جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية

- دراسة حالة مديرية ديوان مؤسسات الشباب -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- زرايقي حياة
- قويدري فاطمة الزهراء

تحت إشراف:

د/ موزاوي عائشة

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية

- دراسة حالة مديرية ديوان مؤسسات الشباب -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- زرايقي حياة
- قويدري فاطمة الزهراء

تحت إشراف:

د/ موزاوي عائشة

أعضاء اللجنة المناقشة	
بولصنام محمد	رئيسا
موزاوي عائشة	مشرفا ومقررا
زاهي محمد أمين	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

وعلى أله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين،

نحمده حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام والجزاء.

الحمد لله حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة: موزاوي عائشة

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا

يد المساعدة من قريب أو بعيد.

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB

إهداء

أحمد الله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

أهدي هذا العمل المتواضع إلى معلم الإنسانية وقائدها الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الذي وهبني كل ما يملك الذي سهر على تعليمي إلى مدرستي الأولى في الحياة أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

إلى التي صبرت على كل شيء التي رعتني حق الرعاية وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة نبع الحنان أمي أعز ملاك القلب والعين جزاها الله خير الجزاء

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل :حنان – أحلام– جنان – نبيل وإلى قرة عيني وحبيب قلبي سر فرحة وبهجة العائلة أخي الصغير إسحاق

إلى من كان له الفضل لأسير قدما معلمي في الإبتدائي

إلى كل أقاربي الذين لم يبخلوا على مساعدتي أمال– فايزة – محمد

إلى الأصدقاء والأحباب دون استثناء مهدية – نسيمة – شافية – سمية زينب – سعدية – إسلام.

إلى حبيباتي في الله ورفيقاتي في الدراسة: أمينة، حفصة، خيرة، حفيظة – خديجة – أمال

إلى من شاركتني في العمل صديقتي ورفيقة دربي حياة زرايقي

فاطمة الزهراء

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

والدي الحبيبين الذين لولا عنايتهما وتربيتهما وتضحيت هما المتواصلة لأجلي

لما تمكنت من إنهاء مشواري الدراسي.

وإلى زميلتي صديقتي التي شاركتني في العمل قويدري فاطمة الزهراء .

وإلى كل إخوتي وأخواتي وصديقاتي وزميلاتي .

إلى أساتذتي ومعلمي منذ القلم لأول مرة في حياتي .

إلى بهجة البيت وقرة العين محبوبة الجميع الكتكوتة ألاء .

وإلى كل من يحبني في الله من قريب أو من بعيد .

هذا والحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل .

حياة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

والدي الحبيبين الذين لولا عنايتهما وتربيتهما وتضحيت هما المتواصلة لأجلي

لما تمكنت من إنهاء مشواري الدراسي.

وإلى زميلتي التي شاركتني في العمل قويدري فاطمة الزهراء

إلى أساتذتي ومعلمي منذ القلم لأول مرة في حياتي.

وإلى كل إخوتي وأخواتي وصديقاتي وزميلاتي

وإلى كل من يحبني في الله من قريب أو من بعيد .

هذا والحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل .

حياة

ملخص الدراسة

تتمحور الدراسة حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشريةوقد طرح هذا الموضوع نظرا لأهميته في عالم المؤسسات ونظرا لتأثيراته وانعكاساته على نجاح وفشل بعض المؤسسات، كما أن للقيادة دور كبير في فعالية القرارات المتخذة وهذا الدور يكمن في مدى تأثير القائد في مرؤوسيه وقدرته على جعل الأهداف واضحة لديهم وأن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي أهداف تخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة ككل.

أما الجانب الميداني فقد اعتمد على المنهج الوصفي لملائمته للموضوع.

الدراسة خلصت إلى مجموعة من النتائج التطبيقية، المتمثلة في أن النمط المتبع هو نمط الديمقراطية القائم على المشاورة بالإضافة إلى المشاركة بين العاملين وذلك بدرجات متفاوتة حسب درجة الأهمية لكل نمط.

كما لوحظ أن القادة يعملون على تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يولد لديهم إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة مما يساهم في دفع المرؤوسين للعمل أكثر.

إذن فالقيادة الإدارية لها تأثير على أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة من إنتاجية العامل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، أداء الموارد البشرية، القائد.

Abstract

The study focuses on the impact of the administrative leadership on the performance of human resources. This issue was raised because of its importance in the world of institutions and its effects on the success and failure of some institutions. The leadership also plays a major role in the effectiveness of the decisions taken. This role lies in the extent of the leader's influence on his subordinates and his ability to make the goals clear. They have goals that the organization seeks to achieve are goals that serve their interests and the interests of the institution as a whole.

The field side was based on the descriptive approach to its relevance to the subject.

The study concluded with a set of applied results, namely, that the pattern followed is the pattern of consultation-based democracy, as well as the participation of workers, to varying degrees depending on the degree of importance of each type.

It is also noted that leaders are working to achieve satisfaction and satisfaction of the needs of subordinates, and thus achieve the objectives of the institution, and this gives rise to a sense of belonging to this institution, which contributes to push the subordinates to work more.

Therefore, administrative leadership has an impact on the performance of human resources and thus increase the worker's productivity and achieve the objectives of the institution

key words:

Management Leadership, Human Resources Performance, Leader.

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر.....	
اهداء.....	
الملخص.....	**I**
قائمة المحتويات.....	**III**
قائمة الجداول.....	II
قائمة الاشكال.....	II
مقدمة عامة.....	**أ – هـ**
الفصل الأول: القيادة الإدارية	
تمهيد الفصل.....	**02**
المبحث الأول:ماهية القيادة الإدارية.....	**03**
المطلب الأول:مفهوم القيادةالإدارية.....	**03**
المطلب الثاني: أنواع ومبادئ القيادة الإدارية.....	**08**
المطلب الثالث:كيفية اختيار القادة.....	**11**
المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية.....	**15**
المطلب الأول:القيادة الأوتوقراطية.....	**15**
المطلب الثاني:القيادة الديمقراطية.....	**18**
المطلب الثالث:القيادة الحرة.....	**21**
المبحث الثالث: نظريات المفسرة القيادة الإدارية.....	**24**
المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة الإدارية.....	**24**
المطلب الثاني: النظريات الموقفية للقيادة الإدارية.....	**26**
المطلب الثالث: النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية	**31**

خلاصة الفصل.....	**35**
الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية	
تمهيد الفصل.....	**37**
المبحثالأول:ماهية أداء الموارد البشرية.....	**38**
المطلب الأول: مفهومأداء الموارد البشرية.....	**38**
المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية.....	**40**
المطلب الثالث: معايير أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.....	**43**
المبحث الثاني :تقييم أداء الموار البشرية.....	**47**
المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.....	**47**
المطلب الثاني:أهداف وخطوات تقييم أداء الموارد الشرية.....	**49**
المطلب الثالث: طرق و مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية.....	**51**
المبحث الثالث:دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية.....	**58**
المطلب الأول :النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء الموارد البشرية.....	**58**
المطلب الثاني: بناء فريق العمل وسيلة للتأثير على أداء الموارد البشرية.....	**61**
المطلب الثالث: التحفيزوسيلة للتأثير على أداء الموارد البشرية.....	**66**
خلاصةالفصل	**75**
الفصل الثالث:دراسة تحليلة في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية	
تمهيدالفصل	**77**
المبحثالأول:تقديم عام لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.....	**78**
المطلب الأول:لمحة تاريخية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.....	**78**
المطلب الثاني:مهام وأهداف مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.....	**79**
المطلب الثالث:تحليل هيكل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.....	**80**
المبحث الثاني:الإطار المنهجي.....	**83**
المطلب الأول: منهج مجتمع وعينة الدراسة	**83**
المطلب الثاني: إجراءات وأساليب تطبيق أداة الدراسة.....	**85**

المطلب الثالث: أداة الدراسة.....	**86**
المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة للعاملين.....	**93**
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.....	**93**
المطلب الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة المرتبطة بمحاور الدراسة.....	**96**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....	**102**
خلاصة الفصل.....	**114**
خاتمة عامة.....	**116**
قائمة المراجع	**120**
الملاحق.....	**126**

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1–1)	الفرق بين القائد والمدير	13
(2–1)	الفرق بين القيادة والإدارة	14
(3–1)	مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية والقيادة الحرة	23
(1–3)	اختبار التوزيع الطبيعي	86
(2–3)	درجة مقياس ليكرت الخماسي	87
(3–3)	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	87
(4–3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الإشراف والدرجة الكلية لهذا البُعد	89
(5–3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد بناء فريق العمل والدرجة الكلية لهذا البُعد	90
(6–3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البُعد	90
(7–3)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات أداء المورد البشري	91
(8–3)	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	92
(9–3)	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	93
(10–3)	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	93
(11–3)	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	94
(12–3)	توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة المهنية	95
(13–3)	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	95
(14–3)	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي	96
(15–3)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول	97
(16–3)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني	99

(3–17)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث	100
(3–18)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من الفقرات	101
(3–19)	معامل الإرتباط (Spearman) بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية	102
(3–20)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	103
(3–21)	نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.	105
(3–22)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	106
(3–23)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الفئة المهنية	107
(3–24)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية	108
(3–25)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي	109
(3–26)	نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.	110
(3–27)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	111
(3–28)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الفئة المهنية	112
(3–29)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية	112
(3–30)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي	113

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1–1)	خط سلوك القيادة	28
(2–1)	نظريات الشبكة الإدارية	28
(3–1)	النظرية التبادلية	33
(1–2)	محددات الأداء	42
(2–2)	مقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة	54
(3–2)	نموذج الاختيار الإجباري	55
(4–2)	مراحل بناء فريق العمل	65
(5–2)	سلم الحاجات عند ماسلو	70
(6–2)	نظرية التوقع لفروم	72
(7–2)	نموذج بورتر ولولير يوضح العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي	73
(1–3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	93
(2–3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	94
(3–3)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	95
(4–3)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	95
(5–3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	96

مقدمة عامة

يعد علم إدارة الأعمال من أكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، والقيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات. وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة .

ولما كان المورد البشري أهم عنصر في المنظمة وباعتباره أساس أي عمل كونه يتولى تحيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج الأخرى، ويعتبر أيضا الثروة الأولى والجوهرية للمنظمة وأحد العناصر الأساسية للأداء، كانت حتمية الاهتمام به من خلال تنمية روح كفاءته وفعاليته داخل المؤسسة ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو سلوك إيجابي ومرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تحدد به عملية النجاح.

ذلك أن رفع أداء الموارد البشرية يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نشاطها. والملاحظ لدى بعض المؤسسات صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض أداء الموارد البشرية فيها، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

ومن هنا فصياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة الفعالة والإيجابية خاصة أن نمط القيادة الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في أداء الموارد البشرية التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية.

وعليه أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها، فهي الوسيلة الأساسية والرئيسية في نجاح المؤسسة، حيث أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء الموارد البشرية ظل أو بات ضرورة ملحة في المؤسسات.

➢ إشكالية الدراسة:

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، والقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة ولإبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

"ما مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدماتية عموما؟ وفي مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية خصوصا؟

➢ الأسئلة الفرعية:

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بالقيادة الإدارية؟
2. ماذا نقصد بأداء الموارد البشرية وكيف يتم تقييمه؟
3. فيما يتمثل دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية في مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية؟

➢ الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

1. القيادة الإدارية هي فن أو القدرة على التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
2. أداء الموارد البشرية هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
3. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء الموارد البشرية.

➢ أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت القيادة الإدارية وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت و لازلت تحظى باهتمام بالغ من طرف الدارسين و الباحثين في مجال الإدارة.
- كما تتضح أهمية الدراسة من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه
- يعد رفع أداء الموارد البشرية من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوعها، حيث أولت المؤسسات اهتماما كبيرا للمورد البشري باعتباره الوسيلة الفعالة لتحقيق أهدافها و غاياتها.
- كما تتضح أهمية الدراسة منفهم أهمية القيادة إدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية.

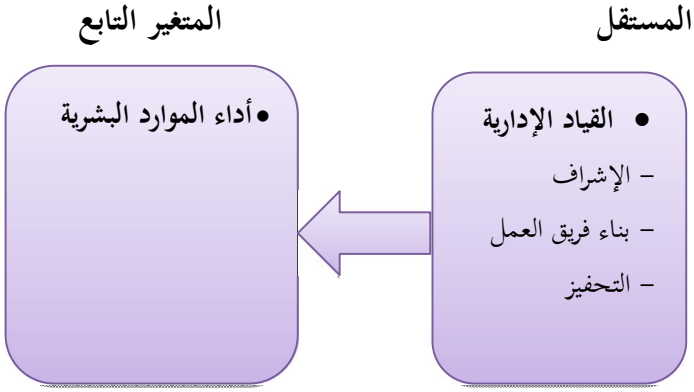
➢ أهداف الدراسة :

لاشك أن أي دراسة تسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد.

- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي يساعد القادة الإداريين في المؤسسات على تنمية وتطوير مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة بما جاءت به هذه النظريات.
- التعرف على دور أداء الموارد البشرية في تحقيق النجاح للمؤسسات الخدماتية.
- محاولة معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية.

➢ نموذج الدراسة:



➢ أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في الموضوع؛
- إثراء الرصيد العلمي والمعرفي للمكتبة؛
- الحديث الكثير الذي يدور حول المورد البشري وآلية تثمينه؛
- الاطلاع عن قرب بموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء.

➢ منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عند وصف الظاهرة محل الدراسة في الجانب النظري، مدعمين ذلك بالجداول والأشكال، أما الجانب التطبيقي تم بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي استعمال الأداة الإحصائية Spss لتكون دراستنا أكثر دقة.

➢ صعوبة الدراسة:

– قلة المراجع التي تتعلق بأداء الموارد البشرية وليس الأداء بصفة عامة.

– صعوبة استخدام برنامج Spss

➢ دراسات سابقة:

- **دراسة نوال ندر: "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سونطراك** "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول عل درجة الماستر، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012،

أعطت هذه النتائج التي خلصت إليها الدراسة صورة شاملة عن القيادة الإدارية من حيث مفهومها، عناصرها، بالإضافة إلى السمات التي يجب أن توفر في القادة الإداريين للتأثير في مرؤوسيهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وتمثلت هذه النتائج في:

– قدرة القادة الإداريين على اقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بسبب قوة تأثير الشخصية واعتمادهم أكثر على السلطة الرسمية.

– ميل القادة للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين والعمل والإنتاج.

– توفر معظم السمات القيادية بالشكل الكافي في القادة و خاصة السمات الشخصية و السلوكية مثل المبادرة و الإبداع و المشاركة في صنع القرار. وهذا ما يؤكد قدرة القادة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **دراسة جيلح: "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ،دراسة حالة مجمع صيدال"** مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزائر 2006 حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة.

- **دراسة الشريف طلال: "أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في دارة الأعمال، 2004، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إمارة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بمكة المكرمة.

➢ هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جزء نظري وآخر تطبيقي تم تقسيم الجزء النظري إلى فصلين، الفصل الأول: بعنوان "القيادة الإدارية" ويحتوي على ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على القيادة الإدارية وأساسياتها أما المبحث الثاني جاء فيه أنماط القيادة الإدارية، وفي المبحث الثالث جاء فيه نظريات القيادة الإدارية.أما الفصل الثاني بعنوان "دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية"فتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث

الأول تعرضنا فيه إلى ماهية الأداء،وفي المبحث الثاني فتناولنا فيه عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وفي المبحث الثالث فتناولنا" دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية.

أما الجزء التطبيقي فقد احتوى على الفصل الثالث والأخير الذي جاء بعنوان " دراسة حالة بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية المدية، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجزء النظري على إحدى المؤسسات الخدماتية، فاشتمل على ثلاث مباحث جاء في المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية، أما المبحث الثاني فجاء فيه الإطار المنهجي أما المبحث الثالث والأخير تطرقنا إلى إجراءات وأساليب تطبيق أداة الدراسة، وفي نهاية الدراسة تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج التي تم الوصول إليها وكذا أهم توصيات وأهم الاقتراحات .

تمهيد الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية عنصرا حيويا في المؤسسات اليوم فهي تساهم في استمرار نشاطها وازدهارها كما أنها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة فلم تعد توفر الموارد المالية والمادية والمعلومات وحدها كافية مادامت تفتقر إلى القيادة الرشيدة وذات المهارات العالية فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا الظروف المحيطة بها أدى كل هذا إلى مواصلة البحث والاستمرار والعمل على تحقيق قيادات إدارية واعية محافظة على مكانة هذه المؤسسات في ظل المنافسة وظروف عدم التأكد.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
- المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية
- المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي يتم ممارستها في مجال الإدارة لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها كما تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثيرة لتفسير ومعرفة أساليب المؤسسة والتمكن من مهارات ومصادر قوتها ،فمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

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

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية وعناصرها

تعددت التعاريف التي تناولت القيادة الإدارية وفيما يلي سنتناول بعض من هذه التعريفات

أولا: تعريف القيادة الإدارية

- تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.[1]
- هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.[2]
- كما تعرف بأنها "مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد واللازمة للقيام بوظائف القيادة."[3]
- يعرفها **نيومان** "أن القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف."[4]
- ويعرفها **عبد الكريم درويش وليلى تكلا** بقولهما "القدرة التي يشار لها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".[5]

وعليه يمكن استخلاص التعريف التالي:

---

[1]. بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 17

[2]. أسامة خيري،**القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية، 2013، ص 15

[3]. عبد الرحمان العيسوي، **سيكولوجية الإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 181

[4]. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 227

[5]. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 98

❖ "القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال ايجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين.

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

إنطلاقا من تعاريف القيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:[1]

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لاقتناع مرؤوسيه وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادية ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير على مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.

ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط؛
- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة لخوف والتهديد؛
- قوة التأثير القائمة على أسس الموهبة: وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه خلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم وتفهمه لوجه نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم؛
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك أن يحاول المدير في إطار المشروعية تغيير اتجهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيدهم لسلوكهم؛

2- توجيه المرؤوسين وتوحيدهم: تستهدف تهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوحيدها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا من موظفين رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه الصفة المميزة للقيادة.

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة

[1]. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص269

في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها.

3– تحقيق الهدف الوظيفي :فالهدف الأساسي في عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحد جهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن تتفهم كل مجموعة منها:

– أهداف التنظيم: فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها ويصور لنا **تيد** أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف هي:

* الهدف القانوني: الذي يتمثل في إتباع التنظيم، الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.

* الهدف الوظيفي: وهو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط في أداء العمل.

* الهدف الفني: وهو الامتياز في الإدارة أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.

الهدف الربحي: الذي يبدو واضحا في المشروع الخاص، في حين لا يكون دائما هو الغاية في الإدارة العامة ولكن مايقابله هو برنامج بعيد الأثر أو وتقديم خدمات فعالة.

* الهدف الشخصي: الذي يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم.

* الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية الشعب أو على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور.

الفرع الثاني: خصائص القيادة الإدارية

وتتمثل أهم خصائص القيادة الإدارية فيما يلي:[1]

1– التخطيط الدقيق: يقول أفلاطون "إن البداية هي جزء من العمل "توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون من أوقاتهم في التخطيط و فقط في تنفيذ الخطط ربما تبالغ الأبحاث في هذه النسب لكن الفكرة هي أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة؛

فلا يترك القادة أي شيء للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل، يقول توماس أديسون " لم يحدث وإن فعلت شيئا ذا قيمة بالمصادف كذلك القائد فهو يخطط بكل دقة؛

2– التنظيم: هناك قول **ماثور** يقول "إن التنظيم هو أول أوامر السماء "يقول برايان تراسي": التنظيم هو أول أوامر الأرض فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضا في تحقيق نتائج أفضل ونجد أن مكتب القائد منظم، وهو يحتفظ بالأشياء التي يحتاجها فقط إما في أدراجه أو

[1]. محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 255

على مكتبه وكل يوم يقوم بإعداد قائمة بكل **مايريد** أن يفعله يتبعها وفقا للأولويات ولا يبدأ في عمل جديد إلا بعد انتهائه من العمل الذي يقوم به أولا، ولديه نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة والحداثة، وهو يعمل في محيط منظم ومرتب؛

3- تحديد الأهداف: إنني أؤمن بأنه لإنجاح بدون تحديد مسبق للأهداف، والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء الشخصية أو الخاصة بالعمل؛

والقائد يحدد وقتا لأسرته، هواياته الخاصة، للقراءة، الاسترخاء، للتنمية الشخصية، للعمل لتنمية الفريق الذي يقوده، وهو يوازن ما بين أهدافه المختلفة ليحقق حياة أفضل وحتى يبقى دائما في موقع القيادة؛

4- صنع القرار: إن القائد يكون مدربا على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر وهو يستمتع بعملية صنع القرار ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لأن يجعلها تحدث؛

5- المخاطرة: إن القائد يميل للمخاطرة، وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطرات من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة؛

6- مهارات الاتصال: إن القائد يتمتع بمهارات اتصال ممتازة ومستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله، كما أنه مستمع ممتاز لا يقاطع الناس أبدا وهم يتكلمون، وهو أيضا يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات، ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان حتى أصعب الناس مراسا؛

7- إدارة التغيير: إن القائد يرحب بالتغيير، وفي الواقع يعد التغيير جزءا من تصرفاته اليومية فهو لا يحب الروتين ولا يقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة وهو يتفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة، كما أنه يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقا لها؛

8- التحكم في التوتر وضغوط العمل إن القائد يعيش حياته وفقا لقاعدة وهي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر وهو يحب عمله ويستمتع بأدائه؛

كما أنه يتفهم خطر التوتر لذلك فهو يعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحه،كثير من القادة الذين قابلتهم وأجريت أحاديثا معهم قالوا إنهم يقومون برياضة المشي أو يشتركون في نادي صحي لتفريغ الضغوط المتراكمة، والقائد مستعد لبذل الجهد مهما كان عظيما للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.

