[4]:

* الخصائص الشخصية للمرؤوسين: تتمثل في القدرة، الحاجات، الدوافع.

* خصائص بيئة العمل: كل المتغيرات التي لا تخضع المرؤوسين مثل هيكلة العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل، تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على آداء المرؤوسين من حلال الشكل التالي:

[1]- حسين عبد الحميد، القيادة دراسة في علم الإجتماع الإداري والتنظيمي،مرجع سابق، ص100
[2]- سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2009، ص159
[3]- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة2، 2005، ص120
[4]- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص294

الشكل رقم(1-4) العلاقات الموقفية لنموذج هاوس:



المصدر: محمود إسماعيل بلال،مرجع سابق، ص294

يمكن القول أن هذا النموذج يقدم إطار تفاعلي يفيد المدنيين في توجيه إنتباههم إلا أنه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة كما أنه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الثقافية التي تؤثر على أي نمط قيادي.

رابعا: نموذج فروم وياتون(مخطط عملية صنع القرار)

أطلق عليه تسمين مخطط عملية صنع القرار موضحين في خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلا الإجابة على سبعة أسئلة(بنعم أو لا) وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، وكفاية المعلومات، هيكلة المشكلة ، أهيم قبول قرار من قبل المرؤوسين، ومدى قبولهم للقرار الذي يضعه القائد بنفسه، ومدى مشاركة المرؤوسين في مدى تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه

المشكلة أو إحتمال أن تنسب الحل الأمثل نزاعات بين المرؤوسين أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:[1]

* يضع القرار لوحده.
* يضع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
* يضع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
* يضع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
* يضع القرار بشكل جماعي مشارك.

المطلب الرابع: النظرية الحديثة في القيادة

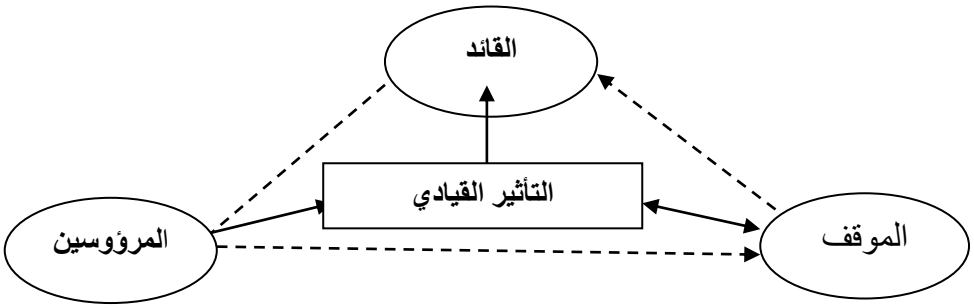
جاءت النظرية لتصحيح الأخطاء التي ظهرت في النظريات السابقة والتي إنبثقت منها عدة نظريات مثل النظرية التفاعلية والتبادلية وغيرها:

أولا : النظرية التفاعلية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي عملية تفاعل إجتماعي، تقوم بالربط بين كل العوامل المؤثرة في القيادة، وهي: شخصية القائد، حاجات ومشكلات المرؤوسين،خصائص الجماعة، العلاقات القائمة بين أفرادها، المواقف التي تواجهها الجماعة والوظائف التي تقوم بها، ويتوقف نجاح هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم، والنظر إلى مشكلاتهم وحلها، وتوطيد أواصر الصداقة والصلة معهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم، ولكي يتم هذا التفاعل بشكل صحيح لابد من القائد أن يدرك نفسه أولا، ومن ثم إدراك الآخرين له وإدراكه هو للآخرين، فالإدراك يجب أن يكون مشتركا بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف، والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد والجماعة، وبعد فترة من الزمن عندما يزداد التفاعل بين القائد والجماعة يزداد تأثير أحدهما في الآخر، ومدى هذا التأثير وهنا تظهر أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فعالية القيادة ونجاحها أو فشلها، كما أن للمرؤوسين دورا في مساعدة القائد، من خلال مراجعة وإعادة النظر في التعليمات والأوامر التي يصدرها، ولفت نظره تميزت بعضها بالخطأ وضرورة تصحيحها.[2]

[1]– محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، عمان، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة،2011، ص52
[2]- قمبور عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص29

والشكل رقم(1-5) يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات المؤثرة في القيادة:



المصـــدر: صـالح مهـدي محسـن العمـاري، الإدارة والأعمـال، دار وائـل للنشـر، الأردن 2007 ص200

ثانيا: النظرية التبادلية:

قام هذا الإتجاه على الإفتراض القائل بأن التفاعل الإجتماعيماهو إلا تعبير أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، وفي المقابل فإنه على قدر إلتزامأعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، أما جيمس هانت وآخرون فيرون أن التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له لتحقيق مستوى الآداء اليومي المتفق عليه.

وهذه المبادلات ضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، الترقية، أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات[1].

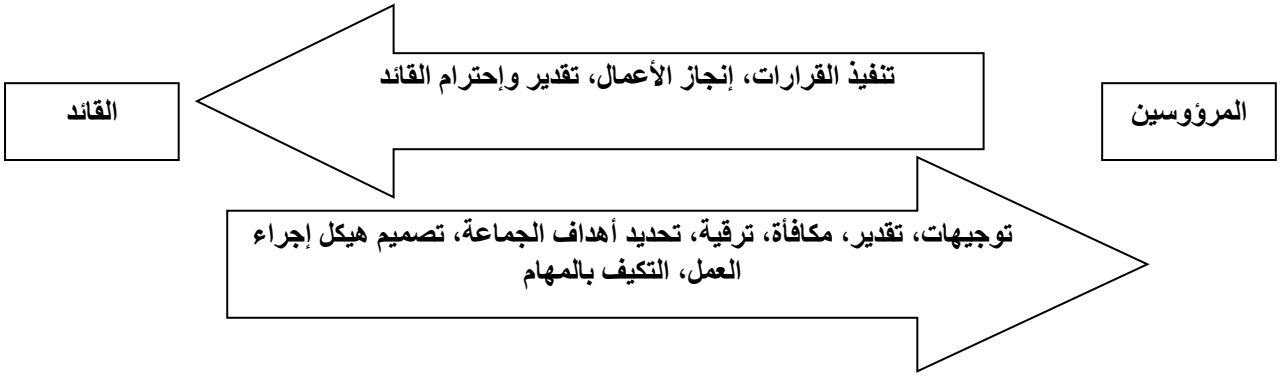
ومن أسس هذه النظرية مايلي[2]:

* تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
* التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
*القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
* يتبع هذا القائد أسلوب الإدارة بالإستقصاء أي التدخل عند الضرورة.
* يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي كما أنه يتصف بالديمقراطية.
* غير قادر غلى تقديم الحوافز الإيجابية وضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.

والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية وعناصر التبادل التي قد تتم بين القائد ومرؤوسيه.

[1]- سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري ،أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مرجع سابق، ص30
[2]- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت1985، ص632

الشكل رقم(1-6) نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي،دار النهضة العربية1985، بيروت،ص632

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تبادل بين القائد والمرؤوسين حيث يأخذ ويعطي الإثنان مكافآت عن ذلك، وهو مايبن أن القيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من ثلاثة عناصر وهي: القائد، المرؤوسين، عناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون في الإتجاهين حيث بدونهم لن ينجح القائد في التأثير في مرؤوسيه، وإذ كان تأثير القائد أكبر بفعل العناصر التي قدمها لجماعة المرؤوسين، إلا أن ذلك لا يلغي الدور الهام لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم.

ثالثا: نظرية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي القيادة بالتغيير، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات معينة لأتباعهم ترفع روحهم المعنوية، وتنشيط سيادة القيم، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، وإن إتباع مثل هؤلاء القادة، يجعل المرؤوسين يشعرون بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم وهذا الأخير يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرتهم إتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك إتجاه قيمة ومكانة عملهم مع الأخذ بعين الإعتبار أهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم. ويتميز القادة التحويليون بمجموعة من الصفات يمكن أن نذكر منها: رواد تغيير، مخاطرون، عقلاء، حساسون، إتجاه حاجات الآخرين، قادرون على إيصال أفكارهم بوضوح، يؤمنون بحدسهم إتجاه المواقف ويمتلكون سلوكات إيجابية تمكنهم من تغيير توجهات منظمتهم، بحيث يمس هذا التغيير والتطوير كلا أو بعضا من الثقافة التنظيمية ودورة حياة المنظمة.[1]

[1]– قمبور عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراهنفي علوم التسيير، جامعة المدية، 2017–2017

وللقيادة التحويلية أبعاد وهي[1]:

1-التأثير المثالي الكاريزمي: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة والإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الإحترام والثقة لدى المرؤوسين.

2-الحافز الإلهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة.

3-الآثار الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات بطرق جديدة.

4-الإهتمام بالمشاعر الفردية: تعني إهتمام القائد بمرؤوسيه والإهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية.

الجدول رقم (1-2) مقارنة بين النظرية التبادلية والتحويلية

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
*يحدد أهدافا للمجموعة. *يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام. *يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز. *يكافئ على الآداء ويقدر الإنجاز. *يبحث عن الإنحرافات عن المعايير، ويتخذ الإجراءات التصحيحية.	*الجاذبية: يقدم رؤية مستقبلية،ويستحوذ على الإهتمام والإحترام، ويزرع الفخر في التابعين. *التعاطف الفردي: يهتم بالتابعين ويعامل كل شخص بشكل منفرد وفقا لخصائصه، يعلم ويدرب *الإلهام: ينقل للآخرين توقعاته عن آداء العمال ويستخدم الرموز والشعارات للتأكد على بذل الجهد.

المصدر: سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الآداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصل على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية،2013-2014 ص60

[1]- ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهدان للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، ص110

❖ **رابعا: نظرية الترابط الثنائي الرأسي:**

قدم جورج جرين نموذج للقيادة الذي إعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وإن كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة بل ينمي علاقات مميزة للتعامل مع كل المرؤوسين مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية[1].

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

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

2-العلاقة المتبادلة خارج الجماعة: يشير هذا النوع من العلاقات إلى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة و الإحترام المتبادل بينه وبين المرؤوسين، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف تقليدي.

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

* قيام الأفراد الجدد بتقديم ولائهم وتعاونهم لمديرهم.
* محاولة الأفراد الموجودين خارج الجماعة لأن يصبحوا داخل الجماعة.
* محاولة القادة لتوسيع مجال دخول الأفراد في الجماعة.
* حث القادة على إعطاء فرصة لمرؤوسيهم لإثبات ذاتهم.

خامسا: نظرية القيادة الكاريزمية:

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس وكونجر في عام 1976 والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، وقد حدد خصائص معينة تزيد من القدرة الزعامية وهي[3]:

* 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.

[1]- عبد الكريم دريوش ، أصول الإدارة العلمية،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون طبعة، 1972، ص80
[2]- محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مدرسة ،مرجع سابق، ص90
[3]- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص100

لقد توصل روبرت هاوس إلى جملة من الخصائص والشروط التي تتوافر في القائد الزعيم، وهي على النحو التالي:[1]

* ثقة التابعين في معتقدات القائد.
* تشابه معتقدات التابعين ومعتقدات القائد إلى حد كبير.
* إستحواذ القائد على مشاعر وتخيلات التابعين وإ رتباطها به.
* قبول التابعين للقائد ولممارساته وإطاعته بصورة غير مشروطة.
* ثقة التابعين في قدرة القائد على النجاح وتلبية طموحاتهم وتحقيق أهدافهم.
* تحمل القائد للمسؤولية وإقناع التابعين بأنه يعمل لتحقيقها.

وقام هاوس وأصدقاءه بدراسة توصلو من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة الكاريزميين هما:[2]

1-القائد الكاريزمي السلبي: حيث يركز على إستعمال سلطته الشخصية من أجل إشباع حاجته الذاتية فقط.

2-القائد الكاريزمي الإيجابي: يحث على الإيثار ويعزز التمكين لدى التابعين ويحملهم المسؤولية، وأشارت نتائج الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا والإنتاجية عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد أساسا على الإهتمام بجوانب العمل أو الجانب الإنساني.

1 –سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات العمال، مذكرة ماستر،جامعة المدية،2014،ص62

2-راوية حسن، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، مرجع سابق، ص270

المبحث الثالث: متطلبات القيادة الإدارية

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

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

سوف نتناول الأنماط القيادية وفقا لما يلي:

1-من حيث السلطة القيادية:

أ-القيادة الرسمية: تتبع تلك القيادة من المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في عمله ومن ثم ليس من الضروري أن تتوافر فيمن يشغل تلك القيادة مؤهلات قيادية معينة.[1]

ب-القيادة غير الرسمية: فإنها تستمد سلطتها وتأثيرها في الآخرين من خلال بعض الإعتبارات الشخصية أو الإجتماعية أو الدينية ويتمتع القادة غير الرسميين بتأثير كبير على الأفراد في المنظمة وخاصة في المستوى الإداري يلعبون دورا هاما في حل الصراعات داخل المنظمة.

2-من حيث الدافع:

أ-القيادة الإيجابية: هنا يكون على القائد الإداري دفع مرؤوسيه إلى العمل على زيادة كفاءاتهم وذلك من خلال إستثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.[2]

ب-القيادة السلبية: في هذا النمط يقوم القائد الإداري بإستعمال العنف والشدة وإستخدام أدوات الردع القائمة على التخويف والتهديد.[3]

3-من حيث مركز السلطة:

أ-القيادة اللامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين وإتخاذ جملة من القرارات مع القيام بالرقابة خاصة في حالة ما إذا كانت القرارات مهمة وضرورية، التفويض يعتبر وسيلة لممارسة السيطرة وتنفيذ مسؤولياتهم بشكل أكثر فعالية مع تنمية المهارات للعاملين في نفس الوقت[4].

ب-القيادة المركزية: تعتمد على تركيز سلطة في يدها والمركزية في إتحاذ القرار وتلجأ القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الأدنى المكلفة، تود أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف وتحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة.

ج-وفق البعد السلوكي:تعددت التقسيمات وفق هذا البعد ولكن الشائع هو التالي:

---

[1]- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد11، 2010، ص117

[2]- سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مرجع سابق، ص34

[3]- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك القيادي، الطبعة1، لبنان، 1993، ص80

[4]- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص139

* **القيـادة الأوتوقراطيـة:** يعرف هذا النـوع من القيـادة بأسماء مختلفـة كالقيـادة العسكرية أو القيـادة الإستبدادية، فتعنـي كلمـة أوتـوقراطي هـي فـي الأصـل كلمـة لاتينيـة تعنـي حكـم الفـرد الواحـد أي خضـوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وإستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة.[1]

– أشكال القيادة الأوتوقراطية:

القيادة الأوتوقراطية التسلطية: تميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه للقيام بكل صغيرة و كبيرة ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر علـى إطاعـة مرؤوسيه لـه ذلك فهو لا يفوض سلطاته بـل يحـاول جهده دائمـا توسيع صـلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته.[2]

القيـادة الأوتوقراطيـة الخيـرة: القائـد الخيـر يحـاول إسـتخدام كثيـر مـن الأسـاليب المرتبطـة بالقيـادة الإجابيـة يسـتخدم هذا الأسـلوب للثنـاء والإطـراء حتـى يضـمن ولاء المرؤوسين وكسـب رضـاهم مـن أجـل دفعهم لتحقيق قراراته وضمان إنجاز أفضل الأعمال والمهام الموكلة لهم.

القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة: يعد هذا النوع أقل درجات الأوتوقراطية وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يعتمد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكن يخلق فيهم المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده ويعتمد هذا القائد على ماينوبإتخاذه من قرارات بعد أن يشرح للعمال أفكاره والحلول التي إستنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول والحصـــول علـــى طاعـــة وتأييـــد المرؤوســـين للقـــرار الـــذي ينـــوي إتخـــاذه.

* **القيادة الديمقراطية:**

تعتمد القيادة الديمقراطية على توزيع السلطة على جميع المرؤوسين مع إيجاد الدافع للتعاون وهذا بدوره يجعل القائد مشاو أعضاء قيادته بالشكل الذي يجعل من هؤلاء الأعضاء وحدة متكاملة يشعرون بالثقة والطمأنينة تتمتع بالروح المعنوية العالية، حيث تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع والإجتهادالحقائق بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتها.[3]

[1]- سعيد السيد علي، الأصول الحديثة، في علم الإدارة العامة، دار أبو مجد للطباعة، بدون طبعة، 2007، ص261
[2]- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص149
[3]- توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائرن2008،ص37

- خصائص القيادة الديمقراطية:

*التأني في إتخاذ القرارات بسبب الإهتمام بعقد الإجتماعات ومناقشة الآراء مع الإستعانة بآراء الخبراء مع مستشارين وغيرهم.[1]

وعلى ذلك يمكن القول أن نمط القيادة يرتكز على 3 أسس هي: إقامة العلاقات الإنسانية، المشاركة في إتخاذ القرارات، الولاء للجماعة بأكملها وليس للفرد ذاته، فالقائد يشترك مع تابعيه في صنع القرار الذي يقرر محدداته سلطة أعلى، فهو يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية إتخاذ القرار ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم.[2]

*** القيادة الحرة.**

يعد هذا النمط معاكس تماما للنمط الأوتوقراطي لغياب أي قيادة حقيقية وكل فرد حر في آداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة يدعم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهات وإرشادات للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تعطي للمرؤوسين حرية مطلقة في تحقيق المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك.[3]

- سمات القيادة الحرة:

*إعطاء الحرية الكاملة للأفراد والمرؤوسين في إنجاز المهام دون أدنى تدخل فيها.

*عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ماتكون في حدود معينة.*عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وآدائهم بشكل تام.[4]

كخلاصة الأنماط القيادية حسب البعد السلوكي يتم تكييف القيادة حسب نوع ودرجة السلطة التي تمارس في مختلف الأساليب الإدارية فالأنماط سابقة الذكر حسب البعد السلوكي تصاحب التغيرات مثل درجة تقلب وتغير العمل ، المستوى الفني للعمليات، مستوى التدريب، الإعداد الفني للأفراد، مستوى المهارات ، الوقت المتاح لإتخاذ القرارات.

[1]-- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 153
[2]- جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتأطير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 65
[3]- علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، القيادة الإدارية، دار حامد، الطبعة1، عمانن2006، ص130
[4]-بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص153

جدول رقم(1-3) يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة

نمط القيادة / متغيرات	القيادة الأوتوقراطية (تسلطية)	القيادة الديمقراطية (مشاركة)	القيادة الحرة (ترسلية)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط و الأهداف.	تحدد السياسات و الخطط والأهداف من خلال الحوار	تحديد السياسات والخطة والهدف متروك للأفراد والجماعة.
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة بخطوة.	يضع القائد خطط العمل وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الأفكار الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة.
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية.	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد بإقتناع.	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات.
الثناء أوالنقد أو وسائل التحفيز للآداء والإنجاز	يتصرف القائد وفق هواه وغالبا مايتجه إلى النقد.	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على آداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجممي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة لإستكمال متطلبات درجة ماجيستير الآداب في علم النفس، المملكة العربية السعودية، 2004،ص 25

المطلب الثاني:مبادئ القيادة الإدارية

المبادئ التقليدية للقسادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الإهتمام بها و الإنتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والمهمة المطلوبة هناك أحد عشر مبدأ متفق عليها هي:[1]

1- أعرف نفسك أعمل على تطويرها knedyour self and seak self impronement

لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وفعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد كل من القوة والضعف في شخصيته،قدراته، مواهبه، علاقاته الإجتماعية، معرفته....إلخ.

2- كن كفؤا من الناحية الفنية والتكتيكية betechnically and tacticallycompetent

قوة القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلا القائد الإداري يجب أن يكون ملما وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها ، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملياتية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها إستخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة، تنطبق على القائد الإداري، تنطبق على العسكري أو المدير التنفيذي.

3- إبحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك seekresponsibility and takeresponsibility for your action

المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة إبحث عن المسؤولية يعني الإنتماء والإخلاص إبتداءا من المسؤولية الشخصية والمسؤولية التي يعمل بها وصولا إلى الوطن والأمة، والبحث عن المسؤولية هو نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل القدرة على تحمل المتاعب والصعاب.

4-إتخذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب makesound and tinelydecisions

عملية بناء وإتحاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل مساعدون، هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار، إتحاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تنفيذه ونجاحه وإنعكاساته السلبية والإيجابية على القائد نفسه.

[1]- ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص172-173

5- كن مثلا أعلىset the example

هذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية إستخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على إنجاز مثالي، فالقائد يجب أن لا يكتفي بالشرح النظري والإسهام في التطورات الحاصلة وإنما عليه أن يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

6-أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم know yoursabordinates and look out for theirwellbeing

معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تعمل طبيعتها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس ، وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا في كثير من الأحيان:

- تحقيق المهمة.
- إرضاء حاجات الأفراد.

7- أبق رجالك مطلعين keepyoursubordinatesinformed

هنا المبدأ بإختصار يتحدث عن عامل الإتصالcommunucation القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبوي أو الوظيفي فالقائد لايستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الإعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على مايجب معرفته ، ومستوى المعرفة والإطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من الكل ضمن إختصاصه.

8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين develop a sense of responsibility in yoursubordinates

القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين، كذلك أنه بمفرده لايستطيع فعل شيئ كما قلنا ولابد من تظافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح وهذا لايأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بكامل المسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس وإندفاع وإيمان بالهدف الأسمى[1].

[1]- ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص174

9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة ensurethat the take in understood ,supervised and accomplished

الإتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10- درب رجالك أن يعملو كفريق train yoursubordinates as a team

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، والعمل على التماسك والتعاون والإنسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة، وهذه عوامل قوة الجسد الواحد أمام العقبات لتقللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

11- إستخدم وحدتك طبقا لإمكانياتها use your unit according to itscapabilities

إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لابد من أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات، القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث والموازنة يدخل معها الأفراد فأهيلهم هم إيمانهم بالأهداف وعقيدتهم وقيمهم ....إلخ.

المطلب الثالث:مقومات القيادة الإدارية

إن فهمنا للمقومات التي ينبغي توافرها لوجود القيادة يتطلب إستعراض بعض التعريفات للقيادة وإستخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها.[1]

* عرفها ليتر بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.

* عرفها أوردويتيد هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي:

* وجود جماعة من الناس(شخصين أو أكثر)

* وجود التأثير(وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الجماعة.

* أن يكون هدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق هدف مشترك لجميع الأعضاء

أولا: وجود جماعة من الناس

[1]- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص98-99

الجماعة كما عرفها سميث: وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل وفق طريقة محددة، يتفاعلون مع بعضهم البعض.

ومن المعروف أن كلمة جماعة ترتبط عادة بوجود تنظيم، حيث أن القيادة تقوم أساسا على الجماعة المنظمة، حيث بين ستوجدل أن من الصعب التفرقة بين الجماعة والتنظيم، أي أن من الصعب تحديد فيما إذا كانت جماعة معينة يمن إعتبارها تنظيما، أو تحديد نقطة تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم.

وقد فرق ستوجدل بين الجماعة والتنظيم حيث بين أن الجماعة المنظمة يتباين أعضاؤها بالنسبة لإلتزاماتهم ومسؤولياتهم مما يستدعي أن يكون هناك شخص يستطيع التأثير في باقي الجماعة ولديه القدرة على توجيه تلك الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة أما التنظيم كجماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في كون الأخيرة قد يكون لها قائد وقد لا يكون، فإن كان لها قائد أصبحت جماعة منظمة، وهذه الجماعة لديها شعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.

ثانيا: عملية التأثير

بمعنى لابد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر، وتعدد وسائل التأثير التي قد يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة، فمنها ما يقوم على:

***الثواب:** يتمثل فيما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد الذي يقوم به الآخرين حيث تثير هذه الوسيلة إستجابة جيدة وإرتياح من قبل الجماعة وتثير لديهم روح التعاون، ومن وسائل الثواب التي قد يستخدمها القائد خلاف المكافأة، الترقية، الشكر، إعطاء مزايا.

***الإكراه:** تتمثل فيما يقوم به القائد من معاقبة الآخرين فيما إذا لم يقوموا بتأدية المطلوب، حيث تثير هذه الوسيلةإستجابة سلبية وردود فعل سيئة، وتثير لديهم العدوانية ضد قائدهم و بالتالي عدم تحقيق الأهداف.[1]

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها، فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث تغير في سلوك أفرادها دون تمكن القائد من الحصول على نتيجة، ويطلق على عملية التأثير هذه،محاولة القيادة Attempted leadership وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الإتجاه المرغوب نتيجة للجهود

[1]- محمد عمر الزعبي، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 42-43

التي بذلها القائد، ويقال هنا أن وسائل التأثير قد أدت إلى ما يسمى القيادة الناجحة[1] Successful leadership و أخيرا قد يكون التغير الحاصل في سلوك الجماعة قد تم فعلا نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلا عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم إلى قيادته، ويقال هنا أن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعالة، وتسمى القيادة هنا بالقيادة الفعالة.

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة

يوجد في كل تنظيم أهداف مشتركة ومرغوب تحقيقها سواء للجماعة أو للقائد، وهذه الأهداف متعددة ومتنوعة فمنها تكون خاصة بالجماعة ومنها تكون خاصة بالقائد.

فكلما كانت الأهداف واحدة كلما سعى الجميع إلى تحقيقها، وتكمن الصعوبة عندما يكون هناك تعارض في الأهداف وكيفية معالجة هذا التعارض وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة، بما يضمن إرضاء جميع الأطراف.

ويمكن للقائد معالجة التعارض كما بينته فيوليت من خلال أحد الطرق التالية:

*أن تطغى أهداف جانب على أهداف جانب آخ،وهنا يبقى الجانب الضعيف غير راض.

*إستخدام أسلوب المساومة، وهنا يتم إرضاء الأطراف من خلال عمل تنازلات من كل طرف.

*تحليل القائد للخلافات ومحاولات التعارض إلى عناصرها وترتيبها ودراستها من جديد، وهذا يعتبر أنسب حل[2].

كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة، ومن هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات leadership is a function of needs ذلك أن دور القائد يكون فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها، وأن رغبة الجماعة وميلها إلى الإنقياد بهذا القائد، يكون نابعا من قناعتها بأن القائد سيعمل على زيادة إشباعه لحاجاتها أو ليحول دون نقص هذا الإشباع، وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها، وهو ما يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها، فتختاره الجماعة قائد.

من كل ذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية وإجتماعية تقوم على علاقة إعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الإنقياد له لإشباع حاجاتها، وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقائه مرهون

[1]- بلال خلف السكارنة، القيادة افدارية الفعالة، مرجع سابق، ص101

[2]- محمد عمر الزعبي، القيادة افدارية، مرجع سابق، ص44-45

بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، وأن هذا الهدف هو نقطة الإلتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها[1].

المطلب الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالإدارة

إذا كان مفهوم القيادة قد لازم البشرية منذ قديم الزمان، فإن مفهوم الإدارة لم ينشأ إلا منذ بضع عشرات من السنين، وقد حفز نشوئه العلماء للبحث والتفكير الدائمين في ماهية كل من القيادة والإدارة والعلاقة بينهما في جدلية تكاد لا تنتهي، فمال البعض إلى الإعتقاد أن كل قائد ناجح هو بالضرورة مدير ناجح، ورأى آخرون أن المدير الناجح هو قائد ناجح لما بين المدير والقائد من صفات مشتركة ومقومات لابد من توفرها لكليهما، بينما خالف البعض الرأيين السابقين قائلين أنه ليس بالضرورة أن يكون كل قائد مدير ولا كل مدير قائدا.

وقد تنوعت التعريفات الموضوعة لكل من مفهومي الإدارة والقيادة، فتم تعريف الإدارة مثلا بأنها:"النشاط المسؤول عن إتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة وإستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة وإستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم"، وتم التأكيد على أن الإدارة "مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب، وقليل منها فطري موروث وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية".

أما القائد فقد تم تعريفه بأنه" فرد يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك الأفراد من حوله وفي آرائهم وتوجهاتهم، ويقودهم نحو إنجاز أهداف محددة"، مع التأكيد أن القيادة مهارة يمكن تعلمها شرط توافر الإستعداد الفطري والموهبة الأزمة لذلك والتي تنشأ مع الإنسان منذ ولادته، إذن هناك صفات ومهارات فطرية قد يكون منشؤها الوراثة وعوامل تكوينية أخرى، ومهارات وصفات مكتسبة عن طريق التقليد والتعلم والتدريب والممارسة الموجهة.

وفي الوقت الذي يعتبر تحقيق الأهداف المعيار الوحيد لإثبات نجاح المدراء، فإن قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو إنجاز المهام في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المبتغاة، هي التي تجعل منهم قادة فعاليين.

وهنا يأتي السؤال الذي طرحناه قبلا هل كل مدير قائد؟ وهل كل قائد مدير؟ تلك هي الجدلية التي تختلف بشأنها الآراء، لكن أعتقد بأنه ليس كل مدير قائدا ناجحا ولا كل قائد مديرا ناجحا، فكلما تعززت الصفات والقدرات القيادية لدى المدير، وكلما فهم القائد العملية الإدارية وتعامل معها وفق شروطها

[1]- بلال خلف السكارنة،القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابقن ص103

وأصولها، دون أن يلغي أدوار الآخرين أو يحد منها، كلما تجسدت بنجاح صورة المدير القائد، والقائد المدير[1].

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا هذه والتي أردنا من خلالها البحث عن مدى دور القيادة الإدارية في تحسين أداء المنظمة، إنطلاقا من الإشكالية والفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة، ولإثبات صحة الفرضيات الموضوعة قمنا بتقسيم االفصل إلى ثلاثة مباحث أردنا من خلالها الكشف عن مدى تأثير القيادة الإدارية في تحسين الأداء بالتطرق إلى مجموعة من الأفكار والأراء والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وفعاليتها، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الفكر القيادي قديما عند المصريين والصينيين والرومانيين والفكر القيادي في الدولة الإسلامية، إضافة إلى مفهوم القيادة الإدارية عند بعض العلماء و القادة، ومجموعة من الأهداف التي يسعى كل من القائد ومرؤوسيه لتحقيقها.

