

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة عياشي السعيد لانتاج البلاط أولاد صالح الأمير عبد القادر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

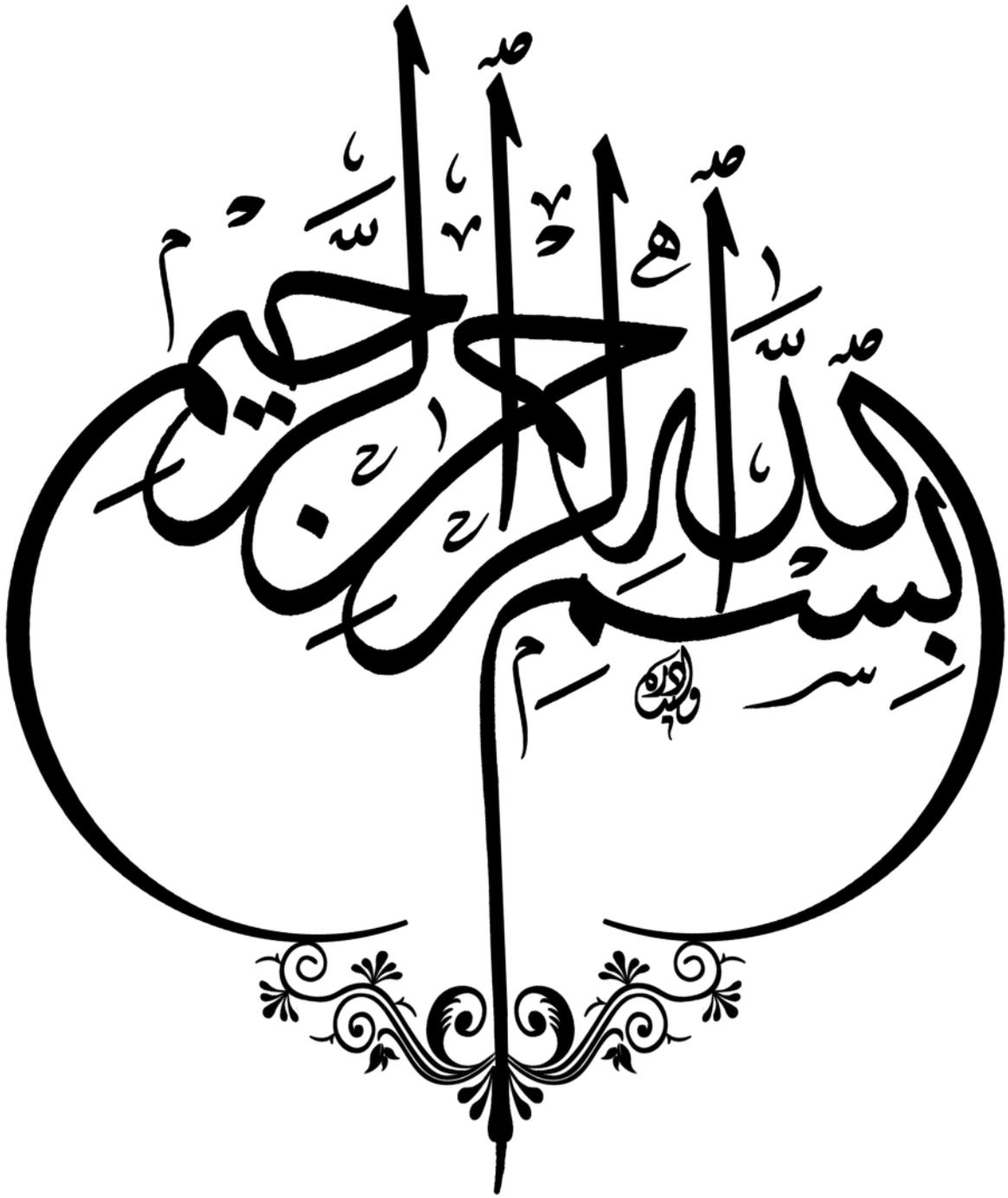
* شتيوي ربيع

إعداد الطالبتين:

فاضل سكيينة

رموش راضية

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر و عرفان:

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظمته الذي قرن الزيادة بالشكر حيث قال الله تعالى: «لئن شكرتم لأزيدنكم» (إبراهيم 7) والصلاة والسلام على قائد البشرية وخاتم الرسل من لا نبي بعده صلاة تقضي لنا بها الحاجات وترفعنا بها أعلى الدرجات وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات في الحياة وبعد الممات، ولله الشكر أولا وأخيرا، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما من وفتح به علي من إنجاز هذه المذكرة، بعد أن يسر العسير وذل الصعب.