9- التفويض: إن القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن أيضا بقيمة الوقت وهو لا يثق في فريق عمله ويعرف متى وكيف وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال كما أنه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفرغ لإنجاز أشياء أخرى مهمة حتى يحقق التقدم؛

10- الرؤية والإبداع إن القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها والآخرون كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة على الرغم من أن النقد قد يوجه إلى خيالاته إلا أنه مع الوقت يستطيع الناس أخيرا أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل؛[1]

11- التدريب والتعليم وبناء الفريق: القائد هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه ويحث أعضائه على العمل كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم ويحققوا أهداف المؤسسة التي يعملون فيها؛

12- التحفيز: القائد شخص محفز دائما لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق وهو يفهم مدى التحفز وقوته، لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حدة داخل فريقه ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل منفرد وأمام المجموعة كلها يطري على ذوي الأداء الجيد المتميز؛

13- المهارات: القائد شخص على درجة عالية من العلم غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة وهو يعرف عن ماذا يتحدث، دائما يبحث عن الوسائل التي تنمي قدرته ومستوى أدائه مثل القراءة والاستماع إلى شرائط التسجيل بالإضافة إلى العديد من الندوات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية وهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسين نوعية عمله وهو دائم الكفاح في تسلقه للجبال نحو الامتياز والتفوق والكمال؛

14- الثقة: يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للأزمات وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وأن يتعلم منه وتؤدي ثقته بنفسه إلى المزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه؛

15- الحركة والفعل: القائد شخص كثير التحرك وهو يعلم جيدا الفرق بين القول والفعل فهو دائم التحرك لإنهاء مهمة ما وعندما يخطط ويحدد أهدافه فإنه يتحرك بسرعة لتنفيذ الأمر المطلوب فورا؛

16- الالتزام: القائد شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتا وهو يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبدا وهو مخلص وملتزم لمؤسسته وللفريق الذي يعمل تحت قيادته للوصول إلى وسيلة أفضل في الحياة لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة لعملائه؛

17- الطاقة: لدى القائد طاقة كبيرة فهو يهتم بعادته الغذائية يحترم جسده بشرب كميات كافية من الماء كل يوم يمارس التمارين الرياضية بانتظام يمتلك قدرا من الطاقة الجسدية والعقلية حتى تساعده على إنجاز الأشياء التي يود عملها؛

18- العواطف: بغض النظر عن ما تعلمته عن القيادة فإنك ستجد دائما أن القائد شخص عاطفي وحساس فهو يحب ما يفعله وذلك في إطار من العاطفة والحب يؤدي عمله الذي يحبه بنفس الأسلوب يوما بعد يوم؛

[1]. محمد حسين العجمي، نفس المرجع السابق، ص 256 -

19- المرونة والقابلية للتغيير: إن القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير وهو يضع خططه في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها لكنه إذا ما وجد إن هذه الخطط لا تأتي بالنتائج المطلوبة فهو سرعان ما يبحث عن غيرها حتى يصل إلى الهدف المرغوب وهو في ذلك لا يهتم إلا بتعديل الخطط والتكيف معها والاستمرار في ذلك حتى يحقق النتيجة التي ينشدها؛

20- الأمانة: إن القائد إنسان عنيف قوي إذا ما لزم الأمر لكنه مع ذلك عادل ومنصف وهو شديد الإخلاص لمؤسسته وفريقه ولعمله ولعملائه كما أنه لا يجازف بعمله وصدقه وأمانته يضرب بهما المثل ويتحدث عنهما كل أعضاء فريق عمله؛

الفرع الثالث: أهميه القيادة الإدارية

وتكمن أهمية القيادة الإدارية في:[1]

* تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية؛
* تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية؛
* تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
* السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الاراء؛
* مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة؛
* تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها؛
* العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات؛[2]

المطلب الثاني: أنواع ومبادئ القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية العديد من الوظائف والمهام الهامة ووجودهما ضرورة أكيدة للنجاح والوصول إلى الأهداف، حيث أن عامل القيادة من أحد العوامل الأساسية في نجاح أي مؤسسة فلا بد من وجود قائد يستطيع أخذ القرار السليم في وقته السليم ومن ثم يأخذ مؤسسته إلى النجاح.

الفرع الأول: أنواع القيادة الإدارية

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين قيادة رسمية وغير رسمية حيث يتم تعيين الأول من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قوة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية وهذا ما يطرح إشكالية العلاقة بينهما.[3]

---

[1]. شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، 2002، ص 115.

[2]. أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 21

[3]. زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26

أولا: القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ثانيا: القيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه ي\القيادية، والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية والغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

الفرع الثاني: مبادئ القيادة الإدارية

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها هي:[1]

1. اعرف نفسك واعمل على تطويرها: ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن يكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، علاقاته الاجتماعية، معرفته....إلخ؛

2. كن كفؤا من الناحية الفنية والتكتيكية: فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلا القائد الإداري عليه أن يكون ملما وبشكل تفصيلي على المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملياتية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريق التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة، وما ينطبق على القائد الإداري ينطبق على القائد العسكري أو المدير التنفيذي؛

3. ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة، البحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص إبتداءا من المسؤولية الشخصية والمؤسسية التي يعمل بها وصولا إلى الوطن والأمة والبحث عن المسؤولية هو نوع من المباداة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب؛

[1]. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 149

4. اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون، هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار، اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والايجابية على القائد نفسه؛

5. كن مثلا أعلى: وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين للتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي فالقائد يجب أن لا يكتفي بالشرح النظري في التصورات المثالية وإنما عليه أن يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق؛[1]

6. اعرف رجالك وأوسع لرفاهيتهم: معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس...الخ وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا في كثير من الأحيان هما:

- تحقيق المهمة؛
- إرضاء حاجات الأفراد؛

7. ابق رجالك مطلعين: هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبوي أو الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصاته؛

8. طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شيء ولابد من تظافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى؛

9. تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: عامل الاتصال 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 يعملوا كفريق: التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع بوتقة واحدة، وهذه

[1]. أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 151

عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ عل المعنويات بشكل خاص؛

11. استخدام وحدتك طبقا لإمكانياتها: 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 عل الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل ..الخ.

المطلب الثالث: كيفية اختيار القادة

إن القائد هو ذلك الشخص الذي تربطه علاقات وظيفية أو اجتماعية بالمجموعة التي هو قائدها، والدور الكبير الذي يلعب في التأثير على تصرفات الأفراد وتوجيههم وجهة معينة عن رضا وتطوع، هو الذي يجعله قائدا فعالا.

الفرع الأول: صفات القائد الناجح

استنادا إلى ما جاء في التراث العربي وما ورد في المصادر الأجنبية يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:[1]

- العقيدة الصحيحة: لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير ويتتبع صحة العقيدة، الإيمان الذي يتولاه القائد أيا كان نوع ذلك العمل؛
- الاستناد إلى الحقائق: لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد، والأدلة الثابتة، فالظن لا يغني من الحق شيئا؛
- الشورى: لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده؛
- الفطنة وبعد النظر: وهي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك؛
- الحرص الشديد: خصوصا إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق؛
- الشجاعة من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة فالقائد هو رجل جميع المواقف وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم؛
- القابلية البدنية وليس معنى ذلك بالضرورة القوة البدنية أو ضخامة الجسم أو القوام الرياضي، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته أو مرض مزمن يعقده،أو عاهة مستديمة تجعله منبوذا، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه وأعصابه بسهولة؛

[1]. بشير علاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 297

- القدرة على تحمل المسؤولية ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه على غيره من التابعين وان يكون ذا شخصية القوية لا تنهار أمام المسؤوليات ولا تتهرب منها بل يواجهها برباطة جأش وبالعلاج الملائم؛
- معرفة الأصول العلمية للإدارة فذلك أول الطريق نحو النجاح إذ بإلمام القائد بأصول الإدارة، مايوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه من خطأ؛
- الشعور الإنساني في المعاملة: فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه إلى المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة؛
- القدرة على نيل ثقة الآخرين: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه ويرتبط بها كذلك أن يثق القائد في قدرات وإمكانيات مرؤوسيه، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين؛
- المحبة المتبادلة، فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه، وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة؛
- الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم؛
- الماضي الناصع الجيد: فالقائد قدوة يحتل مكانة الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه، وحياته الخاصة، ماضيها وحاضرها، ليست له وحدة بل ملك الجماعة؛[1]
- القدرة على الاتصال: تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى أن بعض الباحثين في الغدارة يعتبرون القيادة "كمجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين وإلقاء الخطب في الاجتماعات و الكتابة وحتى لغة الجسد إلا أن الاتصال وجها لوجه يبقى هو المهين على كل الأنواع الأخرى.[2]

الفرع الثاني: الفرق بين القائد والمدير

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل وهو مطالب بالقيام بالوظائف الإدارية وهي: (التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة) حيث أن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح دون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة[3]

بينما القائد هو الذي يعمل على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم باتجاه إنجازهم للمهام المطلوبة وايجاد حالة من الاتفاق والترابط بين حاجاتهم وأهداف المنظمة[4]

[1]. بشير علاق، نفس المرجع السابق، ص 298

[2] . LaKhdar SEKIOU et autres, GRH, 2ed, De Boeck university, Canada, 2001, P 402

[3].محمد عمر الزعبي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 17

[4].بلال خلف سكارتة، القيادة الإدارية الفعالة، ص 206

الجدول(1-1) يوضح الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
• داخل يركز على الحاضر (الربح و الخسارة) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف؛ • يطبق السياسات واللوائح؛ • يظل محايد للوصول لقرار موضوعي؛ • يستغل مكانته الوظيفية وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة. • يختص بالاشراف على أداء العمل وفق التعليمات الموضوعة وفي حدود المستويات المقررة مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر أولا بأول وفي حدود إختصاصاته.	• يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى؛ • يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة؛ • يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء؛ • يستخدم قوة تأثيره الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة له. • يشرف ويوجه لتوليد الرغبة لتحسين أداء العمل ويشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل مع أفراد الجماعة التي يشرف عليها ولديه القدرة على خلق روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

المصدر: بلال خلف سكارتة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 237

من خلال الجدول يتضح لنا أن المدير هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، ومكلف بممارسة وظائف التخطيط التنظيم التوجيه، الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، أما بالنسبة للقائد هو شخص يتوافر له قدر من التأثير السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

وبالتالي يتضح لنا أن قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى من سلطة المدير، لأن القائد يعتمد على الاقناع الشخصي وهو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

الفرع الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة

يمكن أن نلخص الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، لكنه يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات و الإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعني العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية[1]

[1].محمد عمر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 18

الجدول(1-2)يوضح الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
• تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. • تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإتباع والإهتمام بهم كبشر. • تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد.	• تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. • تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء و الاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلط. • تعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير.

المصدر: محمد عمر الزعبي، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 17

من خلال الجدول يمكن التمييز بين هذين المفهومين(القيادة)و(الإدارة)و ذلك بالقول إن الإدارة معناها أن تتولى العناية بالأمور اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة والأداء أو بمعنى آخر كيف تحقق ما تصبوا إليه من أهداف، أما القيادة فهي تحدد أولا ما هي الأهداف التي سعى لتحقيقها.

والإدارة هي كيف يخطو الأفراد نحو أهدافهم أما القيادة فهي أن يهيأ الأفراد خطواتهم أولا بتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها

وكلا الأمرين مهم، إذن أنهما معا يشكلان جناحي الانجاز والنجاح، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل و العلاقات وتهمل الانجاز الحاضر الذي بدوره لا يمكن أن يستمر، والادارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية و الربط بالقيم و المبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالانجاز.

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

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

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية

سنتعرف في هذا المطلب على القيادة الأوتوقراطية وأشكالها وكذلك عن آثار القيادة الأوتوقراطية:

الفرع الأول: تعريف القيادة الأوتوقراطية

غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملي عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش، ويفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية: الاعتماد بالنفس والثقة المطلقة والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه و بإنجازاته، والقسوة حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته، ويلقي اللوم عل معاونيه متى ما فشل لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.[1]

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية، وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة

1-القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعاملهم معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي

[1].قاسم شاهين بريسم العمرى، **أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي وقار**، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس،العراق،2009،ص 30

تطرفا في استبداديته وقد ثبت في دراسة **ليفين** وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه، وكشفت دراسات **سانفورد** و**ليفنجستون** ودراسات من قبل أن القائد ذوي الميول التسلطية تنقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب على الأمور مما يؤدي إلى فشلهم في أداء مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية.[1]

ومن الدراسات الحديثة كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي التسلطي تلك التي أجراها وليم ريدن والتي توصل من خلالها إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو إنتقاديا وكثير التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، وينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده، ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة فقد يكون مجديا في بعض المواقف والظروف.[2]

2-القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل.

وقد توصل **ريدن** من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، وينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله، ويضيف "ريدن "إلى أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة.[3]

3-القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من

[1]. بلال خلف سكارته، مرجع سبق ذكره، ص 144

[2]. قاسم شاهين برسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 50

[3]. بلال خلف سكارتة، مرجع سبق ذكره، ص 149

حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له.

ونمط القيادة الأوتوقراطي اللبق يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.[1]

الفرع الثالث: الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية

هناك عدة آثار للقيادة الأوتوقراطية ما هو إيجابي وما هو سلبي حيث تتمثل أهم مزاياها وعيوبها في:

1-مزايا القيادة الأوتوقراطية:

تتمثل القيادة الأوتوقراطية فيما يلي:

- ✓ في حالة المرؤوسين من الموظفين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة سواء في مجال الإدارة أو عملية اتخاذ القرار هو أداء المهام المنوطة بهم بدون إشراف فعال؛[2]
- ✓ ربما تزيد القيادة الديكتاتورية الفعالة في الحصول على نتائج سريعة ولا سيما في أوقات الأزمات عندما يتحتم اتخاذ القرار في التو؛
- ✓ إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم، أو المشاغبين، ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها؛[3]
- ✓ تفيد القيادة الديكتاتورية عند عدم مبالاة المرؤوسين بتحمل المسؤولية أو عند شعورهم بعدم الأمان في الوظيفة أو عندما يعمل المرؤوسين بشكل أفضل تحت توجيهات واضحة ومفصلة؛
- ✓ تفيد القيادة الديكتاتورية عندما تكون سلسلة القيادة واضحة ومفهومة من قبل الجميع؛[4]

2- عيوب القيادة الأوتوقراطية:

تتمثل عيوب القيادة الأوتوقراطية:

- ✓ يؤدي عدم وجود تغذية إسترجاعية للاتصالات إلى سوء الفهم وانهيار الاتصالات ؛
- ✓ يتخذ القائد الديكتاتوري قراراته التي بالإمكان أن تشكل خطرا جسميا في عصر التقدم التكنولوجي؛

---

[1]. نواف كنعان، مرجع سابق، ص160

[2]. إيهاب صبيح محمد زرويق، **الإدارة الأسس الوظائف**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر،2001،ص 162

[3].بلال خلف سكارته، مرجع سبق ذكره، ص 152

[4]. إيهاب صبيح محمد زرويق، مرجع سبق ذكره، ص 163

- ✓ بما أن القيادة الديكتاتورية تحد من حرية المرؤوسين فإنها تفشل في تطوير وتحده في إنجاز أهداف المؤسسة؛
- ✓ نظرا لأن القيادة الديكتاتورية تزيد من استياء المرؤوسين فإنها تخلق المشاكل النفسية لهم والتي ينتج عنها ضعف الإنتاج على المدى الطويل؛
- ✓ لا تفيد القيادة الديكتاتورية عندما يكون المرؤوسين على دراية تامة بالمهام المنوط بهم ويتطلب إنجازها العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق.

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف القيادة الديمقراطية وأهم مرتكزاتها الأساسية والآثار السلوكية لها

الفرع الأول: تعريف القيادة الديمقراطية

وفي هذا النوع من القيادة يتم مشاورة المرؤوسين والأخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار، ويعتبر القائد في هذا النوع من القيادة وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسؤولا مسؤولية مباشرة عن النتائج، ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة القصوى في عملية اتخاذ القرار، وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والمرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم، ويعد هذا النوع من القيادة فعالا وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرسة وقادرة على أداء المهام المنوطة بهم باستقلالية مع أدنى توجيهات إشرافية.[1]

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشبع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين، ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة.[2]

الفرع الثاني: المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام.

1-العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، والعمل على التوفيق بينهما، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.[3]

---

[1]. صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014 ،ص 25

[2] .جمال الدين محمد مرسي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2005 ، ص 567

[3]. نفس المرجع السابق، ص 184

وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه، وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم.[1]

2-المشاركة

يصور لنا دافيد إمري مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات ولقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الأراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.[2]

3-تفويض السلطة

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض السلطة لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد القائد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.[3]

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوسين والمؤسسة معا، مما جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب الإدارة إلا أن ذلك

---

[1] .درويش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة**، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 86.

[2]. صابرين عطية، مرجع سبق ذكره، ص 186

[3]. نفس المرجع السابق، ص 240

لا يعني أن الأسلوب الديمقراطي هو نمط مثالي ويصلح في كل المواقف، وهذا ما سنكشف عنه في تقييم القيادة الديمقراطية.[1]

الفرع الثالث: الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية

وتتمثل أهم مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية في:

1-مزاياالقيادة الديمقراطية : وتتمثل أهم مزاياها فيما يلي:[2]

- ✓ تضمن المشاركة الفعالة للموظفين في الإدارة رفع الإنتاجية والرضا الوظيفي؛
- ✓ تؤدي القيادة الديمقراطية إلى زيادة الثقة بالنفس نظرا لشعور المرؤوس بالأهمية التي تحظى بها وأفكاره ومساهماته؛
- ✓ يتقبل المرؤوسين بنفس راضية التغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظرا لمشاركتهم في إعداد هذه التغييرات؛
- ✓ تحث القيادة الديمقراطية على التعاون والإخلاص والثقة بين الموظفين؛
- ✓ ترفع القيادة الديمقراطية الروح المعنوية للموظفين؛

2-عيوب القيادة الديمقراطية

تتمثل عيوب القيادة الديمقراطية في ما يلي:[3]

- ✓ أ-تتطلب القيادة الديمقراطية بعض الظروف الملائمة حيث ينبغي تحلي الموظفين بالدراية التامة بأساليب إنجاز المهام الموكلة إليهم؛
- ✓ يفترض هذا الأسلوب اهتمام جميع العاملين بمصالح المؤسسة واندماج أهدافهم الشخصية في أهداف المؤسسة، وربما يكون هذا الإفتراض غير صحيح في أغلب الأحيان؛
- ✓ يجب أن يكون هناك ثقة تامة من جانب الإدارة والموظفين أيضا، وقد يعتبر بعض الموظفين هذا الأسلوب محاولة لاستغلالهم أو التلاعب بهم، ومن ثم ينبغي أن يتقبل الموظفون هذا المنهج قبولا كاملا لإنجاحه؛
- ✓ ربما يشعر بعض الأعضاء بالعزلة إذا لم يتم وضع أفكارهم موضع التنفيذ، وقد يخلق هذا شعورا بالإحباط والحقد والضغينة؛
- ✓ يعد هذا المنهج مضيعة للوقت نظرا لكثرة الوقت المستغرق في دراسة الأفكار والمقترحات المقدمة من الأعضاء؛

---

[1]. درويش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 87

[2]. إيهاب محمد زرويق، مرجع سبق ذكره، ص 163

[3]. نفس المرجع السابق، ص 163

- ✓ يعتمد هذا المنهج اعتمادا رئيسيا على الحوافز والعلاوات والاحترام أو النفوذ والذي قد يؤدي إلى اهتمام العمال بالحوافز المادية أكثر من التقدير لأفكارهم؛

المطلب الثالث: القيادة الحرة

سنتعرف في هذا المطلب عن مفهوم القيادة الحرة والخصائص المميزة لها وكذلك الآثار السلوكية لها

الفرع الأول: مفهوم القيادة الحرة

ويطلق عليه أيضا القيادة الترسلية والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم[1]، في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة إهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لوظيفته، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الأراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها[2]

الفرع الثاني: الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر

كشفت الكثير من الأبحاث الدراسات على الخصائص المميزة للنمط الحر ولعل من أهمها:

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل سبل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة؛
- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل؛
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم؛[3]

الفرع الثالث: الآثار السلوكية للقيادة الحرة

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب القيادة الحرة في:

---

[1]. صابرين عطية، مرجع سبق ذكره، ص 26

[2]. كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة،2015 ،ص 79

[3]. درويش شهيناز ، مرجع سبق ذكره، ص 92

1-مزايا القيادة الحرة

- ✓ تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛
- ✓ الحصول على الخبرة عن طريق العمل؛
- ✓ يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين[1]؛
- ✓ زيادة الموظف ثقته بنفسه واحدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛
- ✓ يمكن القائد صغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها؛[2]
- ✓ العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث أن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم؛[3]

2- عيوب القيادة الحرة

تتمثل عيوب القيادة الحرة فيما يلي:[4]

- ✓ كشفت بعض الدراسات أن أسلوب القيادة الحرة يؤدي إلى سريان الفوضى وعدم وجود الضبط والنظام في مجموعات العمل حيث يوجد قائد يوجه ويرشد ويتابع العمليات وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، وبالتالي لا يؤدي الأعضاء أعمالهم بشكل جيد؛
- ✓ يأخذ هذا الأسلوب أيضا ما يصيب أعضاء الجماعة من ملل لعدم وجود المنسق والمدير وبالتالي انصرافهم عن العمل إلى اللعب واللهو وقد يسيطر بعض الأعضاء من ذوي السلطة والقدرة على الآخرين لعدم وجود رادع يمنعهم من ذلك؛
- ✓ يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد؛
- ✓ يكون هذا النمط غير فعال في المجالات التالية:

- في حالة نقص الشعور بالعمل كفريق بين أفراد المجموعة. - عندما تكون الأهداف غير واضحة للجماعة.
- في حالة وجود درجة منخفضة من المهارات والمعرفة بين أعضاء المجموعة.

---

[1]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 74

[2]. نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 258

[3]. إيهاب صبيح محمد زرويق، مرجع سبق ذكره، ص 164

[4]. علي عياصرة، **محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2006 ،ص 133

الجدول(1–3): مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والقيادة الحرة

المميزات / النمط	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الحر(الفوضوي)
اتخاذ القرارات	بسرعة	بطيء و مكلف	سريع
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به
التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيء و صعب
الإبداع	منخفض يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا
إحداث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة	صعب و بطيء حدوثه	صعب و بطيء حدوثه
تدعيم فريق العمل	لا	نعم	لا يمكن التنبؤ به
رضا العاملين	منخفض	يميل إلى الارتفاع	قد يكون منخفضا

المصدر: كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 56

من خلال الجدول نرى اختلافا جليا في المميزات بين كل نمط قيادي وآخر، فالقائد الأوتوقراطي والفوضوي يميلان إلى اتخاذ القرارات بسرعة لتمتعهما بالحرية الكاملة في ذلك، على عكس القائد الديمقراطي فاتخاذ القرار يستلزم عقد الاجتماعات ومشاركة المرؤوسين وبالتالي فهو بطيء ومكلف، في حيث أن التعامل مع الطوارئ الذي يعتمد على الاتفاق على القرار والسرعة في اتخاذه نجده ممتاز مع القائد الأوتوقراطي لأنه مصدر القرار الأول والأخير، أما عند القائد الديمقراطي الذي يرجع إلى المرؤوسين عند اتخاذه للقرار مع احتمال عدم الاتفاق بينهم، فنجد استجابة صعبة للحالات الطارئة، ولا يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي لأن كل من القائد والمرؤوس يتصرف بما يراه هو مناسبا في نظره، أما الابداع في النمط الأوتوقراطي فنجده يعتمد على القائد فقد أما القائد الديمقراطي والفوضوي فإن نسبة الإبداع مرتفعة وذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة لإبداء أرائهم وتصوراتهم، كما نجد أن إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي وصعب وبطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي والفوضوي، ويتم تدعيم أداء المهام وفريق العمل من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل، أما في النمط الفوضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على المرؤوسين ومدى التفاهم والتعاون فيما بينهم لذا لا يمكن التنبؤ به أما عن رضا العمال فقد يكون مرتفعا أو منخفضا في حالة القائد الفوضوي، ويميل إلى الإرتفاع في حالة القائد الديمقراطي لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي فراجع إلى طبيعة المعاملات الجافة والخشنة من طرف قائدهم واعتماده أسلوب الترهيب والعقاب معهم. [1]

[1].كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 56

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعيا أن تصدر بصددها آراء كثيرة، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، وسنعرض فيما يلي النظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة الإدارية

تتمثل النظريات الفردية (التقليدية) في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي سنتعرف عليها في هذا المطلب:

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفهومها قوة السعر، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجهاتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم 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.