[1]- مرسال صابرين عطية، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة1، الإسكندرية، 2014، 15...19

الفصل الثاني:
أداء المنظمة
وعلاقته بالقيادة الإدارية

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل السابق بدراسة حول القيادة الإدارية ودراسة السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين ومهاراتهم التي لها القدرة في التأثير على المرؤوسين في إتجاه تحقيق أهداف المنظمة،التي لايتم تحقيقها إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسون.

ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنسب حوله شهود المدراء كونه يشكل إمتيازاتهم وأهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء المنظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية.

المبحث الأول :ماهية الأداء

تطرقنا في هذا المبحث لعدة تعاريف فيما يخص ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول : تعريف الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له وهذا ينبع من اختلاف الزوايا والمعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه.

* إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني PERFORMANCE فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحددTOPERFORME ,بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو مهمة أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. [1]

* كما يقصد بالأداء :"النتيجة النهائية للنشاط".[2]

كما اختلفت التعاريف المقدمة الأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها,ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

*يعرف الأداء على أنه هو القدرة على التكيف مع البيئة والإستقرار وتحقيق الروح المعنوية للعاملين وأخيرا الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر المجتمعة.[3]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة

* يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأنشطة الرسمية للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة القابل للقياس وفق معايير محددة) التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة بالإستغلال المثل لموارده في ظل البيئة

[1]– ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة مصر، 2002–2003، ص431

[2]– تركمان فتحي، شرقي محمد الأمين، الحوافز وأثرها على أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2014–2015، ص30

[3]– سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2017–2018، ص45

التي يعمل فيها يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة.[1]

* الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.[2]

* يعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ الخبرة الفنية والابتكار والإبداع والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل وأخيرا الاتصال والقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة.[3]

المطلب الثاني :مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الكفاءة والفعالية ولذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي :

***الفعالية** :ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة ,وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية ,فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة ,وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها وقد عرفها فينسنت 2009 بأنها :"القدرة على تحقيق النشاط" بينما عرفها ويلكر و روبرت حسب ماورد إيمايل 2009 بأنها قدرت المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية ,أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية وبيوت الخبرة.

ويستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي درجة تحقيق النتائج ,بمعنى أخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة ,واعتمادا على ذلك يمكن

[1]– كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماستر، جامعة البويرة، 2005، ص59

[2]– إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص104

[3]– محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، دار الجزائرية، الطبعة 2015، ص44–45

القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

وتقاس الفعالية بإحدى الطريقتين :

الأول: نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف ,أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانات المستخدمة إلى الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج.[1]

* **الكفاءة** :لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهومها مع عدة مفاهيم كالإنتاجية ,المردودية...

فقد عرفها كل من ويلبر روكيرتس بأنه "قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات "

وعرفها فينسنت أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات ,والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة , حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ماهو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل .

وهناك تعريف أخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ماهو كثير نظير ماهو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القسوى وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

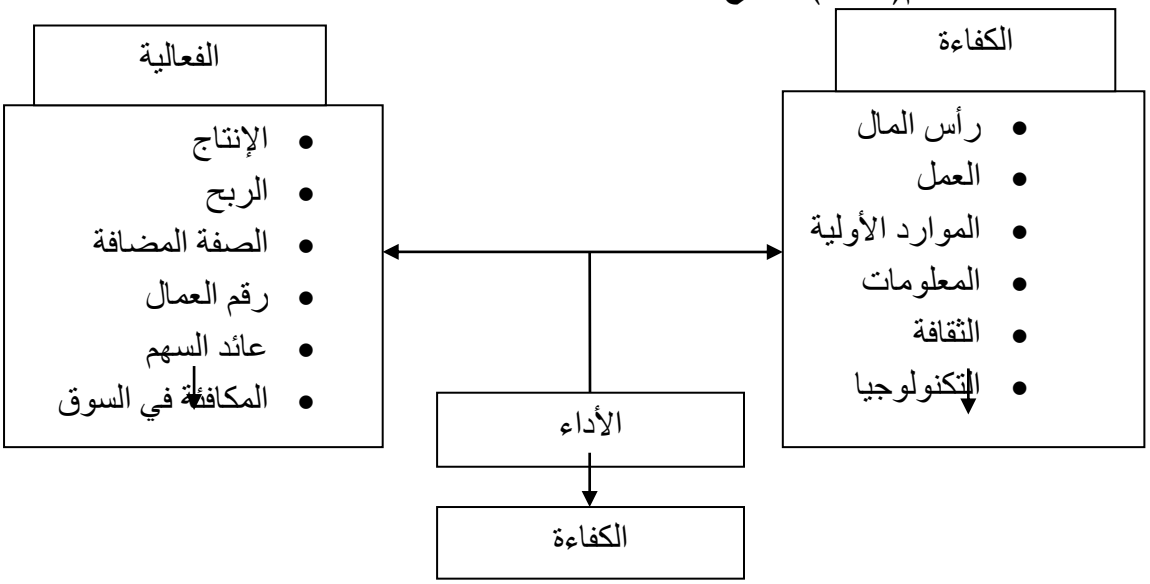
نستنتج من التعريفات السابقة أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف ,بمعنى أخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.[2]

[1]– محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص109

[2]– سحيري نجاة، دنيدني الربح، القيادة افدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2013–2014، ص64

الشكل رقم(2-1):يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر:عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية ،عدد1 جامعة بسكرة ص88

المطلب الثالث :محددات الأداء.

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ,وأن ذلك يعتبر سلوكا فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء.[1]

* **الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهامه ويعبر عن درجة حماسة الفرد لأداء عمله.

* **القدرة على العمل:** فهي خصائص الشخصية لأداء الوظيفة وتتحقق القدرة على العمل نتيجة إمتزاج ثلاث عناصر (القدرات، المهارات، الخبرات) فتعرف القدرة على أنها إمكانيات الفرد على القيام بعمل ما بينما المهارات فهي مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يصل إليه، في حين الخبرات هي مجموعة من تراكمات التجارب في ذهن العامل نتيجة أعمال قام بها، حيث تساهم هذه العناصر في تكوين قدرة العامل على القيام بمهامه.

* **الإدراك:**يعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويتم تعريف الإدراك الأمور من خلال الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء.

[1]- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص86

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضه الأخر يخرج عن سيطرته ,كما يغري بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي : [1]

***غياب الأهداف المحددة:** المنظمة التي تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أومحاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.

***عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة الموظفين في مستويات إدارية مختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية وموظفين في مستويات دنيا ,وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستويات الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

* **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء,والرضا لا يقتصرعلى الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء .[2]

* **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين,التسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.

* **اختلاف مستويات الإدارة:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات ومكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.[3]

---

[1]– قرماش وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر3، 2015، ص90

[2]– قديري عائشة، العلاقة بين إستخدام نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، 29

[3]– روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص47

المبحث الثاني : تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة إبتداءا من الإدارة العليا وإنتهاءا بالموظفين في أقسام وحدات الإنتاج

المطلب الأول :تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

أولا:تعريف تقييم الأداء الوظيفي

* يعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما ,وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة ,يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة وبشكل موضوعي دون تحيز ,لتجرى في النهاية مكافآت الفرد بقدر ما يعمل وينتج, ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلاقيها مستقبلا,وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة "[1]

* كما عرفت أيضا عملية تقييم الأداء بأنها عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم (فرد) بمهمة تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل.[2]

* ويقصد أيضا بتقييم الأداء أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر مايعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفائتهم في العمل الذي يعملون به.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص النقاط التالية :[4]

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية إذ يخضع أدائه للعمل للقياس بشكل مستمر.
- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما .

[1] – عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهدان، الأردن، 1991، ص166

[2]– مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص111

[3] – جاهل موسى، نويوة محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2016–2017، ص18

[4]– عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص167

- نتائج قياس وتقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية ,النقل ,الفصل ,المكافآت ,لذلك يجب العمل على توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن .
- يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم وذلك لإشعارهم بالعدالة وليصرف أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أدائهم لأعمالهم
- القياس والتقييم يكشف مراكز القوة لتدعيمها ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها .

ثانيا :أهداف تقييم الأداء الوظيفي

ونذكر من أهمها النقاط التالية:[1]

- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الداء ومعايير الأداء مع المشرفين
- تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم بإستمرار.
- تحديد عملية تقييم الموارد البشرية الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.

ونذكر كذلك من بين الأهداف:[2]

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقا لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك .
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة .
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع ,إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمهم .

[1]– قمبور عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المدية، 2017–2018، ص72

[2]– نسيمة سفوحي، تققيم أداء الأفراد في المؤسسة، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، ص38–39

- يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها , مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء,حيث يتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا ما يؤدي إلى بنية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة والفعالية المستمرة .

المطلب الثاني :طرق تقييم الأداء.

توجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق حيث من الممكن تحديد طرائق تقييم الأداء إلى مجموعتين المجموعة الأولى الطرق التقليدية والمجموعة الثانية الطرائق الحديثة .

أولا: طرائق التقييم التقليدية :تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرائق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ولمقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقالية وأدناه شرح لبعض الطرق:[1]

* **طريقة الترتيب البسيط** :تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ,حيث يضع المقدم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى أسوء أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الأخر وفقا لهذا الترتيب ,لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ويأتي

قدر ماهي درجة الأفضلية ,كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة وتأثيرات شخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها ,سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين

* **طريقة المقارنة المزدوجة** :وتقوم على مقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها, مثلا:إذا كان لدينا خمسة أفراد فيتم تقييم الفرد الأول (أ)مع الفرد الثاني

[1]– سهيلة محمد عباس، على حسين على، إدارة الموارد البشرية، الطبعة3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص248–249

(ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ب) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم الأفضل لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط

* **طريقة التدرج** :يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ,فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالأتي :الأداء المرضي ,والأداء الغير مرضي والأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل المقيم فتتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه .

ثانيا: طرائق تقييم الأداء الحديثة : تهدف هذه الطريقة إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات الموجودة في الطرق التقليدية ومن هذه الطرق مايلي:

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

التاريخ	الأحداث المهمة الإيجابية
1990/10/10	كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات
1990/11/10	تمكن من الإنتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له
1990/12/10	قد يقترح موضوعا مهما في تبسيط إجراءات العمل

التاريخ	الأحداث المهمة السلبية
1990/10/02	تطاول على أحد زملائه بالسب العلني
1990/11/08	تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل بالقسم
1990/12/25	رخص الحضور لوقت إضافي على الرغم من إحتياج العمل لذلك

- **طريقة الإختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد إستمارة على مجموعة عديدة من العبارات كل

[1]– سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مرجع سابق، ص58

مجموعة تحتوي على أربع عبارات إثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، تتولى الإدارة القوى العاملة ووضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أي العملة التي تعتبر أطثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشيفرة لايعرفها القيم حيث يقوم بملء الإستمارة وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة المناسبة وتسلم إلى الإدارة تقوم بحل الشيفرة ماذا كانت العبارات التي إختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي إختارها و واضعو الشيفرة يحسبون في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

وفيما يلي مجموعة أمثلة عن إستمارات تقييم الأداء التي إستخدمت هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين.[1]

المجموعة 1:

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

المجموعة 2:

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

المجموعة3:

- لا يشك أي شخص في قدراته على العمل
- يستطيع العمل بإقتدار في مجالات مختلفة – دقيق في أدائه لواجباته
- سعفي ومبتكر في معاملة زملائه

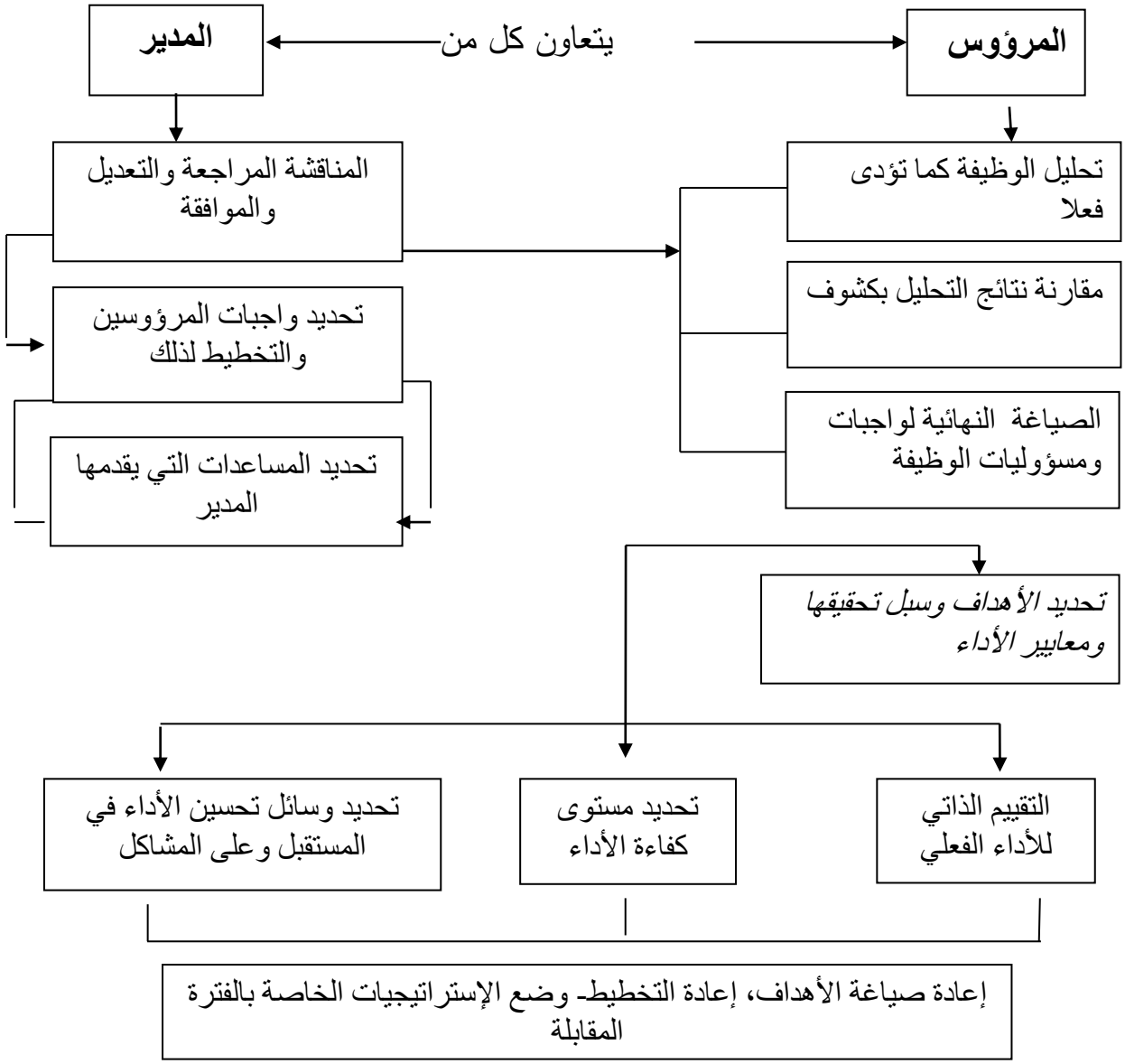
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** إن الطرق السابقة لتقييم كفاءة العاملين تعتمد على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير القياس والحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه ,وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي ,حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعاييره في الماضي والمستقبل.[2]

والشكل التالي يوضح الإطار العام لهذه النظرية.