أتقدم بالشكر إلى كل من أعانني على إنجاز هذه المذكرة و عرفانا بالجميل فإنه يسرني ويشجع صدري أن أدين بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها بالصورة المرجوة إلى أستاذي القدير شتيوي الربيع الذي تفضل بالإشراف على مذكرتنا، ولم يدخر جهدا في توجيهي ومساعدتي، وتذليل الكثير من العقبات التي واجهتها لإتمام هذه المذكرة فله منا كل الاحترام والتقدير وأسأل الله عز وجل أن يكتب ذلك في ميزان حسناته، وأن يبارك في عمله وعمره.

وأتقدم بالشكر الجزيل لجامعة محمد الصديق بن يحيى على إتاحة الفرصة لنا لمواصلة مسيرتنا العلمية بالحصول على درجة الماجستير، وخالص الشكر لكل من قدم العون والمساعدة من الأهل والأصدقاء فلقد كان لهم الأثر الكبير بعد الله عز وجل في خروج هذا العمل، الذي أسأل الله عز وجل خالصا لوجهه الكريم. و صلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إهداء:

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا أولاً إلى من أنار دربي ووقف إلى جانبي وساعداني على مواصلة مشواري الدراسي، إلى من رباني فأحسننا تربيتي، إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.
إلى كل إخوتي وأخواتي.
إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل.
إلى كل أساتذة علم الاجتماع خاصة الأستاذ المشرف " شتيوي الربيع".

سكينة + راضية

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
اب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
06	أولا: الإشكالية
07	ثانيا: فرضيات الدراسة
07	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
08	رابعا: أهمية الدراسة
08	خامسا: أهداف الدراسة
09	سادسا: تحديد المفاهيم
19	سابعا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية	
28	تمهيد
29	أولا: أهمية القيادة
31	ثانيا: خصائص القائد الكفء
32	ثالثا: أنواع القيادة
34	رابعا : أنماط القيادة
39	خامسا: مصادر قوة القيادة
40	سادسا : وظائف القيادة
41	سابعا: عناصر القيادة
42	ثامنا: صفات ومهارات القائد
44	تاسعا: طرق اختيار القادة
46	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي	
48	تمهيد
49	أولاً: الأداء الوظيفي
49	1- أهمية الأداء الوظيفي
49	2- عناصر الأداء الوظيفي
50	3- محددات الأداء الوظيفي
51	4- معايير الأداء الوظيفي
52	5- أبعاد الأداء الوظيفي
53	6- أنواع الأداء الوظيفي
54	7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
56	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي
56	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:
56	2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
58	3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
59	4- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
60	5- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
61	6- طرق تقييم الأداء الوظيفي
66	7- الصعوبات والأخطاء في تقييم أداء العاملين
67	8- شروط نجاح تقييم الأداء
68	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: المداخل النظرية لموضوع الدراسة	
74	أولاً: النظريات المفسرة القيادة الإدارية
74	1- نظرية السمات.
76	2- نظرية الشبكة الإدارية.
76	3- نظرية ماغريغور.
79	4- النظرية الموقفية.
80	5- النظرية السلوكية
81	6- نظرية ماكلييلاند في الحاجات
82	ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