من هذا نستطيع أن نلخص إلى أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.[1]

الفرع الثاني: نظرية السمات

تعتبر هذه النظرية أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم.[2]
أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فقد اختلفت على ذلك، فهناك العديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، وبقدرة الحكم على الأشياء، وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من أهم بسمة الذكاء وإعطائها اهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين

[1]. محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 30
[2]. علي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 83

الجماعة والقائد كما قدم **تيد** في كتابه (فن القيادة) قائمة بسمات أوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية و العصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصداقة والمودة، والكمال والتكامل و الأمانة و الحكم، والمهارة الفنية، والبت في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان

أولا: خصائص نظرية السمات

وكان من اهم تلك الخصائص والسمات المتفق عليها بين الدراسات كما يلي:[1]

- الذكاء: حيث أن السلوك الفردي والجماعي هو في غالب الأمر حل للمشكلات، ونظرا لأن وجود مشكلة اجتماعية تتطلب الحل هو افضل العوامل اللازمة لقيام القيادة، فليس الغريب إذن أن يكون الذكاء أحد العوامل المساهمة في القيادة، على ألا تكون الفجوة واسعة بين ذكاء القائد وذكاء أفراد الجماعة، لان تلك الفجوة قد تقلل من احتمال توضيح وتوحيد الهدف بين القائد من جهة وأفراد جماعته من جهة أخرى؛
- السمات الاجتماعية: فالقادة في الغالب يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميل للانبساطية وبث روح الفكاهة والمرح بين أفراد الجماعة، وأقدر على مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه، وثقتهم في أنفسهم، والقائد هو أكثر أعضاء الجماعة ميلا للإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي، وهو الأقدر على خلق روح معنوية عالية في جماعته والأبرع في لم شملها والإبقاء عليها؛
- السمات الجسمية: ترى تلك النظرة القائد كفرد أطول قامة وأثقل وزنا من أفراد الجماعة، وأميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطا منهم؛
- السمات الانفعالية: ويقصد بتلك السمات، الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها، لأن الشخص الذي يثق بنفسه يعطي الآخرين الانطباع بأنه قوي وماهر وقادر وغير ذلك من السمات والصفات التي تمكنه من الإسهام في حل مشكلات جماعته؛
- السمات العقلية المعرفية: علاوة على ارتفاع ذكاء القائد بصورة مميزة، أيضا لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة ما يكون متميزا ثقافيا ومعرفة عن الأتباع علاوة على تميزه بسعة الأفق وبعد النظر ونفاذ البصيرة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وحسن التصرف في مواجهتها؛

ثانيا: الانتقادات الموجهة لنظرية السمات

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:[2]

[1].حسين التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب الحديث،القاهرة،2013 ،ص 13

[2]. علي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 85

- ✓ إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية، والتي ركزت على دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة؛
- ✓ إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات الذكاء والقدرات الجسمية، الحماسة والعزم، والاستقامة والطموح وغيرها...الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن تتوافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا؛[1]
- ✓ كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على أنه مستقل عن الموقف بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف؛[2]
- ✓ نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها في من يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة؛[3]
- ✓ إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ...ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد؛

المطلب الثاني: نظرية السلوك القيادي[4]

تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد، تتدخل نظرية السلوك القيادي في ارجاء سلوكيات القائد الإدارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل، ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات والبحوث المكثفة للقيادة ويمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى محورين هم:

أولا: المحور الأول: يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة وهذه تقسم إلى نوعين:

1- الوظائف المرتبطة بالعمل: مثل حل المشكلات وتقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.

---

[1].صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 348

[2]. رواية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 250

[3]. نفس المرجع السابق، ص 85

[4]. محمد عمر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 73

2- الوظائف الاجتماعية: كمساعدة أفراد الجماعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع والتحفيز والاستجابة لمشاعر الأفراد، وإذا ما استطاع أي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بذلك يصبح قائد ناجح.

ثانيا: المحور الثاني: يركز على أنماط سلوك القائد في التعامل مع المرؤوسين وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن دراسات جامعة ولاية **أوهايو** وجامعة **ميتشجان** من أكثر الدراسات إفادة و إسهاما في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي ومن واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني أحد البديلين الاثنين لتصنيف أنماط السلوك القيادي:

1. **البديل الأول:** تصنيف أنماط السلوك القيادة إلى أنواع منها: نظرية **ليكرت**، نظرية **الخط المستمر**، وأما نظرية **ليكرت** في القيادة فتمثلت في تحديد مميزات القيادة من خلال المقارنة بين سلوك المشرفين لمجموعات ذات الإنتاجية العالية بأن المشرفين على مجموعات الإنتاجية العالية تميزوا بالمشاركة الأقل بالعمل الفعلي، والاهتمام الأكثر بالأفراد والتعامل الغير رسمي مع الموظفين، وكذلك السماح لهم باتخاذ القرارات بحرية، وتبين أن إشرافهم كان أقل بكثير من المشرفين على مجموعات ذوي الإنتاجية الأقل وكذلك استنتج أن القيادة الديمقراطية أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

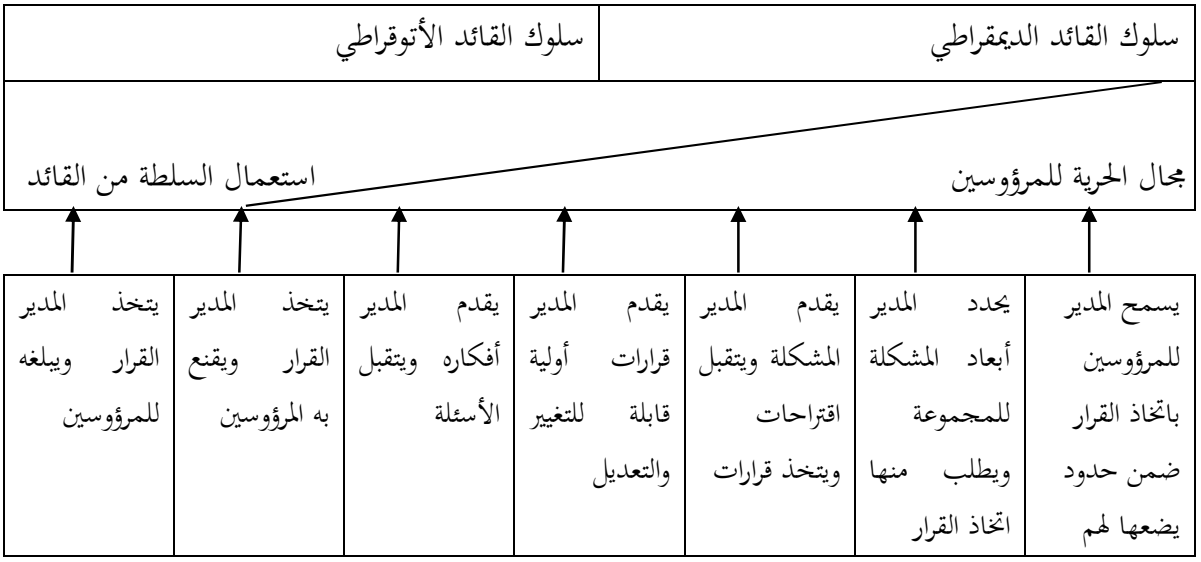
وقسمت القيادة حسب نموذج **ليكرت** إلى أربع فئات وهي:[1]

- المتسلط الاستغلالي: حيث يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
- الاستشاري: حيث يستشير المرؤوسين بموضوع القرار المراد اتخاذه ومن ثم يتخذه بنفسه.
- الجماعي/المشارك: حيث تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

وأما بالنسبة إلى نظرية **الخط المستمر** فقد حددت العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس أنها حط متصل بين أحد طرفيه سلوك القائد الأوتوقراطي بينما يحدد الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي وبين هذين الطرفين توجد أساليب متعددة للقيادة تتحد بمدى حرية ورغبة القائد في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

[1].محمد عمر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 74

الشكل(1-1) خط سلوك القيادة



المصدر:محمد عمر الزعبي، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 75

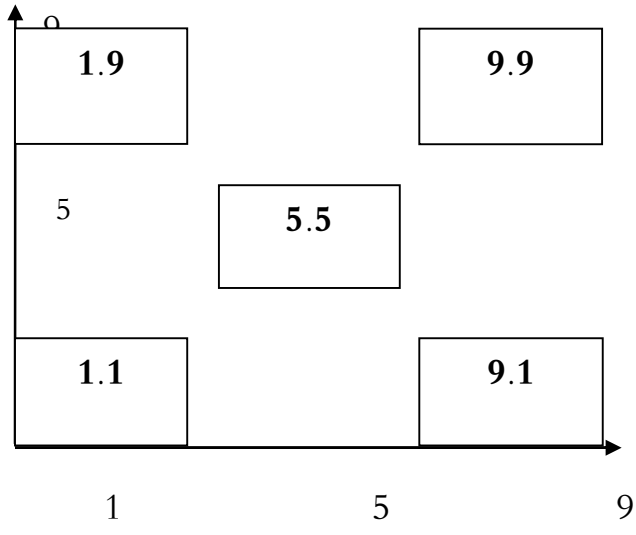
يظهر من خلال الشكل التالي يتبين لنا أن هناك عدة أساليب للقيادة وتكون القيادة الفعالة خلالها التي تتلاءم وتتكيف مع المواقف والأخذ بعين الاعتبار قدرة كل من القائد والمرؤوسين والأهداف المراد تحقيقها.

2-البديل الثاني: نظرية الشبكة الإدارية

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:[1]

1- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة) 2- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)

الشكل(1-2): نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: بشير العلاق، المرجع سبق ذكره، ص 47

[1]. بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 48

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي يعبر عن الاهتمام بالأفراد (العاملين) كذلك يلاحظ تحديد كل من **بليك وموتون** لخمسة أنماط إدارية (1/1-1/9-9/1-5/5-9/9) حيث يعبر كل من هذه الأنماط عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج، فمثلا النمط (1/9) يعبر عن درجة منخفضة جدا للاهتمام بالإنتاج (1) ودرجة مرتفعة جدا للاهتمام بالأفراد (9)

ومن هذه الأنماط القيادية ما يلي:[1]

1-النمط (1/1) الإدارة السلبية (المتساهلة):إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقه لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

2-النمط (1/9) الادارة العلمية (السلطوية):يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين، حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1) ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) ويؤمن القادة الإداريون بوجوب استخدام السلطة مع المسؤولين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

3-النمط (1/9) الإدارة الاجتماعية: يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية، فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين، حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4-النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة: يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

[1]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 57

5-النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق):إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، ويبنى ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة، وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة، وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

الفرع الثاني: النظرية الموقفية[1]

هي التي تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة وفعاليتها، وقد ابتدأ التفكير في هذا الأمر يأخذ مساراته العلمية منذ عام 1945 حيث قامت ولاية أوهايو بدراسات في هذا الموضوع، وذلك ضمن افتراض عام ورئيسي مفاده: أن متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار الإدارية القيادية، وقد ركزت الدراسات على عدة متغيرات:

* البيئة الثقافية.
* الفروق بين الأفراد.
* الفروق بين الوظائف.
* الفروق بين المنظمات.

سبق لنا الإشارة إلى أنه ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال، ففاعلية القائد لا يمكن أن تحدد فقط بخصائصه وسماته الشخصية أو بما هو نمط سلوكه تجاه الأفراد، وطبقا للمدخل الموقفي إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر، فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا والنظرية الموقفية تحاول أن:

* تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة
* التنبؤ بنمط السلوك القيادة الفعال في ظل هذه العوامل.

ومن أشهر الباحثين الذين تبنوا هذا الطرح في القيادة، نجد **فيدلر Fidler** حيث توصل في دراسة أجراها بين سنتي(1951-1967)، إن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، وشرح

[1]. محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 77

كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير في مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وافترض **فيدلر** في نظريته ما يلي:[1]

أ- في المواقف الصعبة: تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأي سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والتسلط فعالا.

ب- في المواقف السهلة: تكون العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.

ج- في المواقف العادية و المتوسطة الصعوبة: حيث العلاقة عادية بين القائد والتابعين، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.

المطلب الثالث: النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية

سنتناول في هذا المطلب أهم نظريات القيادة الإدارية المعاصرة

الفرع الأول: النظرية التفاعلية (التكاملية)[2]

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لادراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا. فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح إلى آخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر به كل سلاح على حدة ومن هذا نستطيع أن نلمس أن من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الاداري والقائد الفني والقائد الاجتماعي والقائد السياسي والقائد العسكري أو يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذا في اعتباره قيمهم معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم **سانفورد وهمفيل** إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد النجاح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهمها ما يلي:[3]

- المجموعة العاملة من حيث عددها استقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم.

---

[1]. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 1995، ص 121

[2]. محمد حسين العجمي، **مرجع سابق**، ص 34

[3]. نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 379

– المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.

1–تقييم النظرية التفاعلية

أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه الآتي:[1]

– حددت خصائص القيادة على ثلاثة أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

– تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف.

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

الفرع الثاني: النظرية التبادلية[2]

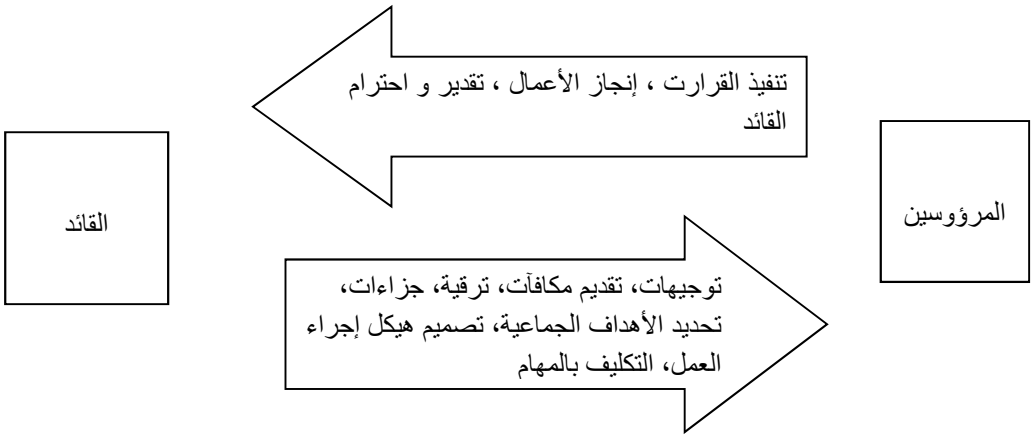
يقوم القائد في هذا النوع من القيادة على عملية تبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم مثل: تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساس هذه النظرية هو التدعيم الشرطي، بمعنى قبول المرؤوسين لوعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، ففي هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات الأفراد و يتميز القائد التبادلي بالأمور التالية:

* تحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها للعاملين.
* تصميم هيكل العمل وتكليف العاملين بالمهام.
* التعاون مع المرؤوسين من خلال مبادلة إنجازاتهم للحوافز والمكافآت والتجنب العقاب.
* يبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات تصحيحها.

[1]. أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، الدار الجامعية، الأردن، 2000، ص 260

[2]. محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 80

الشكل(1-3): نموذج النظرية التبادلية



المصدر: كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 40

من خلال الشكل يتبين لنا أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من اجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

الفرع الثالث: نظرية القيادة الثنائية[1]

تعتبر نظرية القيادة الثنائية تطويرا لنظرية القيادة التبادلية فهي تنظر إلى القيادة على أنها عبارة عن عملية تركيز على التفاعلات بين القادة والمرؤوسين، وتجعل من العلاقة الرأسية بين القائد والعضو النقطة المحورية في عملية القيادة لذلك سميت بنظرية الترابط الرأسي.

وتعود نظرية القيادة الثنائية إلى الباحث **جورج قرين** الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يجب أن ينمي علاقات مميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، وقد وجد **قرين** أن هناك نوعين من العلاقات التي تربط القائد بالمرؤوسين، تلك التي تستند إلى علاقات الدور وتسمى بالمجموعة الداخلية التابعة للقائد، والأخرى التي تستند إلى العلاقات الرسمية أو الجانب الرسمي للوظيفة والتي تسمى بالمجموعة الخارجية، وأعضاء المجموعة الداخلية هم المرؤوسين الذين يتكيفون مع القائد ويرغبون في توسيع مسؤولياتهم من خلال قيامهم بأدوار إضافية وفي المقابل يتلقون نفوذا وفرصا ومكافأة إضافية من طرف القائد، بينما أعضاء المجموعة الخارجية هم المرؤوسين الذين يحافظون على العلاقات الهرمية الرسمية مع قائدهم، فيتلقون المزايا المحددة للوظيفة فقط.[2]

[1]. رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2001، ص 277

[2]. درويش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 54

الفرع الرابع: نظرية القيادة التحويلية [1]

وهي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين، وذلك من خلال إحداث القائد لتغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، وكذلك من خلال خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل، وتستند القيادة التحويلية على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- التغيير: ويعني التطوير والتجديد التنظيمي وجعل المؤسسة أكثر فعالية وهنا يضع القائد الاستراتيجيات القابلة للتغيير من خلال التوقعات المستقبلية، والقدرة على التطوير والتحسين لأساليب العمل.

2- الإبداع: حيث يوفر القائد من خلال هذا العنصر الجو المناسب للإبداع والابتكار لدى الأفراد، وهذا ما تتطلبه القيادة التحويلية ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين على إتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع لإنجاز الأهداف باستخدام أساليب التفكير الخلاق والمبدع لدى العاملين وهذا ما يتطلب تحفيز وتشجيع العاملين لتحقيق ذلك.

3- المخاطرة: يتميز القائد التحويلي بقدرته على قبول التحدي والمغامرة وقبول مرافق عدم التأكد، وهذا ما يتطلب منه التفكير الأعمق ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وبتوفر هذه الميزة لدى القائد ويكون لديه القدرة على الإنجاز والتنمية الذاتية ورفع مستوى العاملين لديه، فالقيادة في هذا العنصر تتميز بالتغيير وحب الإبداع والمخاطرة المحسوبة والمدروسة.

[1]. محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 80

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن القيادة الإدارية هي علاقة بين شخص وآخر أي القائد والمرؤوسين وطالما أن لكل قائد عدد من المرؤوسين، فتتجلى تلك العلاقة بتأثير القائد في أفراد مجموعته، بمعنى الأفراد الذين يعملون معه من أجل دفعهم للعمل لتحقيق الأهداف المشتركة، بطوعية واندفاع وتعاون فيما بينهم نتيجة اعترافهم بقيادته.

كما ظهرت دراسات كثيرة في مجال القيادة الإدارية مع تميزها بالتعقيد والتنوع وحتى التناقض، حيث أثبتت أولى الدراسات على أساس أن القائد يولد بسمات وميزات تميزه عن غيره تجعله من القادة الناجحون، إلا أن هذا المدخل لم يصل إلى نتيجة مقبولة في تفسير القيادة الفعالة، مما مهد لظهور نظريات حديثة والتي ركزت على التفاعل والتكامل بين القائد والمرؤوسين، وعلى طبيعة إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلتين التي تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه سلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، كما دعت إلى الاهتمام بالأفراد وتبادل الأفكار والآراء معهم والاستماع إلى اقتراحاتهم والتعامل معهم

تمهيد الفصل:

لقد تم التطرق في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى القيادة الإدارية ماهيتها والنظريات ومختلف الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في أداء مهامهم الوظيفية، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء وعملية تقييمه، فالأداء محور اهتمام كل المؤسسات، وتعد عملية تقييمه من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء كان في السياسات والبرامج المعتمدة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، أو في برامج وسياسات التدريب وتطوير المرؤوسين. كما يمكن أن تستخدم العملية كأداة جذب للكفاءات طالما أنها تعتمد المصداقية والحيادية في التقييم، كما تساعد عملية تقييم الأداء القائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج أداء الموارد البشرية، من خلال الوسائل التي يستخدمها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة مثل منح الحوافز وتشجيع التعاون من خلال بناء فرق العمل .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: مدخل إلى أداء المواد البشرية
- ❖ المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
- ❖ المبحث الثالث: وسائل القيادة الإدارية للتأثير على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

يقوم العاملون في أي مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف استقرت سياسة المؤسسة عليها، حيث يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار نظرا لما يكتسبه من أهمية للمؤسسات، وهو محط اهتمام الكثير من الكتاب، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عدم هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الأداء من اكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، وبذلك اختلفت المفاهيم والتعريفات وتعددت .

الفرع الأول: تعريف الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعمالاته خاص في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤديا إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر نشير إلى :

- إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية"**To performe** " وتعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.[1]
- كما يعرف الأداء في القاموس بأنه نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين. ويتم الحكم عليه ب:الأمثل، الجيد، الكفء ...الخ [2]
- يعرف الأداء بصفة عامة أنه "محصلة تفاعل موارد المنظمة المادية و البشرية"[3]
- يعرفه دراكر على أنه" التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[4]

---

[1]. نوال ندر غربي، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين** دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات توقرت ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص54.

[2]. نفس المرجع السابق، ص54

[3]. أحلام محمد شواي، **"الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتحسينه"**، مجلة جامعة بابل، العدد الرابع، جامعة بابل، 2016، ص3391

[4]. إبراهيم محد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص105

- يعرف الأداء "مجموع المؤشرات (عادة) في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل"[1]
- كما يعرفه ميلر وبروملي الوارد في(الحسن)"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2]
- يقول دال Dale : الأداء هو: التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطا بالنتائج وأنه كل ذلك السلوك. الإنجاز. النتائج." [3]

يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية. وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف بأنه" العلاقة بين النتيجة و المجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة" ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم فعرف بأنه " القدرة عل الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلبات السوق(نوعية، أجل، سعر)بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي"[4]

الفرع الثاني: تعريف أداء الموارد البشرية

تعددت التعاريف الخاصة بأداء لموارد البشرية، فبرغم من ذلك لم يصل الباحثون إلى تعريف يجمع بين وجهات النظر الحاصة بهم، فقد اختلفت تعريفاتهم لأداء المورد البشري، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

- عرف أداء الموارد البشرية على أنه " هو أداء الأفراد الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من تسيير مهاراتهم"[5]

---

[1] . CLAUDE BLANCHE ALLEGRE et Autre , gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel , 1édition , De Boeck , Bruxelles ,2008, p127

[2]. فلاح عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص239

[3]. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، دائرة المكتبة الوطنية ،الأردن، 2000،ص97

[4]. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص87

[5]. فرحات إحسان، **تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و الكبيرة بولايتي ورقلة و الوادي**، مذكر مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، 2016، ص02

- كما يشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."[1]
- يعرف نيكولاس أداء المورد البشري بأنه" نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك"[2]
- أشار **توماس جيلبرت Thomas Gilbert** إلى التفريق بين السلوك الإنجاز الأداء "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة أو إنتاج سلعة أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج معا. هو اتحاد السلوك ونتائجه. إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف التالي لأداء الموارد البشرية

❖ "أداء الموارد البشرية هو عبارة عن الطريقة التي يقوم بها العمال في المؤسسة بإنجاز المهام والواجبات الموكلة لهم بالشكل المطلوب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر و محددات أداء الموارد البشرية

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض عناصر الأداء ومحدداته.