[1]– حافظ ناصري، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، رسالة ماستر، جامعة بسكرة، 2014، ص162

[2]– أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان ا؟الأردن، 2011، ص280

شكل رقم (2-2) الإطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن،2011، ص 281

المطلب الثالث : عناصر تقييم الأداء

يقصد بالعناصر تقييم الأداء الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء ومنها:[1]

- **المشرف المباشر** :الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكاته يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين ,ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه ,ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو ذلك وقد تتدخل العوامل غير موضوعية في عملية تقويم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحاباة .
- **تقييمات الأفراد** : ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل ,حيث يقوم كل موظف بتقويم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري ,يتخذ هذا التقويم ثلاث أشكال وهي:[2]

* طريقة الترتيب :وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوء

* طريقة التقديرات :وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير

* طريقة التشريعات :حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصية,وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات الاجتماعية داخل العمل ,ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية ,وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل .

*- من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الأفراد العاملين ,ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على أراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم .

[1]- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص34

[2]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص414

أما وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقييمات دورية هدفها تعديل الأداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور أو الترقيات ,كما أنه من الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين.[1]

*- إجراءات التقييم :بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.[2]

*- المقيمون الخارجيون :يمكن أن تجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة "خبراء" يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لغرض ترقيته في منظمة معينة ,ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم ,إذ أن الشخص الخارجي لايمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة.[3]

[1]- سهيلة محمد عباس، على حسين على، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص26-27

[2]- نظمي شحادة وآخرون، الموارد البشرية، الطبعة1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص87

[3]- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 88

المبحث الثالث : مساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة

نظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في المرؤوسين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين والتي تساعدهم في ذلك.

المطلب الأول : دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين وهذا بسبب الحوافز والمكافآت والجزاءات التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد مرؤوسيه في بلوغ هذه الأهداف من خلال تسيير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إتساع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

أولا:تحسين القدرة: بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في إستغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال:[1]

* **التدريب والتعليم:** في ظل بيئة عمل سريعة التغير، فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب على القائد أن يساهم في التعليم والتدريب و التوجيه والمتابعة أو تدوين الوظائف بين المرؤوسين أما إذا لم يكلف ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين داخل أو خارج المنظمة.

* **توزيع المهام:** يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمه كي يشغلها، وهذا من أجل إبراز وإستخدام العامل بقدراته ومهاراته وبالتالي يرفع من أدائه.

* **الملائمة:**وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد إكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها.

* **توفير الموارد:**يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم.

[1]– سحيري نجاة، دنيدني الربح، القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، ص79

ثانيا: تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل، وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا يحقق للمرؤوسين الإطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم.

ثالثا: تحسين الدافعية: المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته وتقوية دافعيتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الإلتزام بتطبيق العناصر التالية:[1]

* **إستخدام مكافآت بارزة:** هي إستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين من خلال الشكر والمدح العلني، حتى تساهم المكافآت في تحسين دافعية المرؤوسين لأداء العمل يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية: أهمية المكافآت، شرفية المكافآت، عدالة المكافآت، فورية المكافأت.

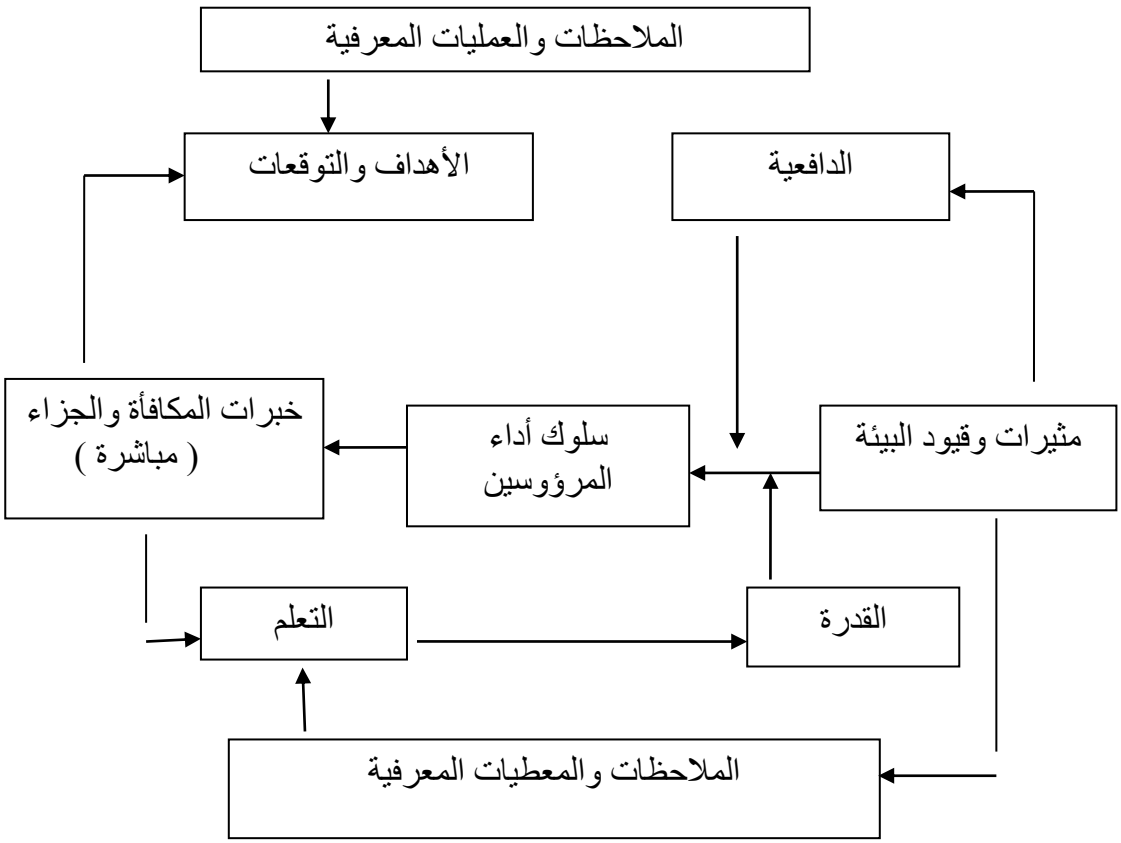
* **إستخدام جزاءات ملائمة:**يعني الجزاء الإستجابة بطريقة سلبية نحو السلوك غير المرغوب فيه من المرؤوسين، سواء كان أداء منخفضا أو تقصير في العمل من خلال التنبيه، الإنذار، الحرمان من العلاوة وغيرها من الحوافز السلبية، وذلك بهدف منع تكرار هذا السلوك مستقبلا، لذا فالجزاء من واجبات القائد ينفذه لتأمين النظام والعدالة.

* **الدور التدعيمي للمكافآت والجزاءت:** بعد تحليلنا لإستخدام القائد للمكافآت والجزاء في تحسين دافعية المرؤوسين للأداء نشير إلا أنه للمكافآت والجزاء دور آخر يتمثل في التأثير على تعلم المرؤوسين وإكتسابهم لسلوكيات جديدة، وهذا ما قامت بدراسته نظرية التدعيم القيادي لعاشور1978 فهي تركز على متغيرات المكافآت والجزاء التي يسيطرعليها القائد ، وتقوم هذه النظرية على فكرة رئيسية مفادها " أن سلوك أداء المرؤوسين يتحدد بناء على خبرات المكافآت، والجزاء السابقة بإعتبارها مدعمات ومحددات موجهة لسلوكه فإذا كانت نتائج سلوك معين هي حصوله على مكافآت أي خبرة سارة فإن إحتمال تكرار المرؤوسين لذلك السلوك تزداد وإن كانت نتائج سلوك معين له هي حرمان وعقاب (جزاء) أي خبرات محبطة ومتميزة للأشياء فإن إحتمال تكراره لذلك السلوك تقل"[2] حيث يرى عاشورأن شلوك القائد المناسب للتأثير في أداء المرؤوسين، يجب أن نستنتج مباشرة من محددات أداء المرؤوسين (لبيئة، القدرة، الدافعية) وهو ما يوضحه الشكل التالي:

[1]– سحيري نجاة ، دنيدني الربح، مرجع سابق، ص79

[2]– أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1989، ص176

شكل رقم (2-3) يوضح النموذج التكميلي لعاشور



المصدر: صقر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق ص 216.

نلاحظ من الشكل السابق أن سلوك أداء المرؤوسين يتحدد بدافعيةه وقدرته على العمل (المهارات) وأيضا بيئة العمل التي قد تيسر (مثيرات) أو تعيق (قيود) إمكانية قيامه بسلوك أداء العمل، وتتأثر الدافعية والقدرة بخبرات المكافأة والجزاء المباشرة التي تعقب قيام المرؤوس بأنشطة وتصرفات معينة إستجابة لمثيرات وقيود البيئة المحيطة، ويتحقق تأثير هذه الخبرات المباشرة على الدافعية من خلال متغيرات وسيطة تتمثل في الأهداف والتوقعات التي تتبلور في ذهن المرؤوس عندما تتضمن ممارساته سلوكا جديدا.

*- **إشباع حاجات المرؤوسين:** بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على إتخاذ ذلك وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل على أحسن وجه، ويتم إشباع حاجات المرؤوسين بالحوافز التي يمكن للقائد من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق

أهداف المنظمة، ويتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من القائد تفهمها وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم وما أشبع منها وما لم يشبع بعد، إلا أنه عموما يمكن تقسيم الحاجات إلى ثلاث مجموعات: حاجات إقتصادية، نفسية وإجتماعية، ولكل منها الحوافز المناسبة لإشباعها.

المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في عمل الفريق

تتبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التعاضد، والذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداءات أعضاء هذا الفريق عندما يعمل كل منهم منفردا، وهو ما يعبر عنه رياضيا بالعلاقة 2 +2 =5، وبما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها، ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى فريق المنظمة أو فريق فرعي هو محور عمل الفريق، فهو ميسر للعمل، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق.

***- تعريف الفريق:**

يعرف الفريق على أنه ليس مجرد تجمع لأفراد تم صدفة أو بمحض إرادتهم، ولكنه" كيان يتألف من أعضاء يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولإنجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من إستقلاليته في سبيل تحقيق هذه المهمة أو الأهداف".

إن تعريف الفريق يطرح إشكالية التميز بينه وبين مفهوم الجماعة وهو ما سنتناوله في العنصر التالي..

***- التمييز بين الفريق والجماعة**

تعرف الجماعة بأنها " تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف عام".[1]

والجدول التالي يوضح الفرق بين الفريق و الجماعة من خلال تقديم مقارنة بينهما:

[1]- راوية حسن، السلوك في المنظمات،الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص185

جدول رقم(2-1) مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل

أساس التمييز	الجماعـــة	الفريـــق
القيـــادة	قيادة فردية: قائد يعرف ما يفعل (أوتوقراطية)	قيادة بالمشاركة: تقاسم أدوار التوجيه
المسؤولـية	مسؤولية فردية: كل فرد مسؤول عن مهمة معينة	مسؤولية فردية وجماعية في نفس الوقت
النتائـــج	مساهمات فردية	مساهمات جماعية
الإجتماعـات	إجتماعات عمل فعالة	إجتماعات مكرسة لحل فعال للمشاكل وتشجيع الحوار المفتوح
قيـاس الفعالية	فعالية غير مباشرة: تأثير أداء على الأخرين	فعالية مباشرة: تقييم النتيجة الجماعية
طريقـة العمـل	الجماعة تناقش، تقرر، تفوض	الفريق يناقش، يقرر، ينجز جماعيا

المصدر:

Patrick AUDELBERT,Les èquipes intelligentes,et organisation, paris, 1999, P39

نلاحظ من الجدول السابق فروق واضحة بين الجماعة والفريق على مستوى القيادة، قياس النتيجة وطريقة العمل، وهدا لأن جماعة العمل يجتمع أعضاؤها جيدا، لكنها لا تعمل معا بل إنها تتقاسم العمل وهو الذي يجعل أداء الفريق في الغالب أعلى من أداء الجماعة.

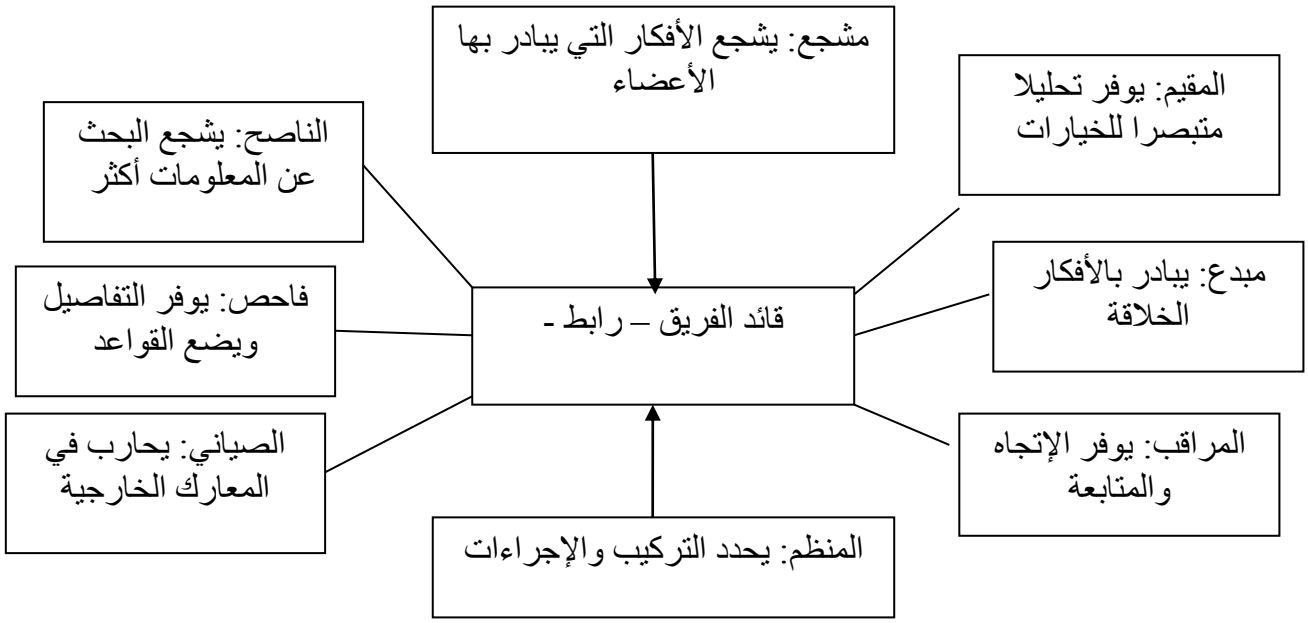
***- أهمية القيادة لبناء عمل الفريق**

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الإتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعدل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات الأعضاء الفردية و مواصفات العمل.. إلخ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من إختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر مايملكه من المهارات والقدرات[1]، لذلك

[1]- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003 بتصرف ص159

يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(2-4) دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



المصدر: ماجدة عطية سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 158 بتصرف.

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الإستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة، " فالقائد يشكل مصدرا قويا لتنشيط الأفراد الذين تكتمل قدراتهم ببعضهم البعض بفعل مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية والذكاء للإستفادة من إمكانياتهم".

المطلب الثالث:دور القيادة في تغير إتجاهات العاملين

يتمثل عمل القيادة الإدارية في إنجاز أهداف المنظمة من خلال المرؤوسين، وهذا يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر هؤلاء لكي يقوموا بأداء ما يريده، إلا أنه تواجهه صعوبات في هذه المهمة بفعل رفض أو لا مبالاة المرؤوسين والتي تعود أساسا إلى بعض الأفكار والآراء والميولات السلبية، والتي يطلق عليها علماء السلوك التنظيمي الإتجاهات لذلك لا يكون أمام القائد من حل إلا أن يسعى لتغييرها أو على الأقل تعديلها حتى لا تكون عائقا أمام الأداء المرتفع وتحقيق الأهداف.

***- تعريف الإتجاهات**

يعرف الإتجاه على أنه " ميول ونزعات نحو أشياء، أفكار، أو مواقف معينة تولد إستجابة أو تصرف بأسلوب معين عندما يواجه الفرد مثيرات البيئة التي يعيش أو يعمل فيها وهذا لتحقيق أهداف محددة ".[1]

و قصد توضيح مفهوم الإتجاهات أكثر نعطي بعض الإتجاهات الإيجابية التي ترغب المنظمات في توافرها في العاملين بها مثل الرضا الوظيفي، تفضيل البقاء في المنظمة، التعاون مع الآخرين، المحافظة على ممتلكات المنظمة، إحترام النظام الداخلي، الإخلاص والإتقان في العمل، أما ما يقابلها فيعتبر إتجاهات سلبية.

***- مكونات الإتجاهات**

رغم الإختلاف في تحديد طبيعة الإتجاهات، إلا أن هناك إتفاق حول طبيعتها الإدراكية، العاطفية، والسلوكية، لذا يمكن القول أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:[2]

أ- مكون إدراكي

يتعلق المكون الإدراكي للإتجاهات مما يتوافر للفرد من معلومات عن الأشياء، المواقف، أو الأفراد موضع الإتجاه، ويشمل المكون الإدراكي المعتقدات والأحكام حول موضوع الإتجاه، مثل كأن يعتقد المرؤوس أن قائده لا يعرف شيئا عن العمل، أو أنه لا يعدل بين المرؤوسين في توزيع الحوافز، أو أنه غير مخلص للمنظمة.

ب- مكون عاطفي:

غالبا ما يعبر عن المكون العاطفي للإتجاهات في صورة تفصيلات لبديل معين، أي مايحبه وما لا يحبه الفرد، والمكون العاطفي غالبا ما يكون نتيجة المكون الإدراكي، مثل أن يكون للمرؤوس شعور إيجابي أو السلبي تجاه قائده، بسبب إعتقاده أنه عادل أو غير عادل في توزيع الحوافز.

ج- المكون السلوكي

يعكس المكون السلوكي للإتجاهات الإستعدادات والنزعات السلوكية نحو موضوع الإتجاه، وهو ينتج عن المكون العاطفي، كأن يعتقد المرؤوس أن القائد يبذر أموال المنظمة (مكون إدراكي)، ومن ثم يتكون لديه شعور بأنه لا يحب العمل تحت قيادته (مكون عاطفي)، هذا الشعور له تأثير على تصرف

[1]- سحيري نجاة، دنيدني الربح، القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص85

[2]- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص26

المرؤوس أو الطريقة التي ينوي التصرف بها (المكون السلوكي)، لأنه قد توجد قيود على سلوكه الفعلي مثل الجزاءات وأشكال النظام التي قد يتعرض لها.

***- أهمية إتجاه المرؤوسين نحو القائد الإداري**

من بين كل إتجاهات المرؤوسين نحو مكونات المنظمة، تعد إتجاهاتهم نحو قائدهم من أهم الإتجاهات، حيث أن درجة تقبل المرؤوسين للقائد الإداري (إتجاه إيجابي نحوه) من أبرز المؤشرات التي تحدد وتتبئ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس إتجاه المرؤوسين نحوه أدوار متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم، إضافة إلى تعديل سلوكهم نحوه.

***- تغيير إتجاهات الأفراد في العمل**

عندما نتكلم عن إتجاهات الأفراد في العمل فنعني بها تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانه أو الأفراد الذين يتم التعامل معهم أثناء العمل، ومن الإتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل: أداء العمل، التغيب، ترك المنظمة، الصراعات مع الآخرين[1]، لذلك تعتبر دراسة إتجاهات المرؤوسين موضوعا هاما للقادة الإداريين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الإتجاهات الإيجابية (الإلتزام، الولاء للمنظمة، إحترام الآخرين ....) وتغيير أو تعديل على الأقل من الإتجاهات السلبية مثل الممارسات اللا أخلاقية في العمل (التهاون، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة).

أ- شروط القيادة لتغيير إتجاهات العاملين

تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي إتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الإتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال إلتزام القادة بالشروط التالية.[2]

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير إتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف عن مرؤوسيه ليس معلومات عامة أو مرتبطة بالعمل فقط، بل يجب أن يعرف معلومات عن نشأتهم، طموحاتهم، مشاكلهم، بإختصار أن يعرف عنهم مايقولون وما لا يقولون.
- القدرة على التأثير والإقناع بالإتجاهات الجديدة التي يرغب فب غرسها فيهم، وهذا يتطلب توفر القائد على مهارات الإتصال وخاصة الشفوية منها وذلك لقوة تأثيرها مثل الإدارة بالتجوال.

[1]- راوية حسن السلوك في المنظمة، مرجع سابق، ص160-161

[2]- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص132

- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المنظمة ومستقبلها، مما يقلل من الشائعات والتي غالبا ما تكون خاطئة ومشوهة للحقائق فينتج عنها إتجاهات سلبية مثل الشك وعدم الثقة في قرارات القادة
- تهيئة الفرصة لتجربة الإتجاهات الجديدة مثل الإتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العميل الداخلي.

ب- أساليب القادة في تغيير إتجاهات العاملين

حتى يحقق تغيير الإتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الإتجاهين وذلك كما يلي:[1]

- **التغيير من أعلى لأسفل:**

يأخذ التغيير إتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في إتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها.

- **التغيير من أسفل لأعلى**

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسين عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أن أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين إتجاههم إزاء المنظمة و الزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير إتجاههم.

- **التغيير بالمشاركة**

تكون مسؤولية تغيير إتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها إتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف إتجاهاتهم إزاءها.

[1]- عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة2، دار كليوباترا، القاهرة، 1999، ص113

ج-أدوات القادة لتغيير أتجاهات العاملين

إن توفر الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي لنجاحه في التأثير على المرؤوسين لتغيير إتجاههم، حتى وإن إختار أسلوب المشاركة في التغيير، إذا لم يتسلح ببعض الوسائل أثناء قيادته لعملية التغيير والتي من أهمها:[1]

- **مبادرة القائد بتغيير إتجاهاته**

نظرا لما لقوة إتجاهات وسلوكات القائد الإداري في تشكيل سلوك مرؤوسيه، لذا فأفضل طريقة لتغيير إتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في أداء العمل هي تغيير إتجاهات وسلوكيات القائد، لذا عليه بالمبادرة بتغيير إتجاهاته السلبية إن إكتشفها.

- **تقديم الحوافز**

يقدم القائد الحوافز المادية والمعنوية للذين يغيرون إتجاهاتهم أو يتبنون إتجاهات تتلائم مع التغيير الذي يحدث في المنظمة مع توفير الدعم والمساندة للذين يبذلون الجهود نحو التغيير.

- **المقابلات**

حيث أن المواجهة والإقناع وجها لوجه من المحتمل أن يكون لها تأثيرا أكبر على تغيير الإتجاهات مقارنة بالإتصال الغير مباشر مثل الخطابات والملصقات.

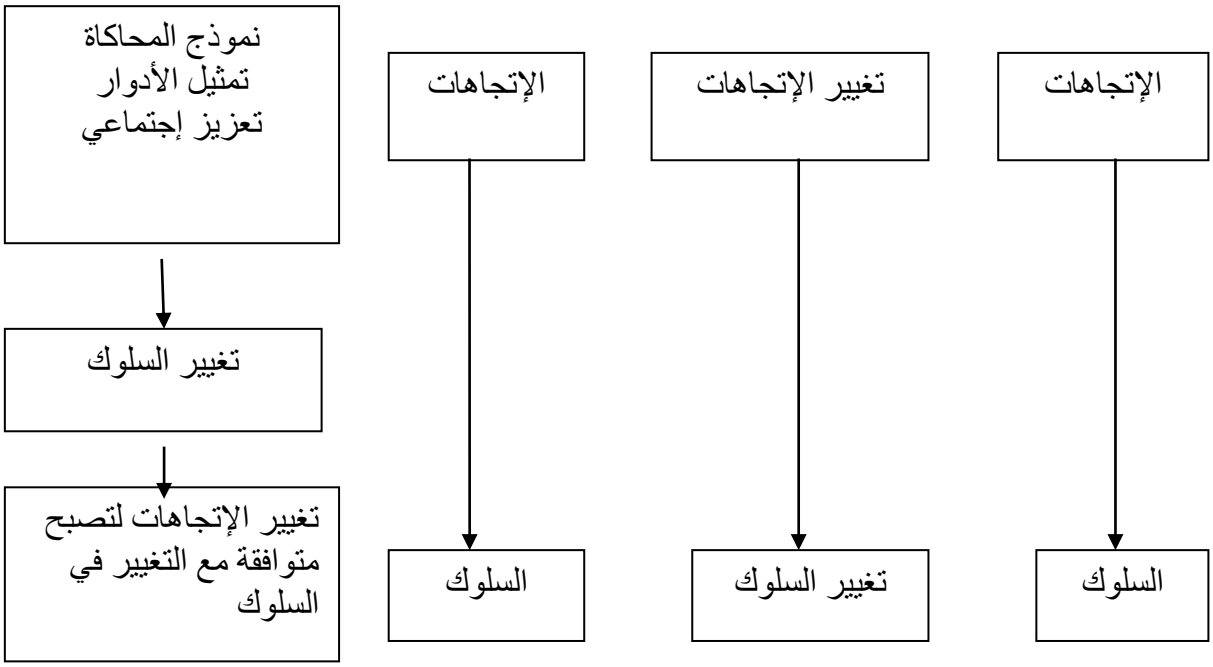
- **تعليم المرؤوسين سلوكيات جديدة**

يقوم القائد بتعليم المرؤوسين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها في العمل والتي تتطابق مع التغيير المقصود في الإتجاهات[2]، كما يوضحه الشكل التالي:

[1]- صيفي نعيمة، محداد فاطمة، دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، جامعة المدية،2017-2017، ص43

[2]- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 293-294

الشكل رقم (2-5) مداخل تغيير الإتجاهات



المصدر: جمال الدين مرسي، عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 293

نلاحظ من الشكل أن المدخل المعدل لـ M. Sourcher A.Goldstein يعاكس تماما المدخل التقليدي من خلال التركيز على السلوك بإعتباره شيئا ظاهر مما يسهل تغييره، أما تغيير الإتجاه فيأتي بعد ذلك التحفيز، إلا أن الأسلوبين قد لقى النجاح والفشل حسب الأفراد والمواقف مما يجعل إستخدام الأسلوبين معا هو الأفضل.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل لأداء العمال ودوره المهم في التأثير على أداء المنظمة، لأن العنصر البشري يشكل أهم مورد في المؤسسة بإعتباره العامل المؤثر في عملية الإنتاج.

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل بعضها ينتج عن الفرد وبعضها الأخر خارج عن سيطرته

يخضع لتحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها ,بعضها يؤثر على إدراكه الوظيفي كغموض وتعارض الدور وبعضها الأخر يؤثر على قدرته كالتعليم ,التدريب, الخبرات ,والبعض الأخر يؤثر على دافعيته كنظم المكافآت والترقية أسلوب القيادة إلى غير ذلك من العوامل ,ولايوجد عامل أهم من أخر ,فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحدد مستوى الأداء.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة نفطال

تمهيد

استفادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ميدان التسيير والتنظيم، وتعزيز قدرة المشاريع الصناعية والتجارية على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال و الاستراتيجيات الإدارية، كما من خلال الاستفادة من المعارف المتاحة و إدارتها لصالح المشاريع،و الواقع أن قدرة المؤسسات على الابتكار تحدث تأثيرا مباشرا على قدرتها التنافسية و أدائها حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا و إنتاج المنتجات فريدة، و بقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، و حيازة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب.

ويعتبر تقرير التربص الذي أجريناه في شركة نفطال كانت فترته ابتداء من 25 أوت 2020 إلى غاية10 سبتمبر 2020 تكملة لما تعلمناه بحيث تضمن هذا التربص دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة نفطال قسمنا هذه الدراسة إلى فصل في الفصل الأول تطرقنا إلى دراسة نظرية لمكان التربص وقسمنا الفصل الأول إلى مبحثين في المبحث الأول تناولنا دراسة عامة لمكان التربص بداية بنبذة تاريخية للمؤسسة ثم أهداف وأسباب إنشاء المؤسسة ، مختلف المصالح الموجودة ودراسة المخطط التنظيمي العام لمؤسسة نفطال.

المبحث الأول: دراسة عامة لمكان التربص

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمدا خيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال التخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومستحقاتها.

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن أصدر مرسوم رقم 101/80 في 06 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطني لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 اهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما يلي وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك (Naftec)
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال Naftal وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال Naftalمن:

-Naftمصطلح عربي ويعني النفط.

-al اختصار لكلمة الجزائر (Alegria)

أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (spa) برأس مال مقدر بـ 15650000000.00 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة.

مقاطعة نفطال المدية (District Naft-com):

هي احدى المقاطعات التجارية التابعة لمؤسسة نفطال ومقرها الاجتماعي بالشراقة الجزائر العاصمة، تقع مقاطعة نفطال في ولاية المدية تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

كما أنها تتولى نشاطات أخرى في مجالات:

– توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم وأنواع الزفت، والعجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة.

– نقل المنتجات النفطية.

المطلب الثاني: أسباب وأهداف إنشاء المؤسسة.

منخل المزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
- تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
- تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.

-تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.

- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات
- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعلل الموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
- تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.