الفرع الأول: عناصر أداء الموارد البشرية

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات، قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ، وهي كما يلي:[4]

---

[1]. راوية محمد حسن،" **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص215

[2]. باباه ولد سيدن، "**دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء** "دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،2010،2009،ص20

[3]. عبد الباري إبراهيم درة، "**تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات والأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**"، منشورات المنظمة العربية، مصر، 2003، ص88

[4]. تكليش فاطمة، "**أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**" دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية بالشرفة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014 ،2015، ص75

* **كفاءات الموظفين**: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

* **متطلبات العمل(الوظيفة)**: وهذه تشمل المهام و المؤسسات، والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

* **بيئة التنظيم**: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية التي تؤثر في الأداء الفعال (التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على لأداء الفعال وهي(العوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية).

يتضمن بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى لأداء الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

* **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يملكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

* **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

* **المثابرة والوثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف الإرشاد والتجيه من قبل المشرفين.

الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

يتطلب تحدي مستوى الأداء الفردي، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات الأداء الوظيفي هي:

أولا– الجهد: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء، حيث يتطلب الأداء بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم.[1]

ثانيا– القدرة والخصائص: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها، إذ أن بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد، حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي.[2]

ثالثا– الفهم والإدراك: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤدونها.[3]

---

[1].محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، "**أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية**" دراسة ميدانية على وزرات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006، ص38

[2]. محمد عبد الرحمان، نفس المرجع، ص38

[3]. بوجعادة إلياس، "**تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء للمؤسسة**"، استمارة بحث، جامعة 20أوت1955، 2005، 2006، ص56

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:[1]

محددات الأداء = الجهد(الدافعية)×القدرات(الخبرات)×إدراك الدور

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء أخرين.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء

الشكل رقم (2-1): محددات الأداء



المصدر: برباح محمد أمين، موساوي، **"تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"** مرجع سبق ذكره، ص 48

من خلا ل الشكل نرى أن بعض الباحثين الأخرين يرون أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:[2]

- **الرغبة**: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد، وتتألف من محصلة :
  - اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛
  - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- **القدرة**: تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
  - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛
  - مهارة استخدام المعرفة؛
  - مدى وضوح الدور.
- **بيئة العمل**: وتتمثل في الملامح المعنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة،

---

[1]. إيمان خويلدات، **"اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية** "دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز SDC بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، 2014، ص7

[2]. برباح محمد الأمين، موساوي، **"تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، 2016، ص48

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها الدراسات وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:[1]

1- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛

2- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى؛

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الثالث: معايير أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه

سنتناول في هذا المطلب إلى كل من المعايير والعوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرع الأول: معايير أداء الموارد البشرية

لابد لكل عملية أداء أن تضع معايير محددة للتفريق بين الإنجاز الجيد والإنجاز السيء إذا كانت تريد نتائج مفيدة وموضوعية، يجب أن تستند إلى أمور واقعية علمية، وأن تأتي عن طريق دراسة تحليلية متأنية توضح ما يمكن إنجازه بشكل فعلي.

ويمكن أن تكون لخطة الموضوعة هي المعيار الذي يحدد المعيار المطلوب، فالأهداف والبرامج الزمنية الواردة في الخطة هي التي تحدد ما مقدار تحقيق الإنجاز، والبرامج الموجودة في الخطة يمكن أن تستخدم كمعيار أيضا، وبذلك فإن تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف والمدة الزمنية اللازمة لذلك والمراحل التي يجب قطعها يمكن أن تكون معايير ممتازة يمكن الاعتماد عليها في التفريق بين ما هو مخطط وما هو منجز فعلا.

أولا: الشروط الواجب توفرها في المعايير[2]

1- **الواقعية:** لابد من توافر عنصر الواقعية في المعايير حتي يمكن الاعتماد عليها. والمقصود بالواقعية أن تكون هذه المعايير متلائمة مع طبيعة العمل وألا تكون سهلة التحقيق.

2- **البساطة:** كذلك يجب أن لا تكون صعبة لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى إحباط الأفراد والتأثير على أدائهم.

3- **الوضوح:** كذلك يجب أن تكون هذه المعايير مفهومة من قبل المنفذين وهذا يتطلب اشتراك هؤلاء في وضعها وقبولهم لها.

---

[1]. محمو عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ،ص39

[2]. علاوي عبد الفتاح، "**أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**" دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، 2013، ص 129

ثانيا: أنواع المعايير

وتصنف معايير الأداء ضمن الأنواع التالية:[1]

1- **معايير النتائج أو النشاط:** وتتصف هذه المعايير بالموضوعية وتتصل بالأهداف المحققة مثل نسبة المبيعات ومردودات المبيعات وكمية الإنتاج وغير ذلك من النتائج التي تم التوصل إليها. وينظر إلى أداء كل شخص من خلال هذه المعايير بحسب النشاطات التي ينجزها والجهود التي تبذل من قبله. و لكن يأخذ على هذه المعايير أنها تركز على الكمية المنجزة على حساب النوعية. بالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى إنتاج سلع ذات نوعية سيئة وتكاليف عالية، ويمكن أن تحقق المنظمة أربحا خلال فترة معينة نتيجة تصريف سلع ليست ذات نوعية جيدة إلا أن النتائج النهائية ستكون سيئة في المستقبل على المنظمة، لأنها ستفقد زبائنها بعد اكتشافهم للنوعية السيئة لمنتجاتها.

2- **معايير الإنتاج:** وتستخدم هذه المعايير لبعض الأعمال كخطوط الإنتاج وأعمال البيع، فالإدارة تستطيع أن تحسب عدد الوحدات المنتجة وعدد الحوادث التي وقعت على خط الإنتاج...الخ، إلا أن المشكلة التي تواجه هذه المعايير هي أن كمية الإنتاج أو البيع قد تتأثر بأمور خارجية وبالتالي فهي لا تبقى ثابتة من يوم لأخر أو من شهر لأخر.

3- **معايير الشخصية:** وهي التي تتعلق بالصفات والمميزات الذاتية التي يتميز بها الفرد كالذكاء والثقة بالنفس والمبادرة والولاء للمنظمة وحس المسؤولية وغير ذلك من الصفات، و يُؤخذ على هذه الصفات صعوبة قياسها، وحاجتها لأخصائيين نفسيين لاكتشافها، كذلك في حالة توافر بعض الصفات الجيدة فالفرد قد لا يستغلها في خدمة المؤسسة، وبالتالي تكون بعيدة التأثير على الأداء ولا يمكن الاعتماد عليها.

4- **معايير السلوك:** وتقوم على تقييم سلوك العامل أثناء أدائه للعمل، كملاحظة تعامله مع الأخرين أو مدى انكبابه على العمل ...الخ. ولكن يأخذ على هذه المعايير أن الفرد يمكن أن يحاول أن يحسن من سلوكه إذا أحس أنه موضع التقييم وبالتالي تكون النتائج النهائية قليلة الدقة.

5- **معايير الرأي:** وتستخدم في تقييم بعض الأعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة كالأعمال الإدارية والكتابية، حيث يتم اللجوء إلى المقيم الشخصي في هذه الأعمال، إلا أن المأخذ الأساسي على هذه المعايير إمكانية تأثر المقيم بالعواطف والأمور الشخصية وبالتالي سيكون حكمه غير موضوعي في كثير من الأحيان.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

إن تعدد العوامل المؤثرة في الأداء جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية،

[1]. علاوي عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 129

وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفيما يلي التقسيم الذي يصنف العوامل إلى عوامل داخلية مؤثرة على الأداء وعوامل خارجية مؤثرة على الأداء.

أولا: العوامل الداخلية: تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها بالتالي صعوبة حصرها، والتفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها.[1]

ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية والعوامل البشرية.[2]

1- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص :

- نوع التكنولوجيا؛
- نسبة الاعتماد على الألات مقارنة بعدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن- الورشات- التجهيزات والألات؛
- نوعية المنتوج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة .

2-**العوامل البشرية** :وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم :

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشتغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛
- نوعية المعلومات.

---

[1]. السعيد بريش نعيمة يحياوي، "**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات**"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد الأول، 2012،2011، ص30

[2]. عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93-94

ثانيا– العوامل الخارجية:

وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد يكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.[1]

وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجيا، سياسية، وقانونية. تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.[2]

1– **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي تركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين.

2– **العوامل الاجتماعية:** تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف المجموعات المجتمع، وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"

من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئة العمر، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد واستهداف حصة من السوق.

3– **عوامل تكنولوجيا:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع ألات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة ...

دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

4– **عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها(مواردها).

[1]. العيد بريش، نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص30

[2]. عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص25

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقوم بتقييم أدائها كي تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى مواردها البشرية، وعملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما ومبنيا على أسس منطقية بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة.

بعد تناول أداء الموارد البشرية في المبحث الأول وإيضاح معناه ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، نتناول الأن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها، من ماهيتها وأهميتها وأهداف التقييم وكيفية (الطرق) القيام بها، وأخيرا المعوقات والصعوبات التي تقف حجرة عثرة عند إجرائها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أنها ممارسة قديمة عرفتها الحضارات القديمة، وتناولتها المدارس المختلفة بالدراسة، لا زالت ليومنا هذا تحظى باهتمام الباحثين والمفكرين والإداريين ورجال الأعمال، و بغية الإلمام بيع أبعاد عملية تقييم أداء الموارد البشرية، سنقوم باستعراض مجموعة من التعريفات كما يلي:

- تقييم أداء المورد البشري" هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"[1]
- كما تعرف عملية تقيم الأداء الموارد البشرية "بانها الصفة النظمية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوى ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا انجزها والقيام بها "[2]
- كما يمكن تعريفها على أنها" عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفذ العملية لتحديد فيا إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات ، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه."[3]
- تقييم أداء الموارد البشرية هو" دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ،وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى."[4]

---

[1]. شحاذة نظمي وأخرون، ""**إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص75

[2]. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص360

[3]. محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص243

[4]. علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص134

- هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه."[1]

❖ من التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي" عملية إصدار الحكم على النشاطات التي يتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد، وذلك بالاعتماد على مقاييس أداء محددة وموضوعية."

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء في المنظمة فيما يلي:[2]

- رفع حماس و درجة الانشداد للمنظمة؛
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة؛
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها؛
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط؛
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر؛
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا؛
- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها؛
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجيته متدنية؛
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك؛
- الزام المديرين و رؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين؛
- إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تأخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافأتهم ماليا؛[3]
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

---

[1]. مهدي محمد زويلف، "**إدارة الأفراد، الطبعة الأولى**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص193

[2]. مجيد الكرخي، "**إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص128

[3]. محمد هاني محمد، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص253

المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهداف تقييم أداء المورد البشري والخطوات التي تمر بها عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الأنشطة المهمة التي تمارسها الموارد البشرية في المؤسسة، وانها عند قيامها بعملية التقييم، فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

أولا– في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين؛
- يتم استخدام تقيم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف اكثر ملائمة لهم؛
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات؛
- يتم استخدام تقيم الأداء في العقوبات التأديبية والفصل؛
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

ثانيا– في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسعى تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في أن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جود العاملين ومن هذه الأهداف:

1– وسيلة لتطوير الأداء: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

2– تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

3– الكشف عن الاحتياجات التدريبية: من أهداف عملية تقييم الأداء الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة

[1]. فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2008، ص148

بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفيما يلي الخطوات التي يراعي اتباعها عند تقييم الأداء.[1]

أولا: وضع معايير الأداء: إن لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس:

1- القياس المبني على النتائج: يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل، حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

2- القياس المبني على السلوك: يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بعين الاعتبار عند تقييم الأداء كانضباط الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

3- القياس المبني على السمات: بموجب هذا النوع من القاس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال.

ثانيا: إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دور أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقيم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين المعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه. ويجب الإشارة إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.

ثالثا: قياس الأداء الفعلي: يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقا. تقوم عملية قياس الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات، أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى.[2]

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم لمقارنة الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة مسبقا وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات:

الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب

[1]. محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص257

[2]. نفس المرجع السابق، ص259

الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي اكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني

خامسا: مناقشة النتائج مع الموظف: هناك اتجاهين في هذا الحال الاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.

وتتبع كثيرا من المنظمات سياسة الموظف الذي تم تقييمه أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء.

وهناك بند في نماذج تقييم الأداء في الشركات التي تتبع سياسة مقابلة الموظف يحدد فيه موقف الموظف من موضوعية عملية التقييم وعدالتها، وبإمكان أن يعبر عن رضاه/ أو عدم رضاه، في هذا المجال من خلال كتابة رأيه في المساحة المخصصة لذلك.

6-اقتراحات تحسين الأداء: الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فد يقترح الرئيس المباشر الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيف أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته.

المطلب الثالث: طرق ومشكلات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، ومن هذه الطرق ما هو شائع الاستخدام ، ومنها ما هو قليل أو نادر الاستخدام، كما أن هناك العديد من المشكلات التي تعترض عملية تقييم الأداء، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: طرق عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتعدد طرق تقييم أداء الموارد البشرية، حيث تنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين:

أولا: الطرق التقليدية: وتشتمل على الطرق التالية:

01- **طريقة المقارنة:** وتشمل:[1]

- **الترتيب المستقيم:** بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءا على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

[1]. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص328

- **المقارنة الثنائية:** حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الأخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على(+)أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على(−)، ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الأخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه.

02: طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة بأخذ شكل المنحنى الطبيعي، ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10%من عدد الموظفين و20%لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و40%لمجموعة أدائهم متوسط وإعطائه 20%لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10%لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسبة محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.[1]

03: طريقة الوقائع الحرجة: تهدف هذه الطريقة إلى تجنب التأثيرات الشخصية للمقيم ويستند على سلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم المدير بتوثيق الوقائع التي مرت على الموظف سواء كانت حسنة أو سيئة، و في ضوئها يقدم تقريرا يحدد في أداء الموظف استنادا لهذه الوقائع و يصدر حكمه على مستوى أداءه.[2]

04: طريقة المقاييس المتدرجة (التمثيل البياني): تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق حيث تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية حتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحص عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية. ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.[3]

05: طريقة التقرير المكتوب (التحريري): وتعتبر من الطرق البسيطة التي لا تتطلب جهدا من المدير وذلك بإعداد تقرير تحريري عن الموظف يحدد فيه نقاط القوة و الضعف في عمله وما يتصف به من قدرات وإمكانيات ومهارات ومدى تطويره لها في المستقبل، وفي ضوء ذلك يقرر إمكانية ترقيته أو مكافأته أو نقله إلى موقع أعلى.[4]

ويأخذ على هذه الطريقة كونها تعتمد على قدرات معد التقرير وأسلوب كتابته، إضافة إلى افتقاره للمعايير الموضوعية التي تستند عليها وسائل التقييم الأخرى.

---

[1]. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص152

[2]. مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص135

[3]. نفس المرجع السابق، ص136

[4]. جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص324

ثانيا: الطرق الحديثة

وتشتمل على الطرق التالية:

01: الإدارة بالأهداف: تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه فعليا، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف، حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد، والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف و مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف، ويشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكن من ست خطوات أساسية هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ورؤسائهم.
- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها؛
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل؛
- مراجعة للأداء بقياس النتائج؛
- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء م المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.

هناك ثلاث مشكلات أساسية تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف وتتمثل:

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها؛
- هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد؛
- أحيانا ما تتحول عملية تحديد الأهداف إلى صراع بين الرئيس و المرؤوسين فالرئيس رغب في تحديد أهداف طموحة، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.[1]

[1]. جاري ديستلر، نفس المرجع السابق، ص335

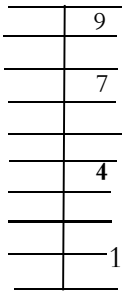
02-طريقة التقييم السلوكيBARS: وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك، وطبقا لهذه الطريقة يتضمن نموذج التقييم عددا من عناصر الأداء، يكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء، ويتم تحديد عناصر الأداء الأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال الخطوات التالية:

- تحديد مستوى الأداء المرتفع و المتوسط والمنخفض لكل بعد من الأبعاد.
- تحديد نمط السلوك الوظيفي المتميز والمتوسط والضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء.
- صياغة عبارات لكل نمط من أنماط السلوك الوظيفي وذلك بتقدير مثال سلوكي ويتم تحديد درجة الفاعلية لكل مثال من الأمثلة السلوكية بقيمة رقمية معينة باستخدام مقياس يتراوح في العادة من 01 إلى 07 أو من 01 إلى 09، حيث يمثل الرقم 01الأداء الأقل فاعلية والقيم 07أو 09 الأداء الأكثر فاعلية.

بعد الانتهاء من صياغ الأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء يكون المقياس جاهزا.

ويمثل الشكل التالي مقياس التقييم السلوكي[1]

الشكل الرقم (2-2): مقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة



المصدر: محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 266

يمثل الشكل مقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة حيث تم وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل السكرتيرة وذلك بوضع عبارات لسلوك لسكرتيرة وترجمتها إلى مقاييس من 01إلى 09 والتي تمثل أداء السكرتيرة من الأقل فاعلية إلى الأكثر فاعلية.

03: **طريقة مراكز التقييم**: يستخدم هذه الطريقة لغرض تقييم أداء المديرين وتطويرهم حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالأخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم.

[1]. محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الموارد البشرية** "، مرجع سبق ذكره، ص266

يأخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته وصعوبة إجرائه على عموم العاملين في مستوياتهم المختلفة.[1]

04: طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على اختيار صفتين إحداهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء.[2]

الشكل رقم (2–3) نموذج الاختيار الإجباري



المصدر: مجيد كرخي، مرجع سابق، ص 141

يمثل الشكل التالي مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية التي تعكس مميزات الموظف أثناء قيامه بأداء عمله سواء في جانبه السلبي أو الإيجابي حيث يتم اختيار صفتين إحداهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء.

الفرع الثاني: أخطاء / مشكلات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تكتنف عملية تقييم الأداء عدة مشكلات وأخطاء شائعة يصدر بعضها عن المقيم والمشاركين في عملية التقييم، والبعض الأخر ينشأ عن عملية التقييم بما تشمله من إجراءات ومصادر معلومات والتوقيت وغيرها ... وقد صنف أحد الكتب المشكلات إلى ذاتية (غير موضوعية) وموضوعية.

[1]. مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص143

[2]. نفس المرجع السابق، ص141

أولا: مشكلات أخطاء ذاتية /غير موضوعية:

ومن بين المشكلات والأخطاء الشائعة:[1]

01- خصائص من يقوم بالتقييم /التقدير: فالمدير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس المدير ذي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، لهذا يفضل من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل مع الغير.

- يميل المقيم إلى إعطاء تقييم أعلى (مما يستحق الشخص) للأشخاص الذين يشبهونه.
- يميل المقيم إلى إعطاء تقدير وحكم عام على أداء الفرد استنادا إلى حكمه بسبب صفة/سلوك واحد.

كما أن التنميط و التعميم اعتمادا على جنس /عمر/عرق الشخص الذي يتم تقييمه قد يؤثر على التقييم.

02- النزعة المركزية: ويسمى أيضا الميل نحو الوسط، حيث يميل المقيم إلى إعطاء تقدير مستوى متوسط لمعظم العاملين، بينما واقع الأداء مختلف، ومتفاوت بين الأفراد، ويحدث هذا غالبا حينما يكون لدى المدير عدد كبير من المرؤوسين ولديه فرصة ضئيلة لمشاهدة سلوكياتهم، فيطق استراتيجية "العب بأمان"

03- الانطباع الأولي: وهو ميل المقيم إلى استخدام المعلومات الأولية إلى تصنيف الشخص الذي يجرى تقييمه إلى إما عالي الأداء أو ضعيف الأداء، وذلك لاختصار الطريق من أجل عم الحصول على معلومات كفية، ويحدث ذلك في عمليات تقييم الأداء التي تمتد لفترة طويلة، حيث يعتمد المقيم على الأداء الأولي للفرد دون الأخذ في الاعتبار التطورات اللاحقة في أداء العامل.

03- الحداثة: وهذا الخطأ هو عكس السابق حينما يقوم المقيم بإهمال وإغفال تقيم أداء العاملين طيلة فترة التقييم بانتظار أخر لحظة، وحينئذ يأخذ المقيم في البحث عن إشارات وأحداث ودلالات حديثة ليتخذها أساسا لتقييم أداء العامل.

04- تأثر التباين / التغاير: حينما يتم مقارنة أداء عامل متوسط الأداء مثلا بعاملين آخرين من مستوى أداء ضعيف، سوف يبدو العامل متوسط الأداء بأنه عالي الأداء، وإذا ما تم مقارنته بعاملين متميزي الأداء، فسوف يبدو الشخص بأنه ضعيف الأداء.

05- التحيز والمحاباة: ينشأ هذا الخطأ حينما يقوم المقيم بالتحيز مع أو ضد الشخص الذي يقوم بتقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو غيرها. ويقوم بإعطاء تقدير أعلى أو دون ما يستحق الشخص فعليا.[2]

---

[1]. حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية إطار متكامل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص279

[2].حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص281

06- خطأ تأثير الهالة: تظهر هذه الحالة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي تتميز بها من يتم تقييمه مما يظهر النتائج غير دقيقة بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة الأثير السلبي، وفي الحالتين يفتقد المقيم الدقة والحيادية في التقييم.[1]

07- خطأ التساهل أو التشدد: يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في عملية التقييم من خلال التغاضي عن أخطاء لابد من محاسبة المقيم عليها. وذلك بعكس رؤساء أخرين يتشددوا بتضخيم السلبيات وتقليل الإيجابية وكلاهما يفتقد إلى الموضوعية.

ثانيا: مشكلات موضوعية

ترتبط أغلب هذه المشكلات بمدخلات وعمليات وإجراءات واختبارات عملية إدارة الأداء ويكمن إيجازها فيما يلي:[2]

- عدم وضوح أهداف تقييم الأداء؛
- سوء اختيار معايير تقييم الأداء؛
- سوء اختيار إجراءات التقييم؛
- عدم اختيار المصادر اللازمة المناسبة لجمع المعلومات الأدائية عن الشخص المراد تقييمه؛
- الخطأ في اختيار / تحديد توقيت التقييم و تكراره؛
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

[1]. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، "**دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص177

[2]. حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 281

المبحث الثالث: وسائل القيادة الإدارية للتأثير على أداء الموارد البشرية

استعرضنا فيما سبق أداء الموارد البشرية وعملية تقييمه وبعض الطرق التي تستعملها وكذا المشاكل التي تواجه عملية التقييم، وفي هذا المبحث سنحاول الربط بين الفصل الأول المتضمن القيادة الإدارية وهذا الفصل المتضمن للأداء وذلك لتحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء، من خلال دراسة أهم الوسائل التي يستعملها القادة الإداريين بهدف التأثير على أداء المرؤوسين وتحسين مستواهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، ومن بين هذه الوسائل نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز.

المطلب الأول: تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى دراسة تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية نحدد مفهوم النمط حيث عرف لغة هو PATTERN والإنجليزية TYPEالطراز، النموذج، النوع ، وهو مصطلح يقابله في اللغتين الفرنسية أما من حيث مفهومه كمصطلح في الإدارة فيعرف:

- يحدد أحمد زكي بدوي مصطلح النمط "بأنه نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته لعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي"
- ويقصد بالأسلوب "النمط" الوسائل أو الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية"

بناء على ذلك فإن القائد ينتقي النمط أو الأسلوب القيادي الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية.