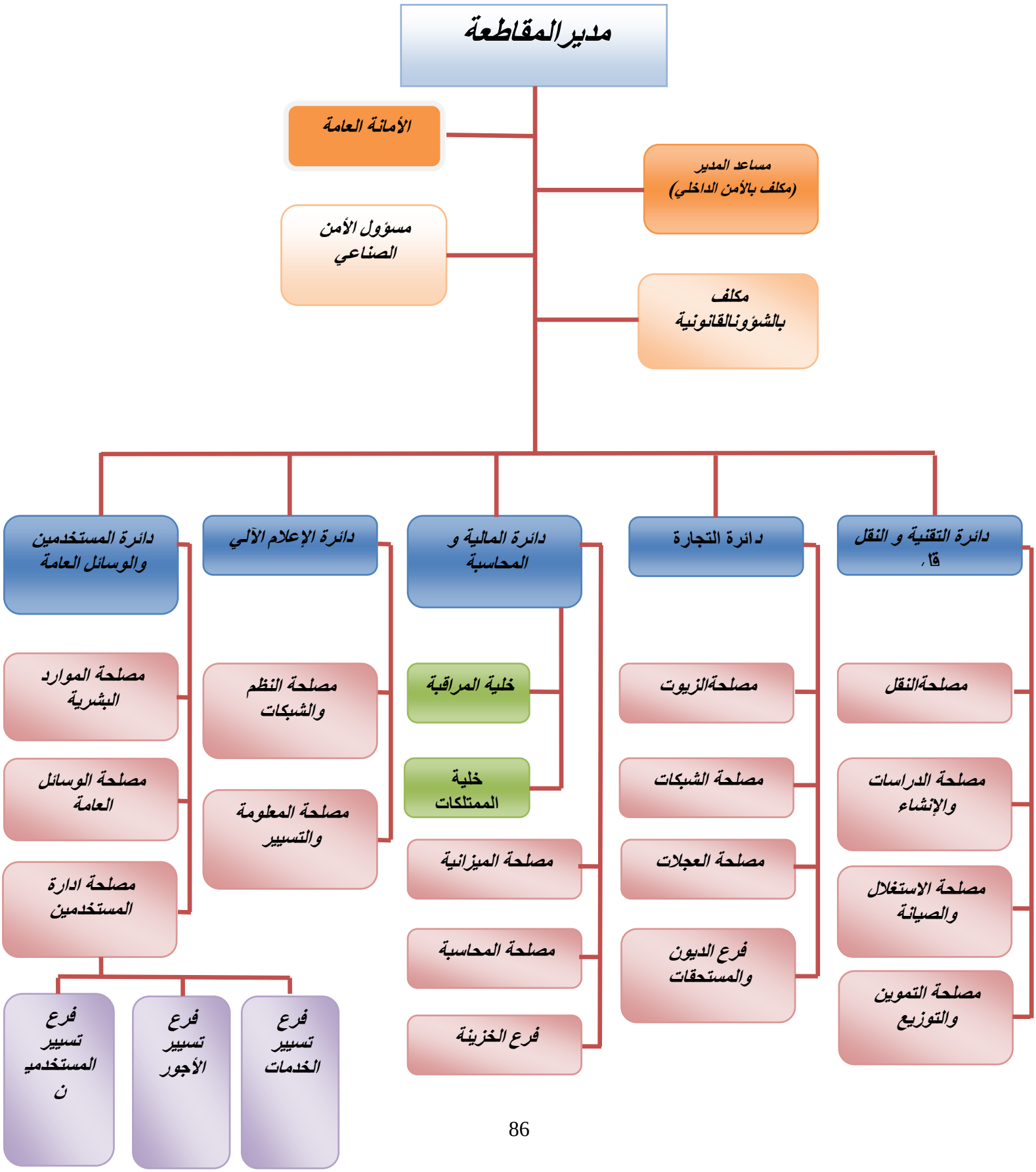
أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشآتها لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي.

3- مختلف المصالح الموجودة:

- **دائرة التقنية والنقل:**تتكون هذه الدائرة من مصلحة النقل، مصلحة الدراسات والإنشاء مصلحة الاستغلال والصيانة ومصلحة التموين والتوزيع.
- **دائرة المالية والمحاسبة:**تتكون هذه الدائرة من خلية الممتلكات وخلية المراقبة، مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة.
- **دائرة الإعلام الآلي:**تتكون هذه الدائرة من مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومة والتسيير.
- **دائرة المستخدمين والوسائل العامة:**تتكون هذه الدائرة من مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الوسائل العامة، مصلحة المستخدمين.
- **دائرة التسويق:**تعتبر هذه الدائرة من أهم أقسام شركة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتكون هذا القسم من مصلحة الزيوت، مصلحة العجلات، مصلحة الشبكات،فرع الديون والمستحقات.

3- دراسة المخطط التنظيمي:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

بعد استلام الاستبيانات من طرف المستجيبين وتأكد من عدم وجود أي استبانة مفقودة، تم تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الاستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V_{25}) بغرض إجراء التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر متغير القيادة الإدارية على أداء المنظمة داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- تحليل التباين الثنائي والمتعدد لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل ومحاور المتغير التابع تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار وتقييم صدق أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هو فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

إن الحصول على توزيع طبيعي للبيانات يعد مطلبا أساسيا للعديد من الاختبارات المعلمية الأخرى بما في ذلك تحليل الإنحدار وتحليل التباين وهذا بهدف الحصول على نتائج دقيقة، ومن أجل التحقق من

التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3–1): اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	0.106	36	0.150
المتغير التابع: أداء المنظمة	0.091	36	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3–1) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (أداء المنظمة) كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه، وفي هذا الصدد قامت طالبتين بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سبيرمان **(Spearman)** بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والنتائج يوضحهما الجدولين التاليين.

1–صدق الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الإدارية

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3–2)

الجدول رقم: (3-2) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات متغير القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمتغير نفسه.

العبارة		معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
X1	يفوض القائد المهام ويترك للعاملين حرية التصرف في التنفيذ.	0.501**	0.001
X2	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق.	0.692**	<0.001
X3	يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	0.702***	<0.001
X4	يسمع القائد لمشاكل العاملين ويعمل على حلّها.	0.491**	0.002
X5	يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة بالعاملين.	0.481**	0.004
X6	القائد يقدم أفكاره ويشجع العاملين على المناقشة وطرح التساؤلات.	0.722**	<0.001
X7	التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين.	0.569***	<0.001
X8	يستخدم القائد الاتصال ذو الاتجاهين (بينه وبين العاملين).	0.632***	<0.001
X9	يترك القائد للعاملين حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها.	0.479**	0.005
X10	تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين.	0.651***	<0.001
X11	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين في العمل.	0.537***	<0.001
X12	مراعاة القائد لقدرة كل من العاملين ولظروفهم عند توزيع المسؤوليات.	0.694***	<0.001
X13	لا يحاسب القائد عند التقصير في أداء العمل من أحد العاملين إيمانا منه بأنّ نضجه كفيل بمراجعة قصوره.	0.742***	<0.001
X14	يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم يقوم بإصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء العاملين.	0.804***	<0.001
*: $P<0.05$ **: $P<0.01$ ***:$P<0.001$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-2) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.479, P = 0.005$) للعبارة (X9) إلى ($SP = 0.804, P$

0.001>) للعبارة (X14) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (القيادة الإدارية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

2-صدق الاتساق الداخلي لمتغير أداء المنظمة

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3-3)

الجدول رقم: (3-3) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات أداء المنظمة والدرجة الكلية للمتغير نفسه.

العبارة		معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	لا يهتم المسؤول بتحديث برامج تدريب العاملين	0.755^{***}	<0.001
Y2	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	0.706^{***}	<0.001
Y3	لا يهتم المسؤول بآراء المرؤوسين حول العمل	0.634^{***}	<0.001
Y4	يضع المسؤول خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين	0.697^{***}	<0.001
Y5	يعتبر المسؤول العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	0.681^{***}	<0.001
Y6	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات	0.706^{***}	<0.001
Y7	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	0.693^{***}	<0.001
Y8	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي	0.732^{***}	<0.001
Y9	هناك عدالة في التعامل من المسؤول مع جميع العمال	0.534^{***}	<0.001
Y10	تشجيع مسؤولك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	0.633^{***}	<0.001
Y11	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	0.590^{***}	<0.001
Y12	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	0.497^{**}	0.002
Y13	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	0.758^{***}	<0.001
Y14	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي	0.744^{***}	<0.001
**:$P<0.01$ ***:$P<0.001$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.497, P = 0.002$) للعبارة (Y12) إلى ($SP = 0.758, P < 0.001$)

للعبارة (Y13) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (أداء المنظمة)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	0.790^{***}	<0.001
المتغير التابع: أداء المنظمة	0.761^{***}	<0.001
***:$P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يوضح الجدول رقم (3-4) أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة نسبيا ودالة إحصائيا، حيث بلغ معامل الإرتباط بين متغير القيادة الإدارية والدرجة الكلية للاستبيان ($SP = 0.790, P < 0.001$)، أما بالنسبة لمعامل الإرتباط بين متغير أداء المنظمة والدرجة الكلية للاستبيان ($SP = 0.761, P < 0.001$)، وبناءا على النتائج التي سبق ذكرها يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، وهذا ما يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية

معينة. وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة بواسطة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والجدول رقم (3-5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ α
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	0.717
المتغير التابع: أداء المنظمة	0.705
الدرجة الكلية للإستبيان	0.739

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت قيم مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل: القيادة الإدارية(α= 0.726) ، وبلغ معامل الثبات للمتغير التابع: أداء المنظمة قيمة(α= 0.705) ، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان فقد بلغ (α= 0.739)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

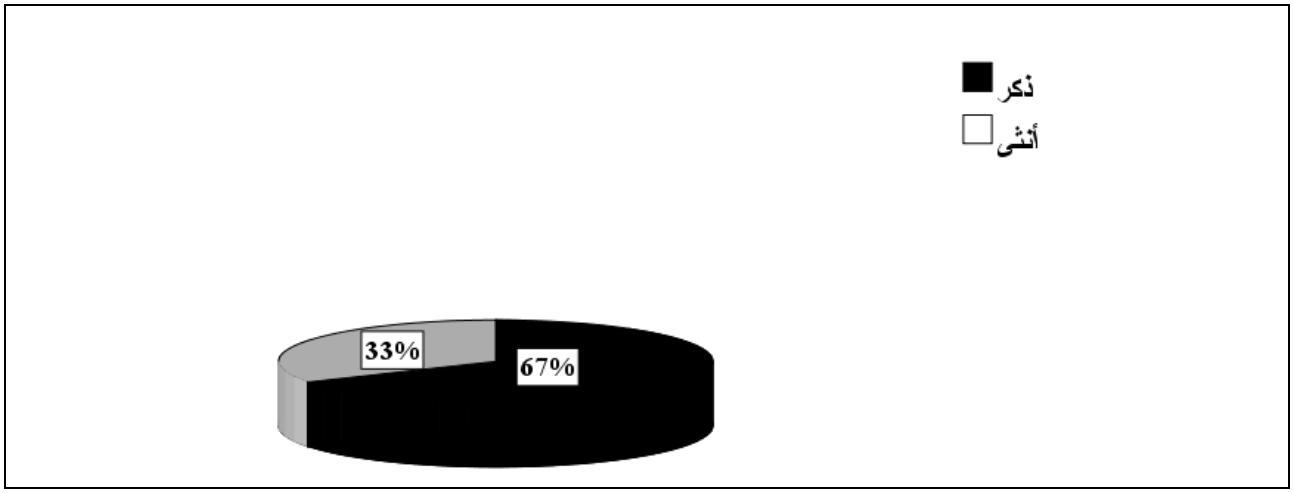
الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	24	67
	أنثى	12	33
	المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-6): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (67%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (33%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير مؤسسة نفطال مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-1) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: متغير السن

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

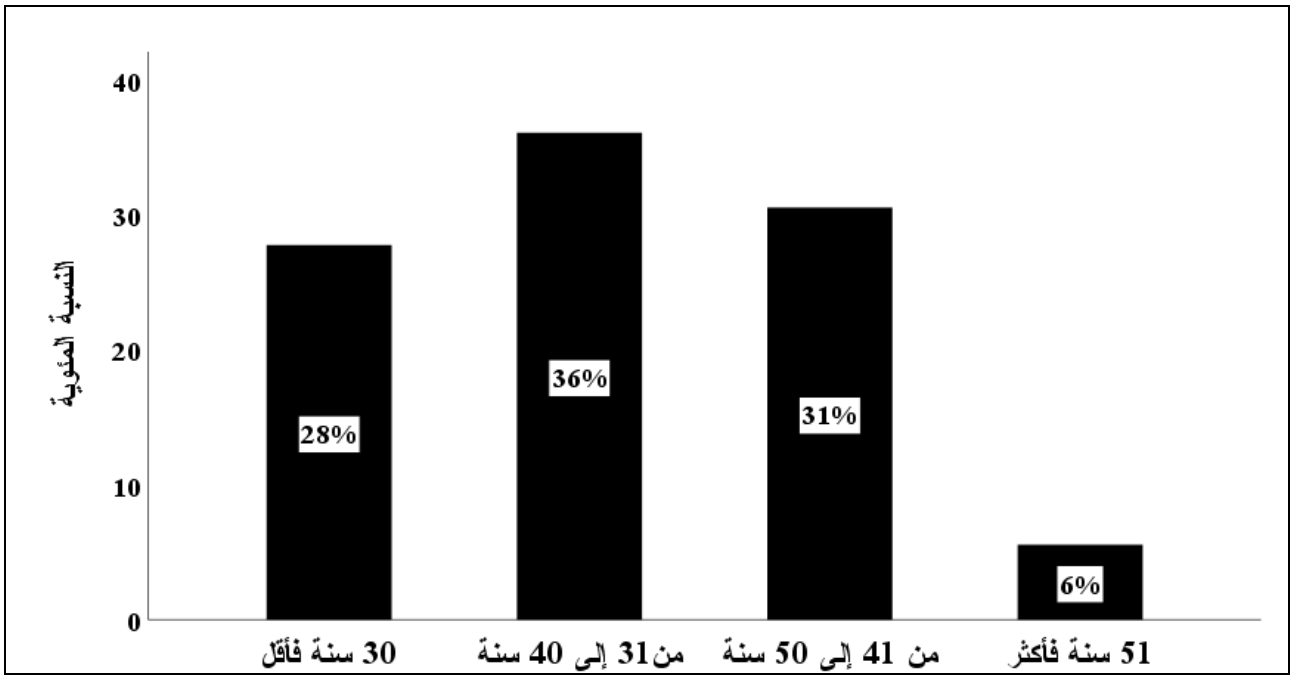
الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
السن	من 20 إلى 30 سنة	10	28
	من 31 إلى 40 سنة	13	36
	من 41 إلى 50 سنة	11	31
	أكثر من 50 سنة	02	06
	المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (36%)، تليها الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة]، حيث بلغ عدد الموظفين الذين ينتمون إلى هذه الفئة (11) موظف وبنسبة (31%)، ثم الموظفين من الفئة العمرية [من 20 إلى 30 سنة]، والبالغ عددهم (10) موظفين وبنسبة مقدارها (28%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] سوى موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (05%). وبشكل عام يمكن القول أن سياسة التوظيف في مؤسسة نفطال ترتكز على الفئات الشبابية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

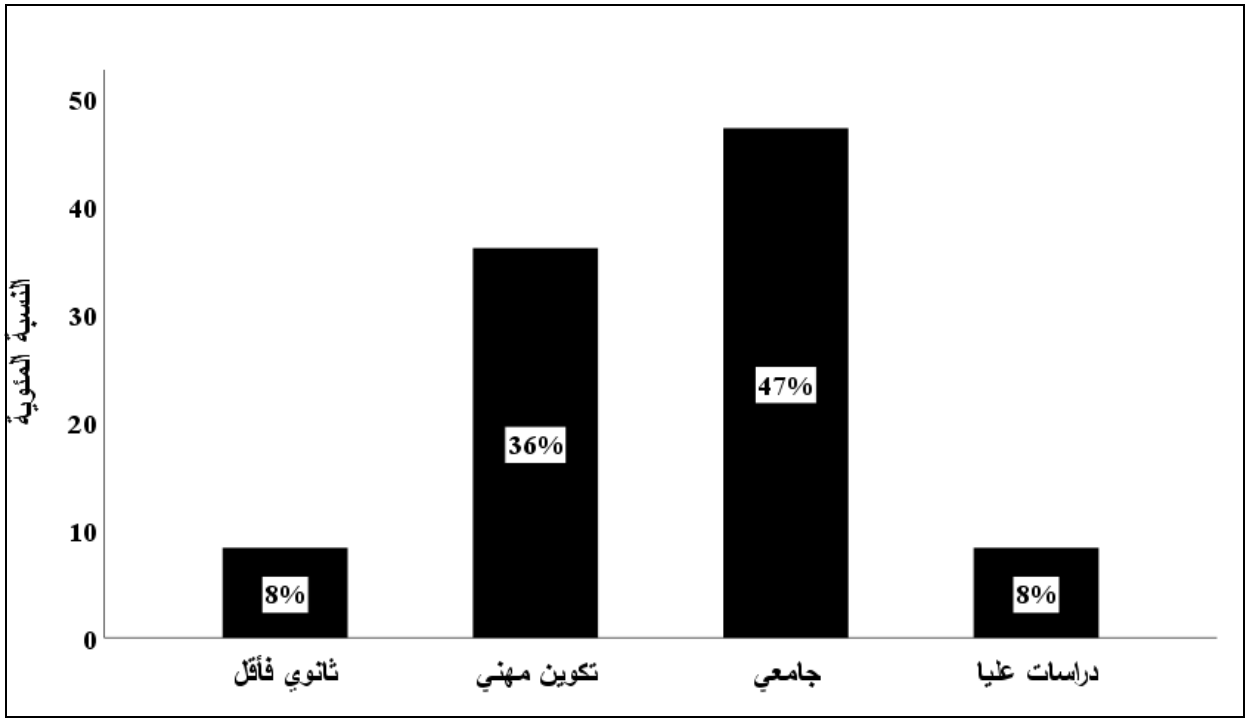
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	03	08
	تكوين مهني	13	36
	جامعي	17	47
	دراسات عليا	03	08
	المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لهم مستوى جامعي يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (17) موظف وبنسبة مئوية بلغت (47%)، يليهم الموظفين الذي لديهم مستوى تعليمي من فئة تكوين مهني بمجموع (13) موظف وبنسبة مقدارها (36%)، ثم الموظفين

الحاملين لشهادة دراسات العليا بمجموع (02) موظفين وبنسبة (05%)، في حين نجد أن الموظفين من الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل ودراسات عليا يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (03) موظفين وبنسبة بلغت (08%) من حجم العينة لكل فئة. وعليه نستنتج أن سياسة التوظيف في مؤسسة نفطال ترتكز على الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: متغير الوضعية الوظيفية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية:

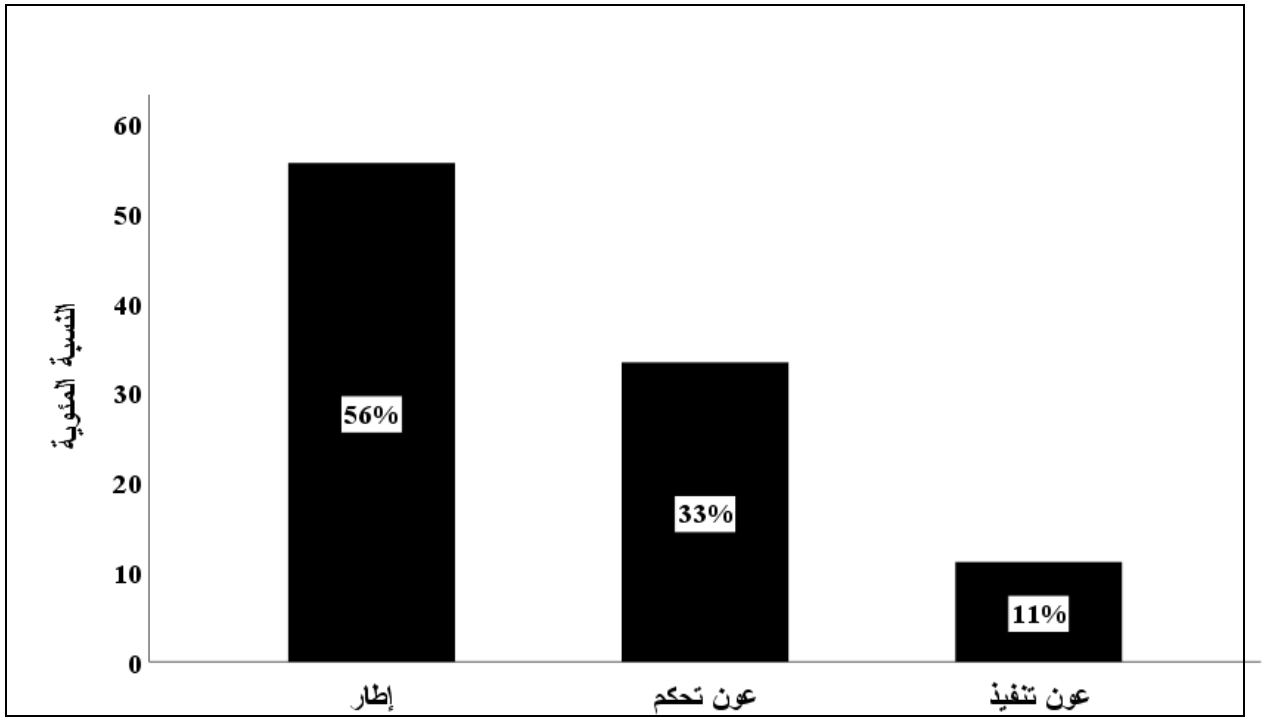
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
الوضعية الوظيفية	إطار	20	56
	عون تحكم	12	33
	عون تنفيذ	04	11
	المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة من حيث الوضعية الوظيفية هم من فئة الإطارات، حيث بلغ عددهم (20) موظف وبنسبة مقدارها (56%)، يليهم أعوان التحكم بمجموع (12) موظف وبنسبة مقدارها (33%)، وأخيرا أعوان التنفيذ بمجموع (04) موظفين وبنسبة مقدارها (11%). ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة نفطال هم من فئة الإطارات والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

خامسا: متغير عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

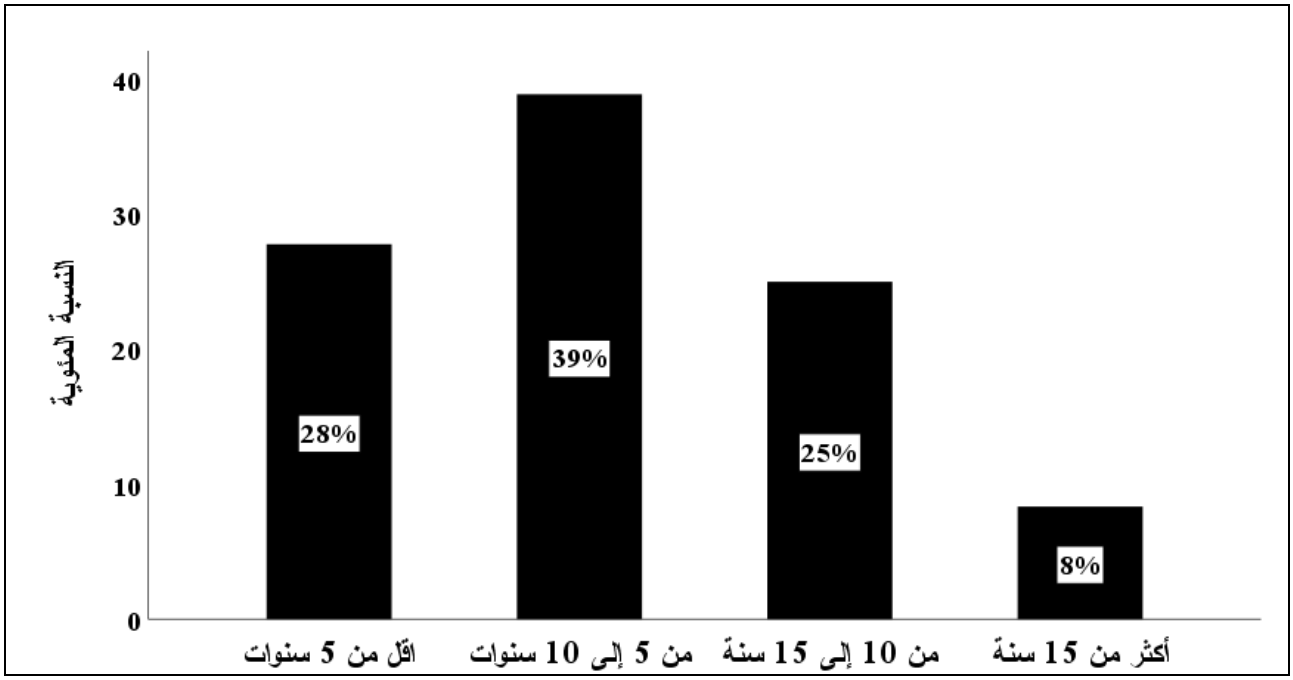
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	28
	من 5 إلى 10 سنوات	14	39
	من 10 سنة إلى 15 سنة	09	25
	أكثر من 15 سنة	03	08
	المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [من 5 إلى 10 سنوات]، فقد بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (39%)، يليهم الموظفين الذين سنوات خبرة [أقل من 5 سنوات]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة (28%)، ثم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [من 10 إلى 15 سنة] والذين بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة مقدارها (25%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة [أكثر من 15 سنة] سوى (03) موظفين وبنسبة مقدارها (08%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك شبه استقرار وظيفي في مؤسسة نفطال، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سنركّز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير القيادة الإدارية ومتغير أداء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال.

يوضح الجدول رقم (3-11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال.

الجدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	يفوض القائد المهام ويترك للعاملين حرية التصرف في التنفيذ.	3.58	0.77	06	موافق
X2	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق.	3.91	0.90	03	موافق
X3	يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	2.54	1.13	13	غير موافق
X4	يسمع القائد لمشاكل العاملين ويعمل على حلّها.	4.26	0.76	02	موافق بشدة
X5	يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة بالعاملين.	3.05	1.27	10	محايد
X6	القائد يقدم أفكاره ويشجع العاملين على المناقشة وطرح التساؤلات.	3.31	0.79	09	محايد
X7	التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين.	2.84	0.72	12	محايد
X8	يستخدم القائد الاتصال ذو الاتجاهين (بينه وبين العاملين).	3	0.86	11	محايد
X9	يترك القائد للعاملين حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها.	2.41	0.84	14	غير موافق
X10	تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين.	4.40	0.99	01	موافق بشدة
X11	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين في العمل.	3.38	0.75	08	محايد

X12	مراعاة القائد لقدرة كل من العاملين ولظروفهم عند توزيع المسؤوليات.	3.61	0.83	05	موافق
X13	لا يحاسب القائد عند التقصير في أداء العمل من أحد العاملين إيمانا منه بأنّ نضجه كفيل بمراجعة قصوره.	3.89	1.18	04	موافق
X14	يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم يقوم بإصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء العاملين.	3.39	0.94	07	محايد
	الدرجة الكلية لمتغير القيادة الإدارية	3.40	0.38	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام لمتغير القيادة الإدارية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.40) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.38) يشير إلى التجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X10) التي نصت على " **تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين.** " قد ساهمت في إثراء متغير القيادة الإدارية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.40) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.99) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X4) الخاصة ب " **يسمع القائد لمشاكل العاملين ويعمل على حلّها.**" بمتوسط حسابي (***M***=4.26) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.76) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X9) المتعلقة ب " **يترك القائد للعاملين حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها.** " على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.41) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.84) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [***M***= 2.54 ; ***M***=3.91]، حيث تتجمع غالبية هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (موافق) ودرجة (غير موافق)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظف عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير أداء المنظمة في مؤسسة نفطال.

يوضح الجدول رقم (3-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس متغير أداء المنظمة في مؤسسة نفطال.

الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير أداء المنظمة في مؤسسة نفطال.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	لا يهتم المسؤول بتحديث برامج تدريب العاملين	2.46	0.82	14	غير موافق
Y2	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	3.02	1.30	10	محايد
Y3	لا يهتم المسؤول بآراء المرؤوسين حول العمل	2.55	0.98	13	غير موافق
Y4	يضع المسؤول خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين	3.41	0.71	09	موافق
Y5	يعتبر المسؤول العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	3.67	0.82	08	موافق
Y6	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات	3.01	1.15	11	محايد
Y7	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	4.02	0.86	06	موافق
Y8	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي	4.44	0.93	02	موافق بشدة
Y9	هناك عدالة في التعامل من المسؤول مع جميع العمال	2.97	1.09	12	محايد
Y10	تشجيع مسؤولك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	3.85	0.98	07	موافق
Y11	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك	4.20	0.94	04	موافق

	الوظيفي				بشدة
Y12	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	4.29	0.75	03	موافق بشدة
Y13	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	4.06	0.89	05	موافق
Y14	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي	4.51	0.98	01	موافق
	الدرجة الكلية لمتغير أداء المنظمة	3.60	0.56	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لمتغير أداء المنظمة في مؤسسة نفطال جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.60) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.56) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y14) التي نصت على " **تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي**" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير أداء المنظمة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.51) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.98) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y8) الخاصة ب " **أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي** " بمتوسط حسابي (***M***=4.44) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.93) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y1) المتعلقة ب " **لا يهتم المسؤول بتحديث برامج تدريب العاملين**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.46) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.82) ما يدل على وجود تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [***M***= 2.55 ; ***M***=4.29]، كما أن غالبيتها تتجمع داخل درجة (الموافق) والموافق بشدة وفقا لمقياس (Likert) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة اتجاه متغير أداء المنظمة في مؤسسة نفطال.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على أداء المنظمة عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة نفطال.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-12) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية على أداء المنظمة

النموذج	المتغير التابع (Y) (أداء المنظمة)		
المتغير المستقل (X)	أوزان الإنحدار **B**	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
القيادة الإدارية	0.703^{***}	0.130	<0.001
الثابت (i)	1.256^{**}	0.443	0.008
$R^2 = 0.462$ $F_{(1,35)} = 29.218, P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:P<0.001		**:P<0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (أداء المنظمة)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2 = 0.462) ما يعني أن متغير القيادة الإدارية قام بتفسير حوالي (46%) من تباين الحاصل في متغير أداء المنظمة كذلك تشير

نتائج اختبار التباين الموضحة في الجدول السابق ($F_{(1,35)}$= 29.218, P <0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (1.256)i + (0.462) \times X$$

حيث:

Y: أداء المنظمة; i: الثابت ; X: القيادة الإدارية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.703, P <0.001)، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بوحدة واحدة في متغير القيادة الإدارية يساهم في تعزيز أداء المنظمة داخل مؤسسة نفطال بحوالي (70%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على أداء المنظمة عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة نفطال.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) داخل مؤسسة نفطال.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.008	1	0.002	0.002	0.932
السن	0.415	3	0.363	0.121	0.744
المستوى التعليمي	2.180	2	1.273	0.636	0.135
الوضعية الوظيفية	0.279	1	0.081	0.081	0.602
عدد سنوات الخبرة	0.660	3	0.578	0.193	0.584
الخطأ	-	24	7.006	0.292	-
المجموع	-	36	417.333	-	-
(Lvene test):$_{(21,14)}$ = 1.823, *P*= 0.125					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير القيادة الإدارية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.823, *P*=0.125) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) داخل مؤسسة نفطال.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) داخل مؤسسة نفطال.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.335	1	0.097	0.097	0.568
السن	1.628	3	1.416	0.472	0.209
المستوى التعليمي	1.595	2	0.925	0.462	0.224
الوضعية الوظيفية	0	1	4.830	4.830	0.990
عدد سنوات الخبرة	1.041	3	0.905	0.302	0.392
الخطأ	-	24	6.958	0.290	-
المجموع	-	36	482.807	-	-
(Lvene test):$_{(21,14)}$ = 1.555, *P*= 0.200					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير أداء المنظمة غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.555, *P*=0.200) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من

(0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء المنظمة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) داخل مؤسسة نفطال.**

خاتمة

خاتمة عامة:

تبين من خلال ماسبق لنا عرضه أن القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة تقوم أساسا على التأثير، وأن القائد الإداري حتى يتمكن من القيام بهذه العملية يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد، كما تبين أن المهارات القيادية التي يجب أن تتوافر لدى القائد الإداري متعددة ومتنوعة، حيث يمكنه إكتساب أغلبها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة.