الفرع الأول: خصائص شخصية القائد

تشير النتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و تأثيره على أداء و رضا المرؤوسين عن العمل.

إن سمات القائد من أهم الأمور التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بنجاح وذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان رفع مستوى أدائهم، وتوجيههم إلى تحقيق أهدافهم و أهداف لمؤسسة. وللقائد الناجح سمات تمزه عن غيره نذكر من بينهم:[1]

- أن يكون ديمقراطيا، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة؛
- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة؛

[1]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص105

- الحرص الشديد، و بصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله؛
- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة أي موقف دون خوف؛
- القابلية البدنية، أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل لجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل؛
- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعا بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين؛
- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، والمعرفة الجيدة للعمل فهذا يعد مصدر قوة بالنسبة له؛
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب؛
- القدرة على اكتساب الثقة؛
- المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

الفرع الثاني: نمط القيادة

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهم العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين و مستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، وفيما يلي تحديد لأثر كل نمط على الأفراد.[1]

أولا: أثار نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد:

إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الأفراد والذي بدوره يؤثر على الأداء لديهم نذكر ما يأتي:

- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماكرة مستترة ، والتسلق على أكتاف الأخرين؛
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات؛
- قتل الاقتراحات البناءة؛
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛
- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة؛
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.

[1]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص106

ثانيا : أثار نمط القيادة الديمقراطي على الأفراد:

تظهر أثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:[1]

- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم وفيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا؛
- لا يحاول أفراد أحد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين الجميع؛
- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة؛
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس؛
- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم؛
- كل ما سبق يولد جوا يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

ثالثا: أثار نمط القيادة الحر على الأفراد:

تظهر أثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال:[2]

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت؛
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه لنشاط؛
- عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم؛
- كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم.

وإجمالا، توجد جوانب قصور في سلوك القادة و التي تؤثر على أداء المرؤوسين نذكر منها:

– بعض السلوكيات المرفوضة: عندما يصبح القائد أنانيا ينظر للأخرين بتكبر و تعالي...

– الاعتقاد بأن القائد يولد ولا يصنع: مقولة شهيرة" ولدت قائدا "، فالعديد من القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة، وهذا الاعتقاد عند القائد يجعله ينظر إلى مرؤوسيه بنظرة دونية، ما يؤدي إلى تشكيل فجوة بين القائد و تابعيه، الأمر الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين و بالتالي على أدائهم.

– الاعتقاد بأن الكاريزما تؤدي إلى القيادة: حيث أن القادة الذين أوجدوا كاريزما يلقون احتراما زائدا من أتباعهم وذلك يزيد من ولائهم واستجابتهم، هذا الاعتقاد سوف يحدث مشكلة في حال تغير القائد وذلك برفض القيادة الجديدة.

[1]. كيرد عمار، نفس المرجع السابق، ص106

[2]. نفس المرجع السابق، ص 107

– الاعتقاد بأن ممارسة القيادة تكون فقط لمن هم في قمة الجماعة أو التنظيم؛

إن القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه وعلى المرؤوسين وعلى مستوى أداء المؤسسات

فالفوائد بالنسب للقائد تتمثل في:[1]

- تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه؛
- الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل أقل وتنظيم أكثر؛
- كسبه للاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه؛

وبالنسبة للأفراد فإن القيادة السليمة تنتج أفرادا يتميزون بما يلي:

- يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه؛
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة؛
- يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجودا بذاته؛
- يحاول كل فرد في مجموعة العمل أن يحل كل مشكلة يتعرض لها في العمل بحكمة مع باقي فريق العمل؛
- يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف.

أما بالنسبة للمؤسسة ككل، فتتمثل الفوائد المحققة في:

- كفاءة أكبر ومستوى أداء أعلى، خدمة أفضل وجودة أداء أحسن؛
- سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين؛
- توفر مناخ إيجابي للعمل للقائد و المرؤوسين.

وعليه فأن نمط القيادة أثر بالغ التأثير على مستوى أداء الأفراد وذلك بتوجيه جهودهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وتبين أن النمط الديمقراطي للقيادة يعد أبلغها تأثيرا في سلوك وتوجهات الأفراد والأكثر قبولا لديهم، والأكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء وتحسينه، وهو ما سنناقشه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: بناء فريق العمل وسيلة للتأثير على أداء الموارد البشرية

سنعالج في هذا المطلب مفهوم فريق العمل ومراحل تكوينه وتأثير فريق العمل باعتباره وسيلة من وسائل القيادة على الأداء كما يلي:

[1]. كيرد عمار، نفس المرجع السابق، ص108

الفرع الأول: تعريف و مراحل بناء فريق العمل

يعتبر فريق العمل من وسائل القيادة التي تؤثر على الأداء لذا سنتعرف فيما يلي تعريفه ومراحل بنائه

أولا: تعريف فريق العمل

بما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها أي أن يشكلوا فريق أو فرق عمل تتعاون لتحقيق هذه الأهداف، ويعتبر سلوك القائد محور عمل الفريق، حيث يلعب دور المسير للعمل، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق.

يعرف العديد من التعريفات للجماعة أو فرق العمل حيث:

- يرى **بلال** "أن فلسفة فريق العمل تنبع من مفهوم المشاركة التعاونية، والذي يشير إلى أن أداء الجماعة يجل أن يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأعضاء الفريق عندما يعمل كل فرد منهم منفردا، وقد وصف ذلك أن أداء الفريق ليس تجمعا لأفراد تم بحض الصدفة، ولكنه كيان حي يتألف من مجموعة من الأعضاء أو الأفراد كل له دور، يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولإنجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاليته الذاتية في بيل تحقيق هذه المهمة وتلك الأهداف"[1]
- كما يعرف أيضا بأنه" مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سويا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة.[2]
- يعرف الفريق بأنه" مجموعة من الأفراد يحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال وتربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، ولديهم مجموعة من الأهداف والطموحات والمصالح والدوافع المتقاربة التي يسعون لتحقيقها، كما أن لديهم قيم، معتقات، معايير ومبادئ تحدد وتنظم سلوك أعضاء الفريق"[3]
- كما يمكن تعريف الجماعة "على أنها تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فردا يتوفر بينهم نوع من التلاحم و التناسق في أوجه الأنشطة التي يقمون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة."[4]

---

[1]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص112

[2]. عبد الكريم حسين، "**بناء فريق العمل وإدارتها**"، 2004/04/13، دمشق، ص03

[3]موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص96.

[4]. ماذا نعني بمسمى فريق العمل، https:// hrdiscussion .com/hr16619.html

- كما يمكن تعريف الجماعة كما يلي" الجماعة هي تجمع بشري يتواصل أفراده مع بعضهم البعض لفترة زمنية طويلة نسبيا لتحقيق غاية مشتركة"[1]

ثانيا: مراحل بناء فريق العمل

هناك اختلاف في تصنيف المراحل التي يمر بها الفريق أثناء بناءه وتطوره، وقد تم تحديد مراحل بناء فريق العمل بخمس مراحل هي:

1-مرحلة التشكيل: تتميز هذه المرحلة بالكثير من الغموض حول تشكيلة الفريق ومن هم أعضائه. و تتم في هذه المرحلة المحاولات لاختيار الأعضاء ومحاولة التعرف على بعضهم البعض. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة جس النبض والتعرف على تشكيلة الفريق والتعرف إلى الهدف من تكوين الفريق.[2]

دور القائد: في هذه المرحلة يعمل القائد على تأسيس المصداقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال كما يحاول توليد إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل بروح الفريق، كما يجب أن يتميز القائد بقوة الشخصية والخبرة العالية ليتمكن من إدارة الخلافات والصراعات.[3]

2-**مرحلة النزاع:** تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض أعراف معينة للفريق وطريقة عمله، وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق إثبات أنفسهم فرض أعراف معينة. وقد يختلف الأعضاء حول تلك الأعراف والقوانين كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين القائد أو بتحديد القواعد والنظم والأعراف التي على أساسها يجتمع الفريق.[4]

دور القائد: من هنا ينصح القائد على تكوين رؤية مشتركة والحرص على توليد بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معا لم الأهداف و الأدوار المطلوبة القيام بها. [5]

3-مرحلة الاستقرار: بعد انتهاء النزاع تبدأ فترة الاستقرار حيث يتم الاتفاق على الأعراف والقوانين المتعلقة بالفريق (الاجتماعات، طريقة اخذ القرارات، الجدولة الزمنية...) وقد يُختار القائد الأمثل للفريق. وأحيانا أخرى يتم فرض الأعراف والقيادة عبر الأشخاص الأكثر نفوذا في الفريق

---

[1]. عادل محمد زايد، **تكوين الفرق و العمل الجماعي**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، البريد الالكتروني Pathway@Pathway.edu.eg، ص 27

[2].عبد الكريم حسين، ، مرجع سبق ذكره، ص06

[3]. طهراوي فاطمة الزهراء، فرقاني أمال، "**القيادة والرقابة الإدارية وأثرها على العنصر البشري في المؤسسة** "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، المدية، 2016، 2017، ص33

[4]. عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص06.

[5]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص113.

ولهذا الأمر محاذيره.[1]

دور القائد: يعمل القائد على تصفية الصراعات والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة ، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متزايد.[2]

4-مرحلة الأداء: وهي المرحلة الأهم إذ أنها تُعنى بحسن إنجاز المهمة الموكلة على عاتق الفريق. فبعد الاستقرار يتفرغ أعضاء الفريق للمهمة الموكلة إليهم ويتم تبادل الأفكار والخبرات حول السبيل الأمثل للإنجاز. وفي هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق بالظهور إما من ناحية اتخاذ القرارات أو التوصيات أو التقارير.[3]

دور القائد: يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد، كما يعمل على المحافظة على تماسك الفريق.[4]

5-مرحلة تفكك الفريق/الانتهاء: في حالة فريق العمل المؤقتة التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة إليه، يتم تفكيك الفريق، و كما لا يخفى فإن هذه المرحلة الخامسة تقتصر على الفرق المرتبطة بهدف معين ولفترة منية محددة. أما الفرق التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبيا ويقتصر التغيير فيها على دخول عضو جديد أو انسحاب عضو أو زيادة مهام أو صلاحيات....الخ [5]

دور القائد: يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمة حل الفريق.[6]

ويمثل الشكل التالي مراحل بناء فريق العمل

---

[1]. عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص07

[2]. طهراوي فاطمة الزهراء، أمال فرقاني، مرجع سبق ذكره، ص33

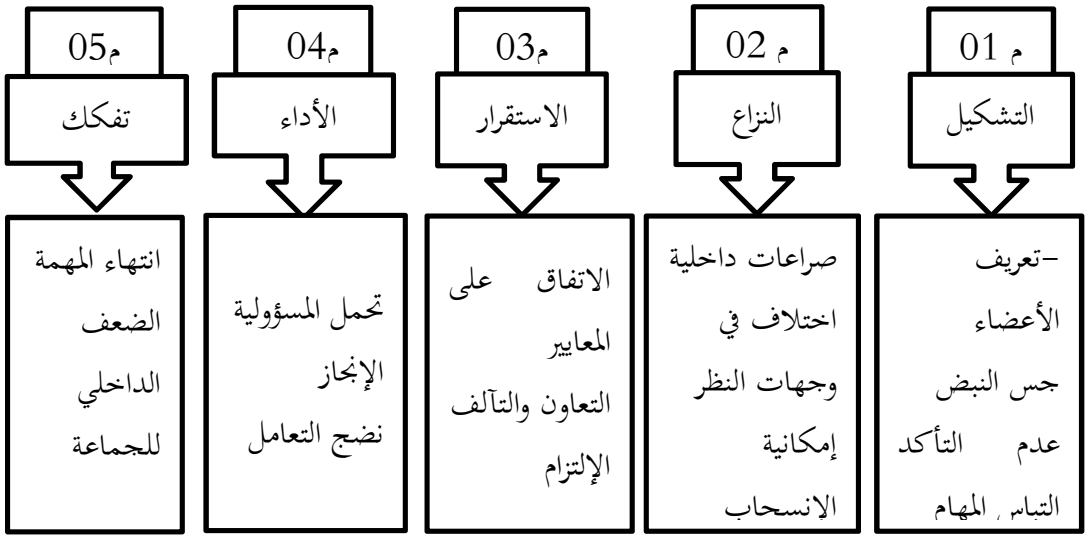
[3]. عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص07

[4]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره،ص114

[5]. عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص07

[6]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص114

الشكل رقم (2–4) مراحل بناء فريق العمل



المصدر: كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"**، مرجع سابق، ص 115

من الشكل التالي يتبين لنا مراحل تكوين فريق العمل وهي خمسة مراحل هي كالآتي: التشكيل، النزاع، الاستقرار، الأداء، تفكك الفريق، مع ذكر خصائص كل مرحلة على حدى ودور القائد في كل مرحلة.

الفرع الثاني: أثر فريق العمل على مستوى الأداء

أولا: أهمية القيادة الإدارية لبناء عمل الفريق

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق 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 والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعدل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية ومواصفات العمل ...الخ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك.[1]

[1].طهراوي فاطمة الزهراء، أمال فرقاني، مرجع سبق ذكره، ص34.

الفرع الثاني: أثر فريق العمل على مستوى الأداء

إن لفرق العمل وخاصة المتماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الأفراد داخل التنظيم، و تأثير هذه الجماعات على الأداء يظهر من خلال النقاط التالية:[1]

- الفِرق والجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاءها أكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع إيجابيا على مستوى الأداء؛
- هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغيابات وترك العمل من أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو أن نسبة انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة؛
- اتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر أيجابا على أداء أعضاء تلك الجماعة ؛
- تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لابد أن يكون أكثر إيجابية، بمعنى لابد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة. فالجماعات الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما تستطيع و بنفس المستوى خفضه. على العكس من تلك الجماعات الأقل تماسكا فهي أقل خطورة من ناحية التعامل، من السالفة الذكر؛
- إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيرا على إنتاجيتها وأدائها. إضافة إلى أن كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل، لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية والأداء قد تتأثر إيجابيا.

وما يحتاجه فريق العمل كأداة فعالة كأداة فاعلة ومهمة للتأثير في أعضائه ليقوم كل بالدور الموكل إليه، ويتحقق بذلك سبب وجود الفريق ألا وهو إنجاز الأهداف ورفع مستوى الأداء، هو نظام تحفيز متكامل، والذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء، وهذا ما سيكون موضوع المبحث الموالي.

المطب الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على أداء الموارد البشرية

يعتبر التحفيز من أهم وسائل القيادة الإدارية في التأثير على سلوك الأفراد وحملهم على رفع وتحسين مستوى أدائهم و ذلك من خلال تحقيق أعلى مستويات من الرضا الوظيفي لديهم، وعليه سنعالج في هذا المطلب موضوع التحفيز كما يلي:

الفرع الأول: التحفيز مفهومه وأنوعه

سنتطرق في الاتي إلى كل من مفهوم التحفيز وأهم أنواعه

[1]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص118

أولا: مفهوم التحفيز

من البديهي أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكا معينا، وأخيرا قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه تحقيق الهدف وما الحافز إلا وسيلة إشباع أو الأداة التي تتم بموجبها الإشباع.

- الحافز لغة من الفعل حفز يقال حفزه حفزا، أي دفعه من خلفه، ويقال حفزه على الأمر أي حثه عليه.[1]
- أما اصطلاحا يعرف الحافز بأنه: شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.[2]
- فالحافز هو مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا اكبر يبذله غيرهم.[3]

كما أن هناك صلة وثيقة بين الحافز والدافع، فالدافع يدفع الفرد للتصرف تصرفا معينا وعلى شكل نشاط لإشباع حاجة معينة، أما وسيلة ذلك الإشباع هو الحافز.

❖ من التعريفات السابقة يمكن القول أن التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد في محاولة منه لإثارة الرغبة لدى الفرد باعتباره الوسيلة المثلى لذلك من حمله على أداء العمل المطلوب منه، والحافز هو كل مؤثر خارجي يوجد بالبيئة المحيطة بالفرد يؤدي في حال الحصول عليه إلى إشباع حاجة ما لدى الأفراد.

ثانيا: أنواع الحوافز

تقسم الحوافز بشكا عام إلى حوافز داخلية مثل الشعور بالرضا وأخرى حوافز خارجية، مثل تقديم مبالغ نقدية أو أشياء مادية للعامل. وهناك من قسمها إلى حوافز فردية وجماعية. ومهما تم تقسيم الحوافز فإنها لا تخرج عن كونها حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

أولا: الحوافز الإيجابية: وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة كالحوافز المادية والمعنوية...الخ[4]

وتأخذ عدة أشكال نذكر منها:[5]

الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار في العمل، المديح والثناء، المنافسة: معرفة نتائج الأداء، المشاركة.

---

[1]. سعد أبو شندي، "**إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص142

[2]. نفس المرجع السابق

[3]. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،"**إدارة الموارد البشرية**" ،الطبعة الأولى، دار جنان للنشر والتوزيع، الأردن،2016، ص162

[4]. خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2011، ص186

[5]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص121

ثانيا: الحوافز السلبية: وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في عدد من الجزاءات يمكن حصرها في نوعين هما الجزاءات المادية المتمثلة في الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة أو الترقية، اقتطاع جزء من الأجر...الخ. والجزاءات المعنوية المتمثلة في التأنيب التوبيخ الإنذار الشفهي والكتابي، النقل إلى قسم أخر...الخ [1]

الفرع الثاني: الرضا الوظيفي مفهومه ومحدداته

سنتناول في هذا الفرع مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

حيث ذكر التحفيز اقترن به وذكر معه الرضا الوظيفي، أي أنهما متلازمان لا يمكن الفصل بينهما لا من ناحية السبب ولا من ناحية التأثير، حيث أن الرضا الوظيفي يمس مشاعر الفرد تجاه العمل الذي يؤديه والبيئة التي يعمل فيها، أيا كان منصبه الوظيفي سواء كان مديرا أو موظفا، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمرؤوسين على حد سواء. وقدمت له تعاريف كثيرة نذكر منها:

- يعرف الرضا الوظيفي على أنه " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة (العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم(أو أعمالهم) وعليه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمؤسسة.[2]
- كما يرى ببعض الباحثين أن الرضا الوظيفي "هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. ومن هنا وجد الباحث **سوبر** إن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته."[3]
- يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، إلا أنها تتشابه في المضمون، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله.[4]

ثانيا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

حظيت العوامل التي تؤثر و تحقق الرضا الوظيفي على العديد من الدراسات و من أهم هذه العوامل ما يلي:

---

[1] نجوى نعيم أبو رمضان، **"قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص28.

[2]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص230

[3]. مروان طاهر الزعبي، **"الرضا الوظيفي مفهومه طرق قياسه تفسير درجاته"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص17.

[4]. وليد حليم غازي، **"دوافع و احتياجات العمل وآثرها على الرضا الوظيفي"**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2011، ص111

1. **بيئة العمل**: يقصد بها بيئة العمل الداخلية والمشتملة على (مساحة المكان، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكييف، صلاحية الآلات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام)

2. **مهام الوظيفة**: يتوقع أن يكون لها تأثير على الرضا الوظيفي، فمضمونها وطبيعتها وظروفها يختلف من شخص إلى أخر، فهناك وظائف إشرافية، ووظائف كتابية، ووظائف فنية، وأخرى ميدانية غير مستقرة، وقد لا تناسب طبعة العمل قدرات الشخص فيصبح غير راض عن عمله، وقد يحدث العكس فتكون الاستجابة إيجابية.

3. **الضمان الوظيفي (الأمن)**: من الأسئلة التي تشغل بال العامل: ماذا بعد الوظيفة؟ ماذا بعد الوصول لسن المعاش أو التقاعد؟ حيث إن المؤسسات توفر لعامليها راتبا تقاعديا مريحا وضمانا اجتماعيا في حالة العجز أو المرض أو الوفاة، بالتالي يطمئن العامل على مستقبله ومستقبل عائلته، فيؤثر ذلك لديه إيجابيا فيصبح راضيا عن وظيفته.

4. **نظام العوائد**: الحوافز والمكافآت والترقيات، حيث يشعر العامل بالرضا إذا تم توزيع العوائد وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

5. **فرص الترفيه**: فإذا كان توقع الفرد للترفيه عاليا أو حصل على ترقية لم يتوقعها، فإن ذلك يدفع باتجاه تحقيق الرضا الوظيفي لديه.[1]

كما أظهرت دراسات **كروكيت وبراغفليد** التي أجرياها في مركز بحوث جامعة ميشيغان 1950، التي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فأجرى الباحثون مقابلات لأعداد كبيرة من موظفي شركات التأمين استنتجوا من خلالها إن الرضا الوظيفي يرتبط ويتأثر بأربعة عوامل هي:[2]

- مدى اعتزاز العاملين وفخرهم بانتمائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها؛
- طبيعة المهمات المتضمنة في الوظائف التي يقوم بها العاملون أو يشغلونها؛
- السياسة الإدارية المالية التي تنتهجها الشركات والمؤسسات؛
- الرواتب والأجور والترقيات والإنجازات وما تحققه من إشباعات للحاجة الاجتماعية للعاملين.

بعد ما تقدم طرحه من مفهوم للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه، سنحاول فيما سيأتي إبراز العلاقة بين التحفيز والأداء، تلك العلاقة التي تظهر من خلال تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

---

[1]. محمد يوسف الزاملي، "**درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم**"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015، ص29

[2]. كيرد عمار ، مرجع سبق ذكره، ص 127

الفرع الثالث: أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية

سنتعرف في هذا الفرع إل أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى نظريات التحفيز وشروط نجاحه وأخيرا علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية.

أولا: نظريات التحفيز المرتبطة بالرضا الوظيفي

قام الكثير من المفكرين وعلماء السلوك والإدارة بتقديم دراسات كثيرة في شكل نظريات وفي محاولة منهم تحديد وفهم العلاقة بين التحفيز وأداء الموارد البشرية، وكما ذكرنا سابقا أن التحفيز والرضا الوظيفي وجهان لعملة واحدة، أي أنه لدراسة هذه العلاقة يكفي أن ندرس مستوى الرضا الوظيفي للأفراد على نظام الحوافز وأثره على الأداء في المؤسسة.

01-نظرية تايلور (النظرية الكلاسيكية): إن أولى المحاولات في موضوع التحفيز كان لتايلور، حيث ركز على تلبية حاجة واحدة فقط (الحاجة المادية) واستخدامها في تنشيط الرغبة في العمل، وباعتماده المنهج العلمي في الإدارة فقد تعامل مع الكم، ودفع الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد.[1]

02-نظرية العلاقات الإنسانية: بعد مدخل تايلور ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وكان أول محاولاتها في الدراسة هي مصانع الهاوثورن، التي أخذت أبعادا نفسية واجتماعية، وتوصلت إلى أن استجابة أفراد الجماعة إلى زيادة الأداء في العمل هو بسبب شعورهم بأن هناك من يتم بهم.[2]

03-نظرية ماسلو: رتب **ماسلو** صاحب هذه النظرية الحاجات التي تحكم سلوك فرد في المدرج هرمي حسب أهميتها و إلحاحها كما يلي:[3]

الشكل رقم (2-5) سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: سعد أبو شندي، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص146

[1]. سعد أبو شندي، مرجع سبق ذكره، ص146

[2]. نفس المرجع السبق، ص148

[3]. نفس المرجع السابق، ص146

من خلال الشكل أعلاه يوضح لنا الحاجات التي جاء بها **ماسلو** في نظريته كالآتي:

– **الحاجات الفيسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام والشراب والمأوى والنوم...لكن دافعية الأشخاص الذين يسعون لإشباع هذه الحاجات فقط ستكون منخفضة لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية.