فالقيادة الإدارية متغير أساسي في دفع المؤسسة أو المنظمة أو الشركة إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع لأن الأداء يجمع بين كل من الرغبة والمقدرة في العمل، فهما يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء، حيث أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبا وغموضا وأكثرها تعقيدا بالنسبة للمنظمات لإختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء، وبهذا فإنه إذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها.

وفي الختام يمكننا القول أن موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة، يتفق عليها الغالبية من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة حول وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها تفسير القيادة الفعالة وإختيار القادة الفعالين والأكفاء، ومع ذلك فهناك معالم واضحة حاولت إبراز المتغيرات السياسية التي تساهم في تحقيق الفعالية في العملية القيادية.

إختبار فرضيات الجزء النظري

الفرضية الأولى :القيادة الإدارية هي مجموع العمليات التي تهدف إلى توجيه الجهود لتحقيق الأهداف ولقد أثبتت الدراسة التي أجريناها صحة هذه الفرضية حيث أن القيادة الإدارية هي الوسيلة والمفتاح لتحقيق أداء متميز للمؤسسة .

القيادة الإدارية هي عملية توجيه وإلهام الأفراد ليقدمو أفضل مالديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

الفرضية الثانية : للقيادة الإدارية دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين

أثبتت الدراسة خطأ هذه الفرضية ,القيادة الإدارية هي عبارة عن الأنشطة التى يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين حيث تتمثل في إصدار الأوامر والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

الفرضية الثالثة: تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة, حيث أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية لأن القيادة تعتبر عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه ,وهذا مايؤكد على أهمية فهم صفات مرؤوسيه الذين يتعامل معهم حتى يمكن إدراك مايؤثر فيهم ومايجعلهم يتوجهون إلى الوجهة المطلوبة في سلوكهم بإتباع أساليب وأنماط تتفق مع صفاتهم.

الفرضية الرابعة : لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على أداء المنظمة عند مستوى(a=0.05) داخل المؤسسة أثبتت الدراسة خطأهذه الفرضية ,توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة وذلك بإختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية(الجنس ,السن ,المستوى التعليمي ,سنوات الخبرة في الوظيفة)لدى مؤسسة نفطال.

توصيات البحث :

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث أعطت لنا صورة واضحة وشاملة للقيادة الادارية والأداء الوظيفي من حيث مفهومهما وتفسيرهما وهذا ماجعل وجود علاقة وطيدة بين القيادة الإدارية والأداء والتي من خلالها قمنا بدارسة تطبيقية للجانب النظري على مؤسسة نفطال –الذي بدوره قادنا إلى تصور مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التى قد تكون مناسبة وذات جدوى لتحقيق قيادة إدارية متميزة وناجحة لرفع أداء المؤسسة نوجزها فيما يلي :

- نقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديموقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم ,كما نقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها وإتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين .
- وكذا نرى أنه على القيادة الإدارية لمؤسسة نفطال بالمدية ,محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي ,لأن وحسب نتائج استجابات أفراد العينة فإن بعضهم

يرون أن أجرهم لايتلاءم مع العمل الذي يقومون به ,وأنهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل .

- أما بالنسبة للباحثتين ,فإن البحث يوصى 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:

توصى هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي ,لمعرفة الإختلاف 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 يوصى البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل :

-أثر 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 المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع

أولا: قائمة الكتب:

1) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013
2) أحمد جليل عايش، تطبيقات علم الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008
3) أحمد سيد مصطفى إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر، 2000
4) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989
5) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2011
6) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011
7) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2010
8) ثابت عبد الرحمان،إدريس جمال الدين، محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، مصر،2002-2003
9) جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتأطير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003
10) جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
11) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
12) حسين عبد الحميد، القيادة دراسة في علم الإجتماع الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2010
13) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2001، ص185

14) راوية حسن، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2001

15) سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2009

16) سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، دار أبو مجد للطباعة، بدون طبعة، 2007

17) سعيد غني نوري، القيادة الإستراتيجية بين السمات القيادية والإدارة، أستاذ نظريات التعليم والسلوك في مجال علم النفس ومدرب في التنمية البشرية والفكرية

18) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2007

19) شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة دراسات تربوية، العدد11، 2010

20) شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالياته في الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993

21) صالح مهدي محسن العماري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007

22) طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002

23) ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

24) عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار كليوباترا، القاهرة، 1999

25) عبد الكريم دريوش، أصول الإدارة العلمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون طبعة،1972

26) عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2013

27) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2011

28) علي عباصرة، محمد العودة الفاضل، القيادة الإدارية، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان،2006

29) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهدان، الأردن، 1991

30) ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003

31) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، القاهرة، بدون طبعة،2005

32) محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2008

33) محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1991

34) محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011

35) محمد عمر الزعبي، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، الطبعة الأولى،2014

36) محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984

37) محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية بيروت، 1985

38) مرسال صابرين عطية، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية،2014

39) مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1992

40) معن محمود عياصرة، القيادة الإدارية و الرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن،2000

41) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005

42) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك القيادي، الطبعة الأولى، لبنان،1993

43) نظمي شحادة وآخرون، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000

44) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان

45) وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار الياجوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016

46) ياسر محمود عوض، عالم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،1980

ثانيا: المذكرات والرسائل:

1) تركمان فتحي، شرقي محمد الأمين، الحوافز وأثرها على أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية،مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2014

2) توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008

3) جاهل موسى، نويوة محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2016-2017

4) حافظ ناصري، تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014

5) درويش توفيق، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع، جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله، 2017-2018

6) روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015

7) سحيري نجاة، دنيدني الربح، القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الليسانس تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2013-2014

8) سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة المدية،2017-2018

9) سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 2014-2013

10) الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية، على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دفعة، 2004-2006

11) غازي حسن الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العم في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2013

12) قديري عائشة، العلاقة بين إستخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين،مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016

13) قرماش وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي جامعة الجزائر3، الجزائر،2015

14) قمبور عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة المدية، 2017-2018

15) كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015

16) محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، دار الجزائرية، 2015

17) ناصر محمد إبراهيم مجممي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة لإستكمال متطلبات درجة ماجستير الأداب في علم النفس، المملكة العربية السعودية،2004

18) نسيمة سفوحي، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس جامعة المدية

19) نورة شريفي، فاطمة سيقع، فطيمة محداد، أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2014-2015.

الملاحق

الإستبيان

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تم إنجاز هذا الإستبيان بهدف التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين أداء المنظمة – دراسة حالة مؤسسة نفطال -، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الناسب لإجابتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبتان :

بن يعقوب صارة

بحار آسيا

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم

الرقم	المتغير	الفئة	الإختيار
01	**الجنس**	ذكر	
		أنثى	
02	**السن**	30 سنة فأقل	
		من 31 سنة إلى 40 سنة	
		من 41 سنة إلى 50 سنة	
		51 سنة فأكثر	

03	**المستوى التعليمي**	ثالثة ثانوي فأقل	
		دبلوم	
		ليسانس	
		دراسات عليا	
04	**عدد سنوات الخبرة**	10 سنوات فأقل	
		من 11 سنة إلى 20 سنة	
		21 سنة فأكثر	
05	**الوظيفة**	.....	

الجزء الثاني: البيانات الخاصة بالقيادة الإدارية

ضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتكم

1- هل تعتقد أن قائدك يهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالموظفين ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

2- هل قائدك يستند في قيادته على ؟

السلطة الرسمية ☐ السمات الشخصية ☐ على لاشيئ ☐

3- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على آدائك و إتجاهك أكثر من قائدك الإداري ؟

نعم ☐ لا ☐

4- من خلال نمط القيادة الإدارية المنتهج في مؤسستكم، هل أدى إلى تحسن في:

الجهد المبذول ☐ الإنضباط الوظيفي ☐ الحماس في العمل ☐

السرعة في الآداء ☐

5- هل تشعر أن قائدك الإداري يؤمن بأهداف المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل يقوم قائدك بتقييم آداء المرؤوسين ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل قائدك الإداري يقدر ويمنح مكافآت مادية عند تحقيق الأهداف المحددة سابقا ؟

نعم ☐ لا ☐

8- ماهو رد فعل القائد الإداري عند التقصير في آداء العمل من أحد المرؤوسين ؟

لاشيئ ☐ التحذير والإنذار ☐ التوبيخ ☐

9- هل يشركك قائدك الإداري في عملية صنع القرار ؟

نعم ☐ لا ☐

الجزء الثالث: البيانات الخاصة بأداء المنظمة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	لايهتم المسؤول بتحديث برامج تدريب العاملين					
02	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين					
03	لايهتم المسؤول بآراء المرؤوسين حول العمل					
04	يضع المسؤول خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين					
05	يعتبر المسؤول العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية					
06	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات					
07	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء					
08	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأدلء عملي					
09	هناك عدالة في التعامل من المسؤول مع جميع العمال					
10	تشجيع مسؤولك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة					

11	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي					
12	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في إنخفاض مستوى أدائك الوظيفي					
13	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء					
14	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي					

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإدارية القيادة :المستقل المتغير	,106	36	,150	,905	36	,325
المنظمة أداء :التابع المتغير	,091	36	,200*	,978	36	,662
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2-ثبات الاستبيان

- **القيادة الإدارية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	14

- **أداء المنظمة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	14

- **الدرجة الكلية للإستبيان**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	28

3-البينات الشخصية والوظيفية

الجنس متغير حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	66,7	66,7	66,7
	أنثى	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

السن متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل سنة 30	10	27,8	27,8	27,8
	سنة 40 إلى 31من	13	36,1	36,1	63,9
	سنة 50 إلى 41 من	11	30,6	30,6	94,4
	فأكثر سنة 51	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

التعليمي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	3	8,3	8,3	8,3
	مهني تكوين	13	36,1	36,1	44,4
	جامعي	17	47,2	47,2	91,7
	عليا دراسات	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الوظيفية الوضعية متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	20	55,6	55,6	55,6
	تحكم عون	12	33,3	33,3	88,9
	تنفيذ عون	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	10	27,8	27,8	27,8
	سنوات 10 إلى 5 من	14	38,9	38,9	66,7
	سنة 15 إلى 10 من	9	25,0	25,0	91,7
	سنة 15 من أكثر	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الإدارية:

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	36	3,58	0,77	0	0	0	0
X2	36	3,91	0,90	0	0	0	0
X3	36	2,54	1,13	0	0	0	0
X4	36	4,26	0,76	0	0	0	0
X5	36	3,05	1,27	0	0	0	1
X6	36	3,31	0,79	0	0	0	0
X7	36	2,84	0,72	0	0	0	0
X8	36	3,00	0,86	0	0	0	0
X9	36	2,41	0,84	0	0	0	0
X10	36	4,40	0,99	0	0	0	1
X11	36	3,38	0,75	0	0	0	0
X12	36	3,61	0,83	0	0	0	0
X13	36	3,89	1,18	0	0	0	2
X14	36	3,39	0,94	0	0	0	0
المتغير_المستقل	36	3,40	0,38	0	0	0	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							
b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.							

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء المنظمة

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	36	2,46	0,82	0	0	0	0
Y2	36	3,02	1,30	0	0	0	0
Y3	36	2,55	0,98	0	0	0	0
Y4	36	3,41	0,71	0	0	0	0
Y5	36	3,67	0,82	0	0	0	0

Y6	36	3,01	1,15	0	0	0	0
Y7	36	4,02	0,86	0	0	0	0
Y8	36	4,44	0,93	0	0	0	0
Y9	36	2,97	1,09	0	0	0	0
Y10	36	3,85	0,98	0	0	0	0
Y11	36	4,20	0,94	0	0	0	0
Y12	36	4,29	0,75	0	0	0	0
Y13	36	4,06	0,89	0	0	0	0
Y14	36	4,51	0,98	0	0	0	0
المتغير_التابع	36	3,60	0,56	0	0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.

6-تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارية القيادة :المستقل المتغير[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المنظمة أداء :التابع المتغير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,680[a]	,462	,446	,40289

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارية القيادة :المستقل المتغير

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,743	1	4,743	29,218	,000[b]
	de Student	5,519	34	,162		
	Total	10,262	35			

a. Variable dépendante : المنظمة أداء :التابع المتغير

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارية القيادة :المستقل المتغير

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,256	,443		2,836	,008
	القيادة :المستقل المتغير الإدارية	,703	,130	,680	5,405	,000
a. Variable dépendante : المنظمة أداء :التابع المتغير						

8-اختبار التجانس:

✓ **القيادة الإدارية**

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الإدارية القيادة :المستقل المتغير			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,823	21	14	,125
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات_عدد + الوظيفية_الوضعية + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

✓ **أداء المنظمة**

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: المنظمة أداء :التابع المتغير			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,555	21	14	,200
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات_عدد + الوظيفية_الوضعية + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

9-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير القيادة الإدارية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإدارية القيادة :المستقل المتغير					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,585[a]	11	,235	,805	,635
Constante	101,686	1	101,686	348,328	,000
الجنس	,002	1	,002	,008	,932
السن	,363	3	,121	,415	,744

التعليمي_المستوى	1,273	2	,636	2,180	,135
الوظيفية_الوضعية	,081	1	,081	,279	,602
الخبرة_سنوات_عدد	,578	3	,193	,660	,584
Erreur	7,006	24	,292		
Total	417,333	36			
Total corrigé	9,591	35			

a. R-deux = ,269 (R-deux ajusté = -,065)

10–جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير أداء المنظمة

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: المتغير التابع: أداء المنظمة

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	3,304[a]	11	,300	1,036	,447
Constante	130,856	1	130,856	451,376	,000
الجنس	,097	1	,097	,335	,568
السن	1,416	3	,472	1,628	,209
التعليمي_المستوى	,925	2	,462	1,595	,224
الوظيفية_الوضعية	4,830E-5	1	4,830E-5	,000	,990
الخبرة_سنوات_عدد	,905	3	,302	1,041	,392
Erreur	6,958	24	,290		
Total	482,807	36			
Total corrigé	10,262	35			

a. R-deux = ,322 (R-deux ajusté = ,011)