– **حاجات الأمن والطمأنينة:** إذ أن العامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق، وإلى ضمان دخل في حالة المرض أو العجز، وحاجته إلى الأمن ضد البطالة. وتأتي الحاجة إلى الأمن في لمرتبة الثانية من السلم الهرمي.

– **الحاجات الاجتماعية** :مثل الحاجة إلى الحب والعطف والصداقة والعلاقات والانتماء، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا بد أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها، وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد، وتشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات، كانت سببا في ارتفاع معنوياتهم وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الثالثة من السلم.

– **حاجات التقدير والمكانة:** الإنسان يبحث دائما عن الاحترام والتقدير من الأخرين، فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة. وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الرابعة من السلم.

–**حاجات تحقيق الذات:** يسعى الإنسان لاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إل أعلى المراتب، وذلك يعود عليه بالرضا والسعادة. وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من السلم. وهي أدنى الحاجات أهمية ومساسا بالفرد في نظر **ماسلو**.

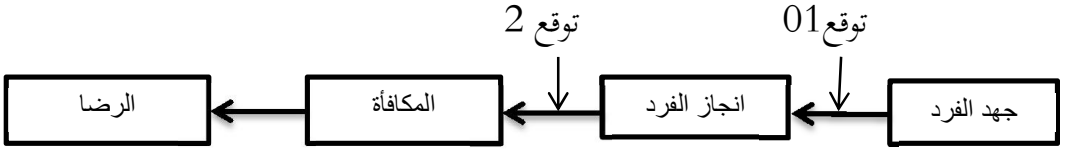
04–نظرية التوقع: قدمها فروم في 1964 جوهرها أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج.

ويرى **روبينس** أن نظرية أتوقع من النظريات الهامة للدافعية حيث يمكن أن تساعد الإدارة في معرفة مجهودات العاملين وتوجيه هذه المجهودات بما يخدم أهدافهم ويشبع حاجاتهم كما أن هذه النظرية تكتسب أهمية كبيرة بتركيزها على تحليل نوعية العوائد أو النتاج التي يعطيها الأفراد أولوية أو أفضلية وكيفية ربطها بمعدلات الأداء أو الإنجاز ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز وضرورة ارتباطها بأداء الأفراد.[1]

والشكل التالي يوضح ذلك:

[1]. شفا سالم السقا، "**مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص35

الشكل رقم(2–6) : نظرية التوقع لفروم



المصدر: شفا سالم السقا، **مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية**، مرجع سبق ذكره، ص35

يتضح من الشكل أعلاه أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد الازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح في بلوغ ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع 01، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع 02 عند فروم.

ثانيا: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك شروط يجب أن تتوفر في الحافز للتأثير على مستوى الأداء:[1]

- الجهد المبذول يجب أن يكون في علاقة مع الكفاءات المستهدفة،(أي توافق الوظيفة مع كفاءة الفرد)
- المكافأة لا يجب أن تكون مبالغا فيها؛
- يجب أن تكون فترة الحصول على المكافأة غير بعيدة في الزمن عن الأداء المحقق(أقصر ما يمكن أن تكون)؛
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد، بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبا فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعانون منه، أو يصلح توليد رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب للإشباع من رغبة حالية لدى العاملين، مثل إعلان مكافآت تشجيعية وغيرها.

بناءا على ما تقدم طرحه من نظريات التي درست التحفيز ورغم الاختلاف بينها وباعتباره وسيلة من وسائل القيادة لإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية، فإننا نلاحظ أن هذا التأثير مرتبط دائما بتحقيق الرضا الوظيفي، فما هي طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء؟

ثالثا : علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وفي ما يلي عرض لبعض هذه الآراء:

[1]. كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص131

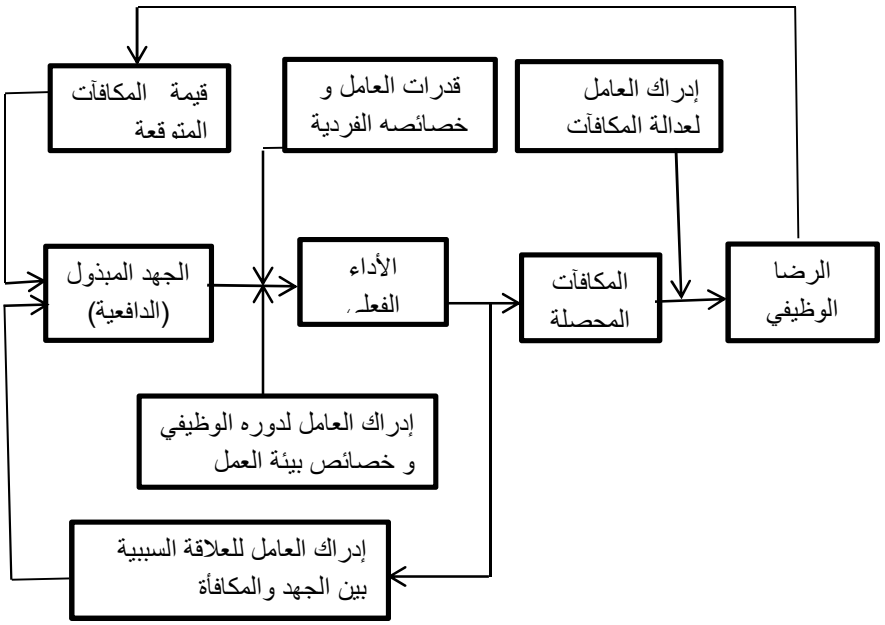
1- الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا الوظيفي والثاني هو تابع وهو الأداء.[1]

2- الرضا يتبع الأداء: أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، وحسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.[2]

3-الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة: يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء تحكمها عوامل وسيطة تجمعهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء.

وباستعراض الدراسات السابقة المعاصرة حول العلاقة بين الأداء والرضا فإن معظم النماذج النظرية الحديثة، تقدم فروضا أكثر تعقيدا من ذلك الفرض البسيط الذي قدمه باحثو العلاقات الإنسانية. ويعتبر النموذج النظري للباحثين **بورتر ولولر** 1967 أثر هذه النماذج قبولا إلى الأن.

الشكل رقم (2-7) نموذج بورتر و لولير يوضح العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي



المصدر: كيرد عمار، ، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**"، مرجع سبق ذكره، ص135

[1]. فادي سامي راشد اسليم، **"الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص51

[2]. نفس المرجع السابق.

من الشكل يتضح أن محددات الأداء بالنسبة للفرد هي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، أما محددات الرضا فتتمثل في العوائد وما تحققه له من إشباعات (نمط القيادة، الأجر، محتوى العمل، الترقية..)، وكذا ادراك الفرد لعدالة العوائد (بمقارنة ما يحصل عليه مع ما يتحصل عليه الأخرون في المؤسسة)، وكذا إدراك العامل للعلاقة السببية بين الجهد المقدم ونظام الحوافز المطبق (المكافأة المتحصل عليها) أي أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الحافز، وأن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا، فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده إليها، فإنه سيبذل قدرا كبيرا من الجهد، هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح و السعادة و ذلك لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات، والعمل على تنمية الثقة والولاء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا الذي يؤثر بدوره على أداء الأفراد داخل المؤسسة.[1]

[1]. كيرد عمار، نفس المرجع السابق، ص136

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم الأداء بصفة عامة وإلى مفهوم أداء الموارد البشرية وهو عبارة عن الطريقة التي يقوم بها العمال في المؤسسة بإنجاز المهام و الواجبات الموكلة لهم بالشكل المطلوب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" وإلى محدداته و مكوناته و العوامل المؤثرة عليه، كما تطرقنا إلى مفهوم تقييم الأداء و استعرضنا بعض التعاريف المعروفة، حيث أنه يعتبر على درجة من الأهمية فهو يحدد تلك الفئة من الموظفين الذين يحققون للمؤسسة الأهداف المتوخاة من توظيفهم، و فيما يخص الموظف يمثل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيرا عن إمكانية الاستمرار و الترقي في المؤسسة، من خلال تلافي أوجه القصور التي لديه و تقديم أفضل مستوى ممكن من الأداء.

كما عالجنا في هذا الفصل بعض أهم وسائل القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية، و كان من بين ما ذكر نمط القيادة المتبع، و بينا ذلك التأثير الذي يحدثه على الأفراد المتمثل في ضبط و توجيه سلوكهم لما يخدم مصالحهم و مصالح المؤسسة، وكان المؤثر الثاني هو فريق العمل و كيفية بنائه، و بيان دور القائد في توليد رح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد، بالإضافة إلى التحفيز الذي يعد أيضا وسيلة من وسائل القيادة في التأثير على أداء الموارد البشرية حيث يعتمد على تغطية كافة الجوانب المادية و المعنوية التي تضمن توجيه السلوك في الإطار الذي يحقق أهداف الفرد المؤسسة معا.

تمهيد الفصل

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري من هذه الدراسة المتعلقة بتأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على اتجاهات عمال مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية، نحو تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسة وهذا من خلال الإجراءات التي تقوم بها بغية أداء المهمة المكلفة بها، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبانة كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه، بناء على ما جاء في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا، ولتحليل هذا الأخير اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) من أجل تجميع وتبويب البيانات، وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة للعاملين.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث تاريخ نشأتها والتعريف بها ،ثم نتناول في المطلب الثاني المهام والأهداف ، وأخيرا سنتطرق إلى تحليل الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب

سنتناول في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لديوان مؤسسات الشباب:

لقد شهد الظهور التاريخي للديوان تغيرات عدة إلا إن الأهداف المحورية لإنشائها لم تتغير وهو الاهتمام بالشباب حيث نلخص التطور التاريخي للديوان فيما يلي:

في سنة 1989 تم إنشاء المركز الوطني لإعلام و تنشيط الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13/89 ومن بين أهم أهدافه إعلام الشباب، وتم إنشاء لهذا المركز الوطني ملحقات ولائية، وبالموازاة تم إنشاء المركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية بموجب المرسوم التنفيذي 12/89.

* في سنة 1990 إصدار المرسوم التنفيذي 118/90 الذي يحدد مهمة وصلاحيات وزير الشبيبة والرياضة والتي من بينها إعلام الشباب و تزويدهم بالمعلومات التي تهمهم.

* في سنة 1990 أصبحت الملحقات الولائية مراكز ولائية وفق المرسوم التنفيذي 253/90 وأصبحت تسمى مراكز إعلام وتنشيط الشباب للولاية.

* في سنة 1998 تم إدماج المركزين الوطنيين المنشأين في سنة 1989 وأصبحا مركزا واحدا يسمى المركز الوطني لإعلام الشباب والرياضة وفق المرسوم التنفيذي 259/98.

* في سنة 2007 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 01/07 والذي يحول مراكز إعلام وتنشيط الشباب إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

التعريف الإجرائي للإعلام:

الإعلام هو عملية توصيل المعلومات للشباب وتوجيههم إلى ما ينفعهم ويلبي رغباتهم.

الفرع الثاني: تعريف ديوان مؤسسات الشباب:

❖ دواوين مؤسسات الشباب هي" مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية وزير الشباب والرياضة تعمل على ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أواسط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاته وصيانتها وحفظها. "

المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان مؤسسات الشباب

تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تملكه من قدرات ومؤهلات كبيرة، وهذا من خلال تعدد مهامها.

الفرع الأول : مهام مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01/07 الصادر بتاريخ 06 جانفي 2007 فان دواوين مؤسسات الشباب تتولى المهام التالية:

- يتولى الديوان مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها وصيانتها وحفظها؛
- تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية اتجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها؛
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها؛
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية؛
- تقديم المساعدات التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم؛
- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة؛
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط؛
- وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شانها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؛
- نظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها. القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها؛
- المساهمة في تطوير النشاطات الجوارية وترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها؛
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي من شأنها أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب؛
- تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال اتجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات؛
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها؛
- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها لسلطة الوصية؛
- تنظيم واحتضان تربصات التكوين والتجمعات؛
- إعلام الشبيبة وتوجيهها وتنشيطها، وبهذه الصورة فهو مكلف بتحقيق الاتصال الفعال مع المؤسسات، كما يضع تحت تصرف الشباب ما يلي:

- توفير وسائل ملائمة (معلومات) تساعد على إدماج الشباب في الميادين الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية؛
- ينظم و ينشط لقاءات تربوية ترويحية ، تظاهرات ثقافية علمية و يتولى تسيرها.

وبناءا على هذه البنود فإن الديوان تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة ومهامه تتعزز بتعليمات وزارية تضفي رؤية جديدة لما يمليه الواقع المعاش في ظل التطور التكنولوجي و الثقافي و الاقتصادي التي مس البني الاجتماعية ناهيك عن الاحتياجات التي تفرض على القطاع أن يتجاوب معها ويسعى جاهدا إلى إيجاد سبل كفيلة للتكفل بها.

الفرع الثاني: أهداف ديوان مؤسسات الشباب:

يهدف الديوان من خلال المهام الموكلة إليه

- إلى إدماج الشباب في الوسط الاجتماعي، الثقافي والمهني، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم من خلال ممارستهم للأنشطة الثقافية، العلمية والرياضية المقدمة من طرف الديوان وملحقاته (دور الشباب، القاعات المتعددة الخدمات، المركبات الرياضية الجوارية، بيوت الشباب، مخيمات الشباب، مراكز التسلية العلمية والمراكز الثقافية)؛
- إضافة إلى تفوير الإعلام والتوجيه السليم للشباب في مختلف ميادين الحياة (الشغل، الصحة، التكوين والتعليم، الترفيه والسياحة الشبانية ...) ومرافقتهم أثناء إعداد مشاريعهم؛
- مساعدتهم على تحقيق غاية الترفيه والترويح من خلال مختلف النشطات ذات الطابع السياحي التربوي الموجهة للشباب، وغرس روح المواطنة في نفسيتهم؛
- الإصغاء للشباب وتوعيتهم وتحسيسهم بمخاطر الأمراض والآفات الاجتماعية.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

للديوان مصلحتين هما مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية ومصلحة الإدارة والمالية والهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب يوضح ذلك :

❖ **مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية:**

تعتبر العصب الرئيسي للديوان، نظرا للمهام الموكلة لها، فهي تشرف من جهة على فضاء الاستقبال والتوجيه المشكل أساسا من بنك للمعلومات وخلية الإصغاء والوقاية صحة –شباب وخلية السمعي البصري، وتتولى الإشراف والتنسيق في مختلف العمليات و الأنشطة التي تقوم بها الملحقات.

❖ **فضاء الإعلام والتوجيه:**

فضاء مخصص لاستقبال الشباب، يحتوي على بنك للمعلومات موثقة ومنتظمة، يشرف عليه مربون مختصون ومختصون في الإعلام والاتصال وتقنيون سامون في الإعلام الآلي

❖ **خلية السمعي البصري:**

هي خلية مهمتها التغطية الإعلامية لمختلف التظاهرات الرياضية والوطنية والدينية، يؤطرها مختصون في السمعي البصري، ولها دور في حفظ وإنجاز و تسجيل كل النشاطات والعمليات التي ينجزها الديوان، وذلك لاستغلالها والاستفادة من مضامينها، كما تساهم في حفظ المادة الإعلامية (صور ، نشاطات ..) لتكون أرشيفا هاما للديوان، وإعداد وتصميم دعائم إعلامية يمكن إحصائها كما يلي :

المطويات، الملصقات الإشهارية، الروبرتاجات.

❖ **خلية الإصغاء و الوقاية "صحة – شباب":**

يرتكز دور الخلية على الإصغاء النفسي للشباب الذين يعانون من مشاكل نفسية واجتماعية، عاطفية ، جنسية، دراسية، أسرية ومساعدتهم على تجاوز تلك المشاكل من خلال الإدماج الاجتماعي والإرشاد النفسي من خلال المقابلات الفردية والجماعية، يشرف عليها أخصائيون نفسانيون، لها 14نقطة استماع موزعة على مؤسساتنا الشبانية.

يتمثل دور الخلية في:

- السهر على الصحة النفسية والذهنية للشباب.
- العمل على التوجيه الحسن للشباب في دراستهم وأماكن عملهم.
- مساعدة الشباب للتغلب على مشاكلهم بصفة عامة مع إعطاء الدعم والتوجيه التربوي الحسن للعائلات بهدف التكفل الحسن بأطفالهم.
- إعلام وتحسيس الشباب حول العواقب الوخيمة الناتجة عن تعاطي المخدرات الكحول...الخ

❖ **بنك المعلومات:**

يعتبر بنك المعلومات خزانا للمعلومات من خلال المهام المنوطة له، إذ أن الإعلام والاتصال كمعيار أساسي في تدرج المهام يعطي له هذه الأولوية، بما أنه يقوم بتوفير رسالة إعلامية شبانية تستجيب لحاجياتهم وانشغالاتهم.

مهام بنك المعلومات تتحدد في توحيد منظومة الإعلام والاتصال على مستوى نقاط الإعلام في عمليتي الإعلام والاستقبال والتوجيه وفي الرصيد المعلوماتي الموجه للشباب.

لذا فإن مهمة الإعلام والاتصال مهمة أساسية تتطلب في أدائها إلى إطارات بيداغوجية متخصصة.

يشرف على بنك المعلومات مربون مختصون ومختصون في الإعلام والاتصال وتقنيون سامون في الإعلام الآلي يتولون مهمة الأداء في مجال التوثيق والإعلام وبث المعلومات، كما يشرف بنك المعلومات على 56 نقطة إعلامية تنشط على مستوى ملحقات الديوان ، ويدخل إنشاء نقطة إعلام الشباب في إطار توسيع وتدعيم شبكة الإعلام والاتصال وتنشيط الشباب، وتوصيل المعلومات إلى أبعد نقطة من تراب الولاية وذلك لسد النقص الموجود على مستوى المناطق النائية التي تفتقر إلى أجهزة وهياكل تستجيب لحاجياتها الإعلامية، وتطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب.

- احتضان تربصات التكوين و المعارض والملتقيات والأبواب المفتوحة ..
- ينظم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب ووضع 15 نقطة إصغاء على مستوى المؤسسات الشبانية .
- يطور النشاطات الجوارية والمساهمة في الحركة الجمعوية وفي أوساط الشباب.
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب ووضع 56 نقطة إعلام عبر كل مؤسستنا الشبانية خدمة للشباب.
- يقوم بنك المعلومات بإنجاز وإعداد المطويات، الدلائل، النشريات، المجلات، والوثائق حول مواضيع مختلفة تهم الشباب وهي توضع تحت تصرفهم كلما استدعت الضرورة، كما يعد برنامج آلي خصيصا يحتوي على 04 محاور أساسية وكلها ذات علاقة " بالتعليم والتكوين والصحة والمجتمع والحياة اليومية ...الخ .
- الإشراف ومتابعة مختلف التظاهرات المبرمجة سواء بالولاية أو عبر الملحقات.
- العمل في إطار الحركة الجمعوية والشبانية في إعداد البرامج الثقافية والعلمية والتقنية للشباب.
- تنفيذ وتطوير الإعلام والاتصال اتجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات والهيئات، حسب الاتفاقيات المبرمة بين مختلف القطاعات، يأتي ذلك بناء على التعليمة الوزارية رقم 500 المؤرخة في 28 أوت 2005 ، المتعلقة بالانفتاح على المحيط الخارجي، حيث قام قطاع الشباب والرياضة بإبرام عدة اتفاقيات مع مختلف الشركاء، خصوصا في المجالات ذات الاهتمام المشترك مثل الاتفاقيات المبرمة بين مديرية التكوين المهني، مديرية التربية، مديرية الصحة، ديوان الخدمات الجامعية، والجامعة ، المجلس الاستشاري للحركة الجمعوية، الفيدرالية الولائية لجمعية أولياء التلاميذ.

الفرع الثاني: هياكل الشباب:

يتوفر الديوان لأداء مهامه على أكثر من 72 مؤسسة شبانية تنشط تحت إشرافه وهي ملحقات تابعة له وهي :" دور الشباب، بيوت الشباب، المركبات الرياضية الجوارية ، المراكز الثقافية، القاعات المتعددة الخدمات، مراكز التسلية العلمية، مخيمات الشباب "

- ✓ دار الشباب: مؤسسة ذات طابع اجتماعي تربوي ترفيهي تابعة للديوان، وهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب يشغلها بصفة نافعة في إطار مهام الديوان؛
- ✓ القاعة المتعددة الخدمات: مخصصة لضمان نشاطات اجتماعية تربوية وعلمية مسلية أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي والحضري ؛
- ✓ بيت الشباب :مؤسسة عمومية ذات صبغة اجتماعية تربوية تعمل على تطوير وترقية حركية الشباب والسياحة التربوية ؛
- ✓ مخيم التسلية العلمية : هو مؤسسة ذات طابع اجتماعي تربوي لتنشيط الشباب من كل الفئات من خلال ممارسة النشاطات الثقافية والعلمية والتقنية والفنية ؛
- ✓ المركب الرياضي الجواري: يخصص لتقديم تنشيط جواري لشباب الأحياء والمدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية.
- ✓ مخيم الشباب: يخصص لاستقبال الأطفال والمراهقين والشباب خلال أوقات فراغهم وتنظيم نشاطات تسلية تربوية وسياحية لفائدتهم؛

نشاطات مؤسسات الشباب : النشاطات الثقافية – التربوية – الترفيهية – الترويحية– العلمية – الرياضية – النشاطات النسوية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب ومجتمع الدراسة وتحديد العينة وطرق جمع البيانات، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة(الاستبانة)، فضلا عن ذلك الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية، كل هذا جعلنا نعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي بأنه مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة هذا في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي تم استعمال كذلك المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأداة الإحصائية SPSSوقد وقع اختيارنا على هذا

المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف في العلاقات للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

أولا: حدود الدراسة: قد تمت هذه الدراسة في إطار الحدود البشرية، المكانية، الزمانية نظهرها فيما يلي:

01: الحدود المكانية: ارتكزت الدراسة على مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب في ولاية المدية.

02: الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.

03: الحدود الزمانية : لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المقابلة و عملية تصميم الاستبيان و تحكيمه وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها خلال الفترة الممتدة من 2018/02/25إلى غاية 2018/05/03 .

ثانيا: مجتمع الدراسة

"مجتمع البحث هو مجموعة من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث."

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجمع البحث، لأن ذلك أسهل وأدق لنتائج البحث وكذا لأن الباحث يلجأ لاختيار جزء من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددها بالإضافة إلى تكاليف المادية والبشرية وكذا ضيق الوقت.

والمؤسسة التي قمنا باختبارها في هذه الدراسة هي مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية حيث يتكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال المؤسسة والبالغ عددهم 45 عامل.

ثالثا: عينة الدراسة

العينة هي مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعة البحث، ويجب أن تكون العينة المختارة لمجتمع البحث في المزايا المختلفة."

بمعنى أنه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلا صادقا.

حيث تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة، حيث أن المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو ظاهرة محال الدراسة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة.

عينة الدراسة الحالية تتكون من 25 عاملا وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 20 استبانة من مجموع 25 استبانة موزعة صالحة ، وقد تم الحصول على هذه العينة بطريقة ميسرة.

المطلب الثاني: إجراءات وأساليب تطبيق أداة الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية للتحليل ويرمز له اختصارا بالرمز (Spss) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، تم استخدام لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة؛
- ✓ حساب معامل الارتباط Spearman لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)} لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك لاختبار الفرضيات؛
- ✓ اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة؛
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف- 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%،فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى

المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3-1): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro-wilt		Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
القيادة الإدارية	0.926	0.114	0.156	0.200
أداء الموارد البشرية	0.962	0.556	0.109	0.200
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss				

يوضح الجدول رقم (3-1) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α=0.01)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتّوزيع الطّبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المحدد لنا، والإمكانات المتاحة وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** يناقش دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد الشرية في المؤسسة الخدماتية، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش القيادة الإدارية، ويشمل ثلاث أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** الإشراف؛
- **البعد الثاني:** بناء فريق العمل؛
- **البعد الثالث:** التحفيز.

المحور الثاني: يناقش أداء المورد البشرية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبتين					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-3): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبتين	

الفرع الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا أخر، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة.

تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. هناك العديد من الخصائص الّتي تميّز جودة الإستبانة منها:

أولا: الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (..)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: فاعلية إدارة الأزمات**

توضح الجداول رقم (3-4)، (3-5)، (3-6)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (3–4): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الإشراف والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يحتفظ مسؤولي المباشر لنفسه بجميع الصلاحيات	0.610**	0.003
2	يصدر رئيسي المباشر القرارات بشكل فردي دون الرجوع إلينا واستشارتنا	0.550**	0.010
3	يوزع مسؤولي المباشر الواجبات علي دون مراعاة لقدراتي	0.877**	0.000
4	يطلب مني مسؤولك المباشر بمستوى معين من الأداء	0.607**	0.004
5	يلزمني مسؤولي المباشر بمستوى معين من الأداء	0.491*	0.024
6	يقدم لي مسؤولي المباشر المساعدة أثناء قيامي بالعمل	0.583**	0.006
7	لا يفرق مسؤولي المباشر في تعامله معي وبين بقية العمال	0.491*	0.024
8	يعتبرني مسؤولي المباشر عامل كفء قادر على تحمل المسؤولية	0.830**	0.000
9	يراعي مسؤولي المباشر قدراتي عند توزيع العمل	0.860**	0.000
10	يفوض لي مسؤولي المباشر بعضا من الصلاحيات	0.503*	0.020
11	يتقبل مسؤولي المباشر أي تغيير من الصلاحيات	0.541*	0.011
12	يتأثر مسؤولي المباشر عادة برغباتي	0.657**	0.001
13	يسمح لي مسؤولي المباشر بالاجتهاد الشخصي في حل المشاكل	0.530*	0.013
14	يتجنب مسؤولي المباشر التدخل في حل النزاعات	0.575**	0.006
15	غياب مسؤولي المباشر يتسبب في تعطيل العمل	0.670**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يبيّن الجدول رقم (3–4) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الأوّل (**الإشراف**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد بناء فريق العمل والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يشجع مسؤولي المباشر العمل ضمن فرق عمل	0.839**	0.000
2	يوجه مسؤولي المباشر عمل الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة	0.945**	0.000
3	يشجع مسؤولي فريق العمل على إبداء أفكار جديدة في العمل	0.704**	0.000
4	العمل ضمن جماعة يرفع مستوى أدائي	0.641**	0.002
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثاني (**بناء فريق العمل**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يُرفق أدائي الجيد الذي أقوم به بحوافز مادية ومعنوية	0.847**	0.000
2	يستعمل مسؤولي المباشر عبارات المدح والثناء لإرضائي	0.844**	0.000
3	العلاوات المقدمة مرضية بالنسبة لي	0.889**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثالث (**التحفيز**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: أداء الموارد البشرية**

توضح الجداول رقم (3-7)،الاتساق الداخلي لبعد أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات أداء المورد البشري

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	أقوم بإنجاز الأعمال المحددة في الوقت المحدد	0.641**	0.002
2	لدي التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل	0.824**	0.000
3	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	0.813**	0.000
4	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز عملي	0.791**	0.000
5	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة	0.868**	0.000
6	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	0.700**	0.000
7	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل	0.760**	0.000
8	تشجيع مسؤولي المباشر يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة	0.602**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات (**أداء الموارد البشرية**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا: الصدق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3-8) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3–8):معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
القيادة الإدارية	البعد الأول	الإشراف	0.867**	0.000
	البعد الثاني	بناء فريق العمل	0.898**	0.000
	البعد الثالث	التحفيز	0.661**	0.001
أداء الموارد البشري	س 1	أقوم بإنجاز الأعمال المحددة في الوقت المحدد	0.641**	0.002
	س 2	لدي التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل	0.824**	0.000
	س 3	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	0.813**	0.000
	س 4	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز عملي	0.791**	0.000
	س 5	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة	0.868**	0.000
	س 6	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	0.700**	0.000
	س 7	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل	0.760**	0.000
	س 8	تشجيع مسؤولي المباشر يدفعي لإنجاز عملي بكفاءة	0.602**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3–8) معامل الارتباط بين كلّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلّية لفقرات الاستبانة، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الاستبانة ككل.

الجدول رقم (3-9): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.884
المحور الثاني	0.740
الإستبانة	0.899
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-9) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والاستبانة ككل أكبر من0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات لهذه المحاور.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة

يتضمن هذا المبحث تحليل إجابات عينة الدراسة(العاملين) التي جمعها من خلال توزيع الاستبانة التي تم إعدادها بغرض الحث العلمي فقط، وذلك بالاستناد إلى أهداف الدراسة وفرضياتها التي تم عرضها في مقدمة البحث، بحيث سيتم عرض مختلف البيانات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة الدراسة وكذا نتائج المحاور الأساسية للاستبانة ثم سننتقل إل عرض شامل لنتائج الاستبانة المقدمة للعاملين.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

تتضمن الاستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، الفئة المهنية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

الفرع الأول: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-1) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(3-10) والشكل رقم (3-1): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	10	47.6
أنثى	11	52,4
المجموع	21	100.0

الشكل رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم (3-10) أنّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور10 أفرد بنسبة تمثيل(47.6%) بينما بلغ عدد الإناث 11 فرد بنسبة تمثيل (52.4%)، معناه أن مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب تعتمد على مبدأ التنوع في الجنسين.

الفرع الثاني: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر:

يمثل الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-2) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-2) :توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	0	0.0
من 25 إلى أقل من 35 سنة	11	52.4
من 35 إلى أقل من 45 سنة	10	47.6
من 45 سنة فأكثر	0	0.0
المجموع	21	100.0

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (3-11) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدّراسة هي (**من 25 إلى أقل 35 سنة**) بنسبة بلغت (**52.4%**)، تليها الفئة العمرية (**من 35 إلى أقل من 45 سنة**) بنسبة بلغت (**47.6%**)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا فتيًا حيث شكل أعمار الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة النسبة الأكبر من العينة بنسبة بلغت 100%، وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة لديوان مؤسسات الشباب.

الفرع الثالث: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة المهنية:

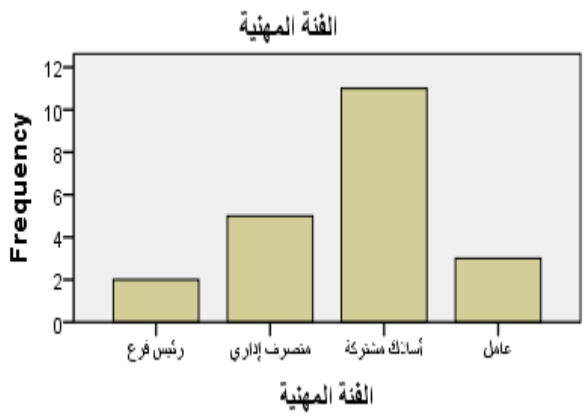
يمثل الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة المهنية:

الجدول رقم (3–12) والشكل رقم (3–3): توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة المهنية:

الجدول رقم (3–12): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
مدير	0	0.0
رئيس مصلحة	0	0.0
رئيس فرع	2	9.5
متصرف إداري	5	23.8
أسلاك مشتركة	11	52.4
عامل	3	14.3
المجموع	21	100.0

الشكل رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم(3–12) أن عينة الدراسة المختارة عشوائيا سقطت على أربع فئات مهنية وهي متصرف إداري بنسبة (23.8%)، أسلاك مشتركة بنسبة (52.4%)، رئيس فرع (9.5%)، 3 عمال بنسبة (14.3%)، ونرى هنا وجود تنوع في الفئات المهنية وهذا راجع لاحتياجات المؤسسة للتنوع.

الفرع الرابع: توزيع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

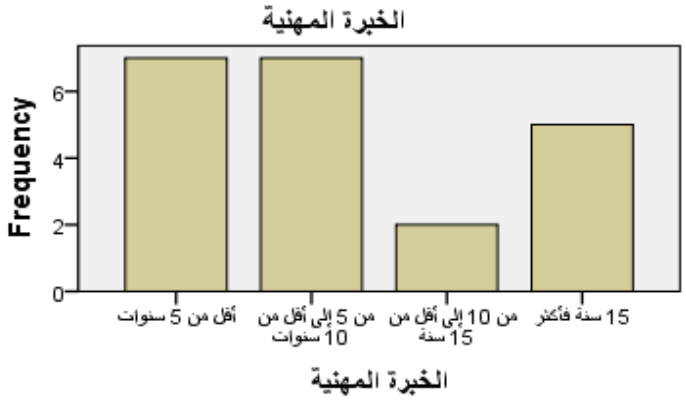
يمثل الجدول رقم (3–13) والشكل رقم (3–4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3–13) والشكل رقم (3–4): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3–13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	33.3
من 5 إلى أقل من 10 سنة	7	33.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	9.5
من 15 سنة فأكثر	5	23.8
المجموع	21	100.0

الشكل رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (3-13)، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (**أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات**) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها (**33.3%**)، يليها الذين يمتلكون خبرات (**من 15 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**23.8%**)، والذين يمتلكون خبرات (**من 10 إلى أقل من 15 سنة**) يشكلون النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (**9.5%**) لأن أغلب عمال ديوان مؤسسات الشباب يمتلكون خبرة أقل من 10 سنوات

الفرع الخامس: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

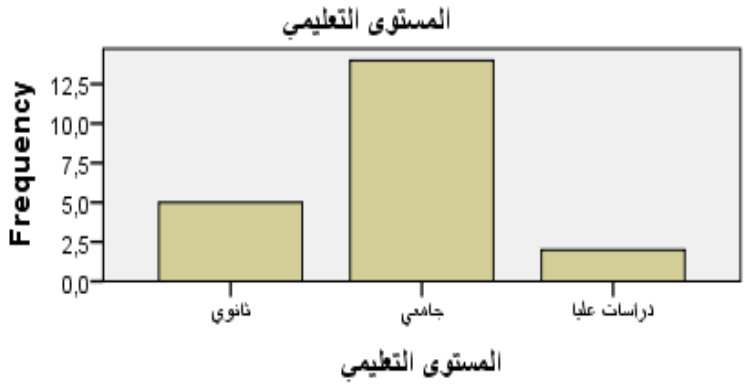
يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-5): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ابتدائي	0	0.0
متوسط	0	0.0
ثانوي	5	23.8
جامعي	14	66.7
دراسات عليا	2	9.5
أخرى	0	0.0
المجموع	21	100.0

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم(3-14) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (66.7%) يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة (23.8) والنسبة الأقل كانت للحاصلين على الدراسات العليا بنسبة بلغت (9.5). وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب تستقطب الأفراد ذو المؤهلات الجامعية.

المطلب الثاني: بيان وتحليل النتائج المرتبطة بنتائج الدراسة

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (**One Sample Test**)، وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون

على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.01) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.01) والوزن النسبي أقل من 60%.

الفرع الأول: تحليل فقرات محور القيادة الإدارية

من اجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول إدارة المعرفة، تمّ تقسيم المحور إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

البعد الأول: الإشراف: تضمن هذا البعد ستة 15 سؤال موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب) بالمدية، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3-15).

الجدول رقم (3-15): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يحتفظ مسؤولي المباشر لنفسه بجميع الصلاحيات	3.95	0.740	79	5.898	0.000	5
2	يصدر رئيسي المباشر القرارات بشكل فردي دون الرجوع إلينا واستشارتنا	3.95	0.805	79	5.423	0.000	7
3	يوزع مسؤولي المباشر الواجبات علي دون مراعاة لقدراتي	4.10	0.625	82	8.032	0.000	2
4	يطلب مني مسؤولك المباشر بمستوى معين من الأداء	3.76	0.831	75.2	4.202	0.000	12
5	يلزمني مسؤولي المباشر بمستوى معين من الأداء	3.95	0.740	79	5.898	0.000	6
6	يقدم لي مسؤولي المباشر المساعدة أثناء قيامي بالعمل	4.00	0.632	80	7.246	0.000	4
7	لا يفرق مسؤولي المباشر في تعامله معي وبين بقية العمال	3.67	0.856	73.4	3.568	0.002	13
8	يعتبرني مسؤولي المباشر عامل كفء قادر على تحمل المسؤولية	3.43	1.121	68.6	1.752	0.095	15

9	يراعي مسؤولي المباشر قدراتي عند توزيع العمل	3.62	0.921	72.4	3.081	0.006	14
10	يفوض لي مسؤولي المباشر بعضا من الصلاحيات	3.76	0.700	75.2	4.985	0.000	8
11	يتقبل مسؤولي المباشر أي تغيير من الصلاحيات	3.86	0.854	77.2	4.602	0.000	11
12	يتأثر مسؤولي المباشر عادة برغباتي	3.86	0.793	77.2	4.954	0.000	9
13	يسمح لي مسؤولي المباشر بالاجتهاد الشخصي في حل المشاكل	3.95	0.921	79	4.740	0.000	10
14	يتجنب مسؤولي المباشر التدخل في حل النزاعات	4.19	0.680	83.8	8.027	0.000	3
15	غياب مسؤولي المباشر يتسبب في تعطيل العمل	4.19	0.602	83.8	9.068	0.000	1
الإشراف		3.882	0.441	77.64	2.5472	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss							

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (**الإشراف**) تساوي (**3.882**)، والوزن النسبي يساوي (**77.64%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**2.5472**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (**0.01**)، وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية لها دور في تفعيل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية.

البعد الثاني: بناء فريق العمل

تضمن هذا البعد أربعة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب) بالمدية، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3-16).

الجدول رقم (3-16): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
1	**يشجع مسؤولي المباشر العمل ضمن فرق عمل**	3.19	1.209	63.8	0.722	0.479	4
2	**يوجه مسؤولي المباشر عمل الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة**	3.38	1.161	67.6	1.504	0.148	3
3	**يشجع مسؤولي فريق العمل على إبداء أفكار جديدة في العمل**	3.62	1.117	72.4	2.540	0.020	1
4	**العمل ضمن جماعة يرفع مستوى أدائي**	3.38	0.865	67.6	2.019	0.057	2
بناء فريق العمل		3.392	0.878	67.84	3.445	0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (**بناء فريق العمل**) تساوي (**3.392**)، والوزن النسبي يساوي (**67.84%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.445**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (**0.01**) وترجع هذه النتيجة لكون القيادة الإدارية في مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية تشجع العمل ضمن الجماعة.

البعد الثالث: التحفيز

تضمن هذا البعد ثلاث أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب) بالمدية، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3-17).

الجدول رقم (3–17): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يُرفق أدائي الجيد الذي أقوم به بحوافز مادية ومعنوية	3.81	0.602	76.2	6.167	0.000	1
2	يستعمل مسؤولي المباشر عبارات المدح والثناء لإرضائي	3.86	0.854	77.2	4.602	0.000	2
3	العلاوات المقدمة مرضية بالنسبة لي	3.76	0.889	75.2	3.927	0.001	3
التحفيز		3.809	0.573	76.18	7.487	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss							

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (**التحفيز**) تساوي (**3.809**)، والوزن النسبي يساوي (76.18%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**7.487**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (**0.01**) وتبين هذه النتيجة أن مديرية ديوان مؤسسات الشباب تملك قيادة إدارية تقوم على تحفيز العاملين بها.

الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني أداء الوارد البشرية

سنتناول في هذا الجزء تحليل عبارات المحور الثاني بعنوان أداء الموارد البشرية وذلك بحساب المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات

الجدول رقم (3–18): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	أقوم بإنجاز الأعمال المحددة في الوقت المحدد	3.81	0.512	76.2	7.249	0.000	2
2	لدي التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل	4.10	0.539	82	9.312	0.000	1
3	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	3 .90	0.700	78	5.920	0.000	3
4	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز عملي	3.19	1.030	63.8	0.847	0.407	8
5	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة	3.43	0.870	68.6	2.257	0.035	5
6	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	3.57	0.978	71.4	2.677	0.015	4
7	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل	3.24	0.889	64.8	1.227	0.234	7
8	تشجيع مسؤولي المباشر يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة	3.33	0.913	66.6	1.673	0.110	6
أداء الموارد البشرية		3.571	0.491	71.42	3.725	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss							

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات تساوي (**3.571**)، والوزن النسبي يساوي (**71.42%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.725**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (**0.01**) وهذا دليل على أن مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية تملك موارد بشرية ذات أدا جيد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط(**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.01$ بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية.

سيتم اختبار العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط (**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا؛

والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها

جدول رقم (3-19): معامل الإرتباط (Spearman) بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية

المجال	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
القيادة الإدارية	0.527*	0.014
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha<=0.01$.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية $\alpha<=0.01$، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية تقدّر بـ (**52.7%**) بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي مؤسّسة ديوان مؤسسات الشباب.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.01$

سيتم اختبار أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول رقم (3-20) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3-20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية لمديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
أداء الموارد البشرية	0.577	0.333	9.471	الانحدار	1	0.006	0.222	3.078	0.006
				البواقي	19				
				المجموع	20				
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss									

يوضح الجدول (3-20) تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.577) عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.333) أي أن ما قيمته (0.333) من التغيرات في أداء الموارد البشرية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب ناتج عن التغير في القيادة الإدارية، كما بلغت قيمة F المحسوبة (9.471) وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (3.078) التي بينت معنوية درجة تأثير القيادة الإدارية، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ، وهو ما يوضحه الجدول (3-20)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية α<=0.05** .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الفئة المهنية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

- **اختبار ت لعينتين مستقلتين (two-independent samples t-test)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، و عليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من

مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الفئة المهنية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$

الفرع الرابع: اختبار التجانس والتباين الأحادي للمحور الأول:

سنتناول اختبار التجانس و التباين الأحادي للمحور الأول

أولًا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على ت لعينتين مستقلتين لأنّ عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما (ذكور- إناث)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية ،ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية.

جدول رقم (3-21): نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المتغير	المجالات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الجنس	الإشراف	ذكر	10	59.900	7.3250	0.428	0.674
		أنثى	11	57.636	6.2172		
	بناء فريق العمل	ذكر	10	14.600	3.3399	1.300	0.209
		أنثى	11	12.636	3.5573		
	التحفيز	ذكر	10	11.000	1.8856	-1.094	0.288
		أنثى	11	11.818	1.5374		
	المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من الجدول رقم (3-21) الآتي:

الإشراف: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أنّ الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف على أداء الموارد البشرية تعزى للجنس.

بناء فريق العمل: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أنّ الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر بناء فريق العمل تعزى للجنس.

التحفيز: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أنّ الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية.

ثانيًا: أثر عامل السن على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير السن يحتوي على أربعة فئات هما (أقل من 25سنة، من 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 إلى أقل من 45 سنة، من 45 سنة فأكثر)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_0 اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01، ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01.

جدول رقم (3-22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المتغير	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	الإشراف	بين المجموعات	73.482	1	73.482	1.736	0.203
		داخل المجموعات	804.327	19	42.333		
	بناء فريق العمل	بين المجموعات	50.634	1	50.634	4.896	0.039
		داخل المجموعات	196.509	19	10.343		
	التحفيز	بين المجموعات	0.316	1	0.316	0.102	0.753
		داخل المجموعات	58.827	19	3.096		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (3-22) الآتي:

الإشراف: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإشراف في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف على أداء الموارد البشرية تعزى للعمر.

بناء فريق العمل: إنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات بناء فريق العمل في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية تعزى للعمر.

التحفيز: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات التحفيز في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التحفيز على أداء الوارد البشرية تعزى للعمر.

ثالثًا: أثر عامل الفئة المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير الفئة المهنية يحتوي على ست فئات هما (مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع، متصرف إداري، أسلاك مشتركة، عامل)،

حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.01$،ونقبل الفرضية البديلةH_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية$\alpha=0.01$.

جدول رقم (3-23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الفئة المهنية

المتغير	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الفئة المهنية	الإشراف	بين المجموعات	78.173	3	26.058	0.554	0.652
		داخل المجموعات	799.636	17	47.037		
	بناء فريق العمل	بين المجموعات	32.731	3	10.910	0.865	0.478
		داخل المجموعات	214.412	17	12.612		
	التحفيز	بين المجموعات	9.661	3	3.220	1.106	0.374
		داخل المجموعات	49.482	17	2.911		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (3-23) الآتي:

الإشراف: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الإشراف في مختلف الفئة المهنية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف على أداء الموارد البشرية تعزى الفئة المهنية.

بناء فريق العمل: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات بناء فريق العمل في مختلف الفئة المهنية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية تعزى الفئة المهنية.

التحفيز: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات التحفيز في مختلف الفئة المهنية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية

غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية تعزى الفئة المهنية.

رابعا: أثر عامل الخبرة المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير الخبرة المهنية يحتوي على أربعة فئات هما (أقل من 5سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01،ونقبل الفرضية البديلة H_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنويةα=0.01.

جدول رقم (3–24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية

المتغير	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة المهنية	الإشراف	بين المجموعات	175.652	3	58.551	1.418	0.272
		داخل المجموعات	702.157	17	41.303		
	بناء فريق العمل	بين المجموعات	53.786	3	17.929	1.576	0.232
		داخل المجموعات	193.357	17	11.374		
	التحفيز	بين المجموعات	4.071	3	1.357	0.419	0.742
		داخل المجموعات	55.071	17	3.239		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (3-24) الآتي:

الإشراف: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الإشراف في مختلف مستويات الخبرة المهنية متساوي، أي أنّ الفروق بين الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف على أداء الموارد البشرية تعزى الخبرة المهنية.

بناء فريق العمل: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات بناء فريق العمل في مختلف الخبرات المهنية متساوي، أي أنّ الفروق بين الخبرات المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية تعزى الخبرة المهنية.

التحفيز: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات التحفيز في مختلف الخبرات المهنية متساوي، أي أنّ الفروق بين الخبرات المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية تعزى الخبرة المهنية.

خامسا: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير المستوى التعليمي يحتوي على ثلاثة فئات هما (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.01$،ونقبل الفرضية البديلةH_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية$\alpha=0.01$.

جدول رقم (3–25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي

المتغير	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى العلمي	الإشراف	بين المجموعات	27.295	2	13.648	0.289	0.753
		داخل المجموعات	850.514	18	47.251		
	بناء فريق العمل	بين المجموعات	13.943	2	6.971	0.538	0.593
		داخل المجموعات	233.200	18	12.956		
	التحفيز	بين المجموعات	2.914	2	1.457	0.466	0.635
		داخل المجموعات	56.229	18	3.124		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (3-25) الآتي:

الإشراف: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الإشراف في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستوى التعليمي غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف على أداء الموارد البشرية تعزى المستوى العلمي.

بناء فريق العمل: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات بناء فريق العمل في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستوى التعليمي غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية تعزى المستوى التعليمي.

التحفيز: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات التحفيز في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستوى التعليمي غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية تعزى المستوى التعليمي.

الفرع الخامس: اختبار التجانس والتباين الأحادي للمحور الثاني

سنتناول في هذا الجزء اختبار التجانس والتباين الأحادي للمحور الثاني

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على ت لعينتين مستقلتين لأنّ عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما (ذكور- إناث)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية ،ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية.

جدول رقم (3-26): نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

الجنس	المجالات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
	أداء الموارد البشرية	ذكر	10	28.300	3.9735	- 0.295	0.771
		أنثى	11	28.818	4.0694		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

أداء الموارد البشرية: إن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث، أي أن الفروق بين العينتين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء موارد البشرية لمديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية عند مستوى دلالة 0.05

ثانيًا: أثر عامل السن على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير السن يحتوي على اربعة فئات هما (أقل من 25سنة، من 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 إلى أقل من 45 سنة، من 45 سنة فأكثر)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_0 اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01، ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنويةα=0.01.

جدول رقم (3–27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

السن	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
	أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	3.506	1	3.506	0.218	0.646
		داخل المجموعات	305.636	19	15.086		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

إن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات أداء الموارد البشرية في مختلف مستويات سن أفراد الدراسة متساوي، أي أن الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أداء الموارد البشرية في مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية عند مستوى الدلالة 0.01

ثالثًا: أثر عامل الفئة المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير الفئة المهنية يحتوي على ست فئات هما (مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع، متصرف إداري، أسلاك مشتركة، عامل)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01،ونقبل الفرضية البديلةH_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية**α**=0.01.

جدول رقم (3–28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الفئة المهنية

الفئة المهنية	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
	أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	34.049	3	11.350	0.701	0.564
		داخل المجموعات	275.094	17	16.182		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

إن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإجابة على فقرات أداء الموارد البشرية في مختلف الفئات المهنية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء لموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب بالمدية عند مستوى دلالة 0.01.

رابعًا: أثر عامل الخبرة المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير الخبرة المهنية يحتوي على أربعة فئات هما (أقل من 5سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01،ونقبل الفرضية البديلة H_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنويةα=0.01.

جدول رقم (3–29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
	أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	58.571	3	19.524	1.325	0.299
		داخل المجموعات	250.571	17	14.739		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

إن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أداء الموارد البشرية في مختلف مستويات سنوات الخبرة متساوي، أي أن الفروق بين الخبرات المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية ند مستوى دلالة 0.01.

خامسا: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير المستوى التعليمي يحتوي على ثلاثة فئات هما (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01،ونقبل الفرضية البديلةH_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية α=0.01.

جدول رقم (3–30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
	أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	28.629	2	14.314	0.919	0.417
		داخل المجموعات	280.514	18	15.584		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

إن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أداء الموارد البشرية في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية عند مستوى الدلالة 0.01 .

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل لدراسة الحالة التي تناولنا فيها تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية لمديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية من خلال اعتمادنا على الاستبانة في المؤسسة محل الدراسة وقمنا بدراسة وتحليل نتائج الاستبانة الذي تم إجرائه في المؤسسة، بحيث توصلنا إلى في الأخير إلى أنه يوجد أثر اجابي للقيادة الإدارية داخل المؤسسة على أداء الموارد البشرية، في حين توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الإداري وأداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية.

خاتمة عامة:

تعتبر القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعة وتحليل التأثير الذي يتركه على أداء المورد البشري في المؤسسة، وهو ماجعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر الأثير القيادي فقد أرجعها البعض الأفراد في عملية التأثير الايجابي في الآخرين، في حين هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القائد على التكيف مع المواقف التي يواجهها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين أو المؤسسة.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على أداء المورد البشري، فتعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة منها، فكان أولهما نمط القيادة ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد حيث اختلف حجم التأثير من نمط لآخر وذلك حسب نمط القيادة المتبع، وكذلك من وسائل القيادة بناء فريق العمل وأهميته في رفع مستوى أداء المورد البشري، أما الوسيلة الأخيرة فتمثلت في تحقيق الرضا وذلك عن طريق إيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

كما قد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، والتي كان أساسها أن القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا في كل الظروف إلا أنها فشلت في تفسير فعالية القيادة ومع تطور الفكر الإداري ظهرت نظريات حديثة في القيادة ركزت على التفاعل والتكامل بين القائد والمرؤوسين، وعلى طبيعة العملية التبادلية بينهما وذلك لرفع مستوى أداء المورد البشري، والذي هو غاية كل مؤسسة.

وهذا ما يبين أن القيادة الإدارية لها أثر أساسي في أداء المورد البشري والذي يعتبر أهم محددات أداء المؤسسة باعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردها.

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

جاءت دراستنا لتوضيح أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية،من خلال دراسة نظرية للقيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية وانتهاء بإسقاطها على الواقع الميداني في مديرية ديوان مؤسسات الشباب وذلك بغية استخلاص مجموعة من النتائج فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي.

✓ من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم الأساسية والنظرية لمختلف المتغيرات الدراسة توصلنا إلى تفسير مقبول للقيادة الإدارية حيث تعتبر فن التعامل مع السلوك الإنساني والطبيعة البشرية أي التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق استمالتهم وحثهم على إتباع أسلوب معين كما أن لها دور حيوي في حياة المنظمات إذ يعتبر القائد المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ يعد أداء الموارد البشرية عنصر مهم في تحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة، فهو عبارة عن الطريقة التي يقوم بها العمال في المؤسسة بإنجاز المهام والواجبات الموكلة لهم بالشكل المطلوب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"وهذا مايؤكد نفي الفرضية الثانية.

✓ بناءا على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى أن النمط المتبع بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب هو نمط الديمقراطية القائم على المشاورة بالإضافة إلى المشاركة بين العاملين وذلك بدرجات متفاوتة حسب درجة الأهمية لكل نمط وهذا ما يفسر انتهاج النمط القيادي مرهون بالتوافق التي تعيشها وكذا طبيعة المرؤوسين العاملين بها ولطبيعة الأنظمة المطبقة داخلها ونستنتج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء الموارد البشرية وهو مايثبت صحة الفرضية الثالثة.

➢ **نتائج الدراسة**

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا لعدة نتائج نظرية وتطبيقية و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

بالنسبة للنتائج النظرية:

- تعتبر القيادة الإدارية فن التعامل مع السلوك الإنساني والطبيعة البشرية أي التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق استمالتهم وحثهم على إتباع أسلوب معين.
- قدرة القادة الإداريين على إقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بسبب قوة تأثير الشخصية واعتمادهم أكثر عن قوة السلطة.
- إن للقيادة الإدارية دور حيوي في حياة المنظمات إذ يعتبر القائد المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم والرفع من هممهم المعنوية.
- تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة،وهذا ما يولد لديهم إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة مما يساهم في دفع المرؤوسين للعمل أكثر.

أما النتائج التطبيقية فتتمثل في:

✓ توجد علاقة طردية تقدّر بـ (**52.7%**)بينالقيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي مؤسّسة ديوان مؤسسات الشباب.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$ بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الفئة المهنية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

- ✓ لاتوجدفروقذاتدلالةإحصائيةحولأثرالإشراف،بناء فريق العمل،التحفيزعلىأداءالمواردالبشريةتعزىللجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف، التحفيز على أداء الموارد البشرية تعزى للعمر.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية تعزى للعمر.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف،بناء فريق العمل، التحفيز على أداء الموارد البشرية تعزى الفئة المهنية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف،بناء فريق العمل، التحفيز على أداء الموارد البشرية تعزى الخبرة المهنية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإشراف بناء فريق العملالتحفيز على أداء الموارد البشرية تعزى المستوى العلمي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإدارية على أداء موارد البشرية لمديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية عند مستوى دلالة 0.05
- ✓ تستقطب مؤسسةديوانمؤسساتالشبابالأفرادذوالمؤهلاتالجامعية.

➢ الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا يمكن تقديم بعض التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- من المستحسن على القادة الإداريين أن يكونوا ميدانيين أكثر وأن لا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب فقط، بل يجب عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجول في مكاتب الموظفين ومواقع العمل مما يسمح بالاتصال مع المرؤوسين والإطلاع على مشاكلهم في العمل ومناقشة الحلول معهم.
- على المسؤولين الإداريين المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هؤلاء الفرق وتيسير قنوات الاتصال معهم، لأن أساس نشاط العمل مبني على فرق العمل وبالتالي يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.
- إجراء مقاييس اختبارات الشخصية للعاملين في المؤسسة والوقوف على الأنماط الشخصية لهؤلاء العاملين وتأهيلهم للمهارات القيادية المناسبة التي تتناسب مع شخصيتهم.
- يجب على القادة الإداريين السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم عن طريق استخدام استبيان يقدم للمرؤوسين .

➢ آفاق الدراسة

وفي الأخير لا ندعي بأننا قمنا بالإلمام بجميع جوانب الموضوع بل بقيت الكثير من النقاط التي تستحق التوضيح والدراسة بشكل أعمق، ونرجو أن يفتح بحثنا المتواضع آفاقا أمام الطلبة والباحثين لإعطاء رؤية كاملة

وتامة حول القيادة الإدارية لأنه موضوع واسع والبحث فيه يبقى متواصلا، ونقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مواضيع لمذكرات مستقبل:

* دور القيادة الإدارية في الرفع من الثقافة التنظيمية.
* نمط القيادة وأثره على الالتزام التنظيمي للأفراد.

قائمة المراجع:

- **الكتب**

01. إبراهيم محد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

02. أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، الدار الجامعيةالأردن،2000

03. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية**، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 1995

04. أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية،2013

05. إيهاب صبيح محمد زرويق، **الإدارة الأسس الوظائف**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر،2001

06. بشير علاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية،الأردن،2008

07. بلال خلف السكارتة، **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2010

08. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.

09. جمال الدين محمد مرسي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى،مصر،2005

10. حسين التهامي، **التفكير الإبداعي**، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2013

11. حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية إطار متكامل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.

12. خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2011.

13. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، 2000.

14. رواية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

15. رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة،2001.

16. زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008

17. سعد أبو شندي، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

18. شحاذة نظمي وأخرون، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.

19. شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، 2002

20. صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.

21. صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004

22. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات والأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، منشورات المنظمة العربية، مصر، 2003.

23. عبد الرحمان العيسوي، **سيكولوجية الإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،1999

24. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

25. فلاح عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها عملياتها المعاصرة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

26. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2008.

27. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، دائرة المكتبة الوطنية ،الأردن، 2000.

28. مجيد الكرخي، "**إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

29. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

30. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة،2005

31. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006

32. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 01، دار جنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

33. محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

34. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.

35. محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
36. مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي مفهومه طرق قياسه تفسير درجاته**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
37. مهدي محمد زويلف، **إدارة الأفراد، الطبعة الأولى**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003.
38. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
39. نواف كنعان، **القيادة الإدارية، الطبعة الأولى**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2009
40.وليد حليم غازي، **دوافع و احتياجات العمل و آثرها على الرضا الوظيفي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية،2011.

- **الكتب بالأجنبية:**

41. CLAUDE BLANCHE ALLEGRE et Autre , gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel , 1édition , De Boeck , Bruxelles ,2008.
42. LaKhdar SEKIOU et autres, GRH, 2ed, De Boeck university, Canada, 2001.

- **الأطروحات، رسائل ومذكرات التخرج:**

أولا: الأطروحات

43. علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية** دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، 2013.
44. قاسم شاهين بريسم العمرى، **أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية**، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي وقار، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009

ثانيا: رسائل ماجستر

45. درويش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية** دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،2012
46. باباه ولد سيدن، **دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء** دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،2009،2010.

47. شفا سالم السقا، **مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2009.

48. فادي سامي راشد اسليم، **الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

49. كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.

50. محمد يوسف الزاملي، **درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015.

51. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية** دراسة ميدانية على وزرات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006.

52. نجوى نعيم أبو رمضان، **قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

ثالثا: مذكرات تخرج:

53. تكليش فاطمة، "**أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**" دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية بالشرفة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، 2015.

54. طهراوي فاطمة الزهراء، فرقاني أمال، "**القيادة والرقابة الإدارية وأثرها على العنصر البشري في المؤسسة** "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، المدية، 2016، 2017.

55. فرحات إحسان، **تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و الكبيرة بولايتي ورقلة و الوادي**، مذكر مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، 2016.

56 نوال تدر غربي، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين** دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات توقرت ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

➢ **المجلات:**

57. أحلام محمد شواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتحسينه**، مجلة جامعة بابل، العدد الرابع، جامعة بابل، 2016

58. بوجعادة إلياس، **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء للمؤسسة**، استمارة بحث، جامعة 20أوت2005،1955، 2006.

59. السعيد بريش نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد الأول، 2012،2011.

60. عبد الكريم حسين، **بناء فريق العمل وإدارتها**، 2004/04/13، دمشق.

61. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012

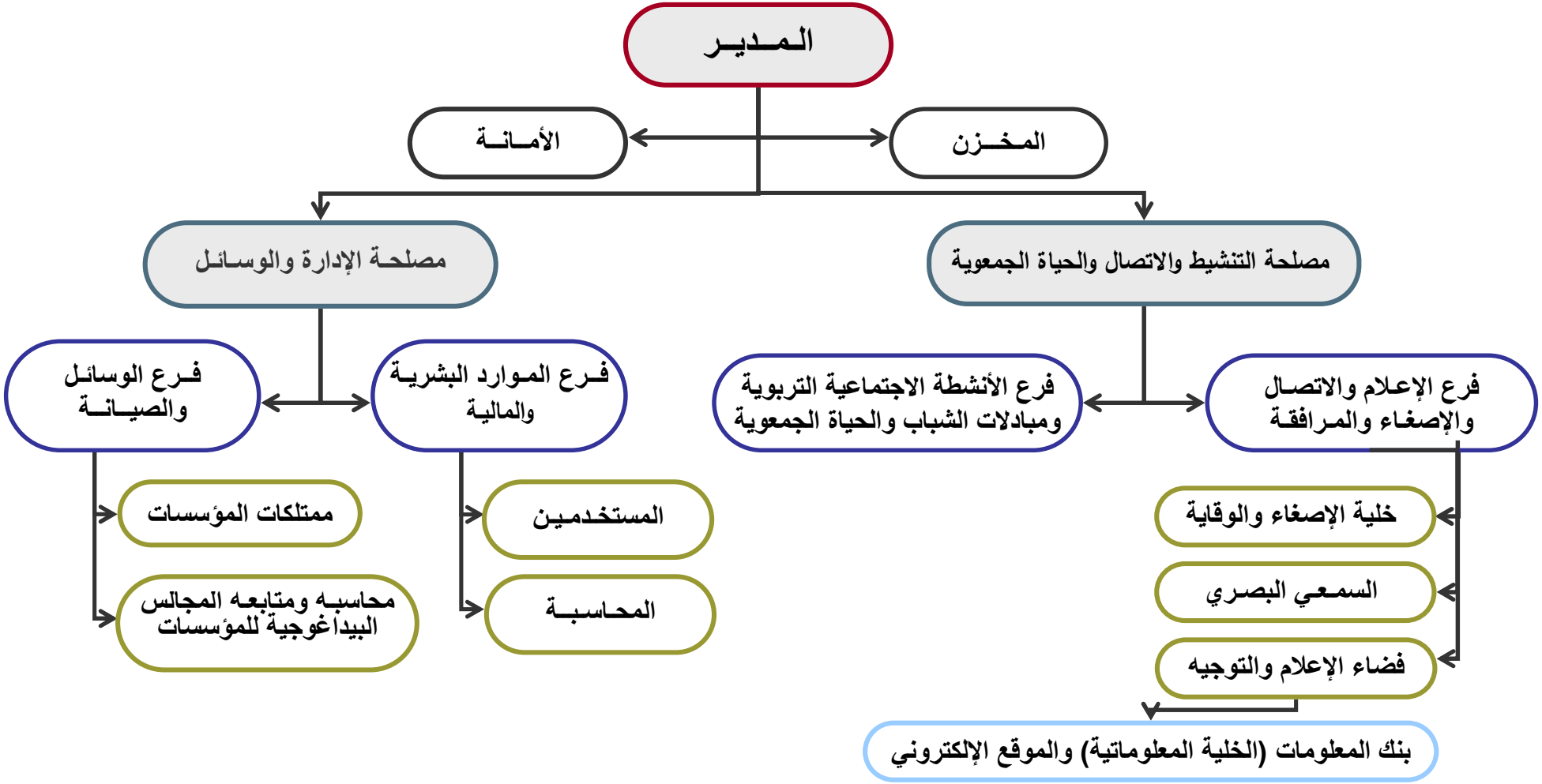
➢ **المواقع الالكترونية**

62. ماذا نعني بمسمى فريق العمل، https:// hrdiscussion .com/hr16619.html

➢ **الملتقيات و المؤتمرات**

63. عادل محمد زايد، **تكوين الفرق والعمل الجماعي**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، البريد الالكتروني Pathway@Pathway.edu.eg،

الملحق رقم (01): الهرم الإداري لديوان مؤسسات الشباب



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

- ✓ طهراوي حياة
- ✓ عيداني حبيبة
- ✓ يحياوي فاطمة الزهراء
- ✓ صدوقي زروق
- ✓ موزاوي عائشة

الملحق رقم (03): الاستبانه

جامعة يحي فارس–المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال والتي تحمل عنوان:

" تأثير القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية "

–دراسة حالة مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمدية–

لذا نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، مع السرية لتامة وعدم الإفصاح عن المجيبين.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

المعلومات الشخصية والوظيفية

– الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

- السن:

أقل من 25 ☐ من 25إلى أقل 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐

– الفئة المهنية:

مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ عامل ☐

– الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من05 إلى أقل من 10سنوات ☐ من 10إلى أقل من15سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

– المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

أخرى ☐

المحور الأول : القيادة الإدارية

يرجى منك وضع علامة(×) أمام الإجابة التي تناسب والواقع الفعلي لمؤسستكم

الرقم	البعد	العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
01		يحتفظ مسؤولي المباشر لنفسه بجميع الصلاحيات					
02		يصدر رئيسي المباشر القرارات بشكل فردي دون الرجوع إلينا					
03		يوزع مسؤولي المباشر الواجبات علي دون مراعاة لقدراتي					
04		يطلب مني مسؤولي المباشر تنفيذ الأعمال دون مناقشة					
05		يلزمني مسؤولي المباشر بمستوى معين من الأداء					
06		يقدم لي مسؤولي المباشر المساعدة أثناء قيامي بالعمل					
07	بعد المؤشر(أ)	لا يُفَرق مسؤولي المباشر في تعامله معي وبين بقية العمال					
08		يعتبرني مسؤولي المباشر عامل كفء قادر على تحمل المسؤولية					
09		يراعي مسؤولي المباشر قدراتي عند توزيع العمل					
10		يفوض لي مسؤولي المباشر بعض من الصلاحيات					
11		يتقبل مسؤولي المباشر أي تغيير أقترحه في أسلوب العمل					
12		يتأثر مسؤولي المباشر عادة برغباتي					
13		يسمح لي مسؤولي المباشر بالاجتهاد الشخصي في حل المشاكل					
14		يتجنب مسؤولي المباشر التدخل في حل النزاعات					
15		غياب مسؤولي المباشر يتسبب في تعطيل العمل					
16		يشجع مسؤولي المباشر العمل ضمن فرق عمل					
17		يوجه مسؤولي المباشر عمل الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة					
18	العمل الجماعي	يشجع مسؤولي المباشر فريق العمل على إبداء أفكار جديدة في العمل					

19		العمل ضمن جماعة يرفع مستوى أدائي						
20	التحفيز	يُرفق أدائي الجيد الذي أقوم به بحوافز مادية ومعنوية						
21		يستعمل مسؤولي المباشر عبارات المدح والثناء لإرضاء العاملين						
22		العلاوات المقدمة مرضية بالنسبة لي						

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	أقوم بإنجاز الأعمال المحددة في الوقت المحدد					
24	لدي التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل					
25	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
26	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز عملي					
27	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة					
28	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة					
29	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل					
30	تشجيع مسؤولي المباشر يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة					

الملحق رقم (04):الجدول الإحصائية المستخرجة Spss

Correlations

			x1	y
Spearman's rho	x1	Correlation Coefficient	1,000	,320
		Sig. (2-tailed)	.	,157
		N	21	21
	y	Correlation Coefficient	,320	1,000
		Sig. (2-tailed)	,157	.
		N	21	21

Correlations

			y	X
Spearman's rho	y	Correlation Coefficient	1,000	,527*
		Sig. (2-tailed)	.	,014
		N	21	21
	X	Correlation Coefficient	,527*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,014	.
		N	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577[a]	,333	,298	3,29517

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102,838	1	102,838	9,471	,006[b]
	Residual	206,304	19	10,858		
	Total	309,143	20			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,089	6,049		1,668	,112
	X	,222	,072	,577	3,078	,006

a. Dependent Variable: y

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	ذكر	10	58,9000	7,32500	2,31637
	أنثى	11	57,6364	6,21728	1,87458
x2	ذكر	10	14,6000	3,33999	1,05620
	أنثى	11	12,6364	3,55732	1,07257
x3	ذكر	10	11,0000	1,88562	,59628
	أنثى	11	11,8182	1,53741	,46355

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	73,482	1	73,482	1,736	,203
	Within Groups	804,327	19	42,333		
	Total	877,810	20			
x2	Between Groups	50,634	1	50,634	4,896	,039
	Within Groups	196,509	19	10,343		
	Total	247,143	20			
x3	Between Groups	,316	1	,316	,102	,753
	Within Groups	58,827	19	3,096		
	Total	59,143	20			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	78,173	3	26,058	,554	,652
	Within Groups	799,636	17	47,037		
	Total	877,810	20			
x2	Between Groups	32,731	3	10,910	,865	,478
	Within Groups	214,412	17	12,612		
	Total	247,143	20			
x3	Between Groups	9,661	3	3,220	1,106	,374
	Within Groups	49,482	17	2,911		
	Total	59,143	20			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	175,652	3	58,551	1,418	,272
	Within Groups	702,157	17	41,303		
	Total	877,810	20			
x2	Between Groups	53,786	3	17,929	1,576	,232
	Within Groups	193,357	17	11,374		
	Total	247,143	20			
x3	Between Groups	4,071	3	1,357	,419	,742
	Within Groups	55,071	17	3,239		
	Total	59,143	20			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	27,295	2	13,648	,289	,753
	Within Groups	850,514	18	47,251		
	Total	877,810	20			
x2	Between Groups	13,943	2	6,971	,538	,593
	Within Groups	233,200	18	12,956		
	Total	247,143	20			
x3	Between Groups	2,914	2	1,457	,466	,635
	Within Groups	56,229	18	3,124		
	Total	59,143	20			


الفصل الأول
القيادة الإدارية

الفصل الثاني:

دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية ديوان مؤسسات الشباب بالمدية


مقدمة عامة


خاتمة عامة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملاحق


قائمة المحتويات


قائمة المراجع