82	1- نظرية الادارة العلمية
85	2-النظرية البيروقراطية
87	3- نظرية التكوين الاداري
89	4- نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو
91	5- نظرية العدالة
92	6- نظرية التوقع
93	7- النظرية اليابانية في الادارة
الفصل الخامس: إجراءات المنهجية للدراسة	
96	تمهيد
97	أولاً:مجالات الدراسة
101	ثانياً:المنهج
102	ثالثاً:الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
104	رابعاً:العينة و طريقة اختيارها
104	خامساً:أساليب التحليل
105	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات	
107	تمهيد
108	أولاً:عرض و تحليل بيانات الدراسة
108	1-البيانات الشخصية
111	2-بيانات الفرضية الفرعية الأولى
115	3-بيانات الفرضية الفرعية الثانية
119	4-بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
123	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
124	1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى
125	2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية
125	3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
126	4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة
127	ثانياً:مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

128	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
129	رابعا:الاقتراحات و التوصيات
130	خلاصة الفصل
132	خاتمة
134	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة



مقدمة

مقدمة:

أخذ موضوع القيادة الإدارية اهتمام كبير من طرف الباحثين، ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل اهتمامهم، وتعتبر القيادة هي الركزة الأساسية في المؤسسة وهي العقل والقلب النابض لكل مؤسسة ومحركها وذلك لما تملك من تأثير كبير على مسار هذه المؤسسة وعلى انتاجيتها، فهي سلوك وتفاعل وتأثير وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المشتركة، و لتكون قيادة فعالة وليتم التأثير على العاملين تأثيرا إيجابيا لا بد من توفر القائد على مهارات وقدرات، وقد جاءت العديد من النظريات التي ركزت على أهمية العنصر البشري في المؤسسة، حيث أنه يعتبر محور العملية الإنتاجية، ولهذا أصبح القائد يركز على علاقاته بمرؤوسيه وكسب ثقتهم ونشر روح التعاون والجماعة بين بعضهم البعض، والرفع من مستوى ادائهم في العمل حيث أن للقيادة تأثير كبير على أداء العاملين في المؤسسة، مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسة لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناتج عن كفاءة تعامل القائد مع العاملين، فلأداء الوظيفي للعاملين أهمية بالغة في العملية الإنتاجية في المؤسسة، فالأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

كما أن نجاح المؤسسة مرتبط ارتباطا كبيرا بالنمط الذي يتبناه القائد مع مرؤوسيه، ومدى تطبيقه للقوانين بالمؤسسة، وتوظيف قدراته لتحقيق جو عمل أفضل.

وعليه فإن موضوع القيادة الإدارية يؤثر تأثيرا كبيرا على أداء العاملين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن أجل ذلك قسم هذا البحث إلى إطارين باب نظري وباب تطبيقي، الأول تناولنا فيه الجانب النظري والذي يتكون من أربع فصول وهي:

الفصل الأول: بعنوان "موضوع الدراسة" تناولنا فيه أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، وقد قسمت لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية ثم إبراز أهمية الدراسة، وقد قسمت إلى قسمين الأهمية العلمية والأهمية المجتمعية، ثم تناولنا أهداف الدراسة وأهم المفاهيم وإعطاء لكل المفهوم تعريفه الاجرائي وكذلك تناولنا المفاهيم المرتبطة، وأخيرا تطرقنا لأهم الدراسات السابقة التي اهتمت بنفس موضوع بحثنا.

الفصل الثاني: بعنوان "أساسيات حول القيادة الإدارية"، وبداية تناولت أهمية القيادة وأبرز مدى لزومها في الإدارة، ثم تناولنا خصائص القائد الكفاء، ثم انتقلنا إلى أنواع وأنماط القيادة، وخامسا تناولنا إلى مصادر قوة القيادة، ثم وظائفها وعناصرها وصفاتها ومهارات القيادة وآخر عنصر تناولناه طرق اختيار القادة.

الفصل الثالث : جاء تحت عنوان " أساسيات حول الأداء الوظيفي " وقد قسمناه لجزئين، الجزء الأول حول الأداء الوظيفي، تناولنا فيه الأهمية وعناصر ومحددات الأداء و معايره ثم انتقلنا للأبعاد والأنواع وأخيرا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

والجزء الثاني تناولنا فيه تقييم الأداء الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية ثم الأهداف وخطوات تقييم الأداء ومسؤولية تقييم الأداء، ثم طرق وصعوبات أخطاء وتقييم الأداء وأخيرا شروط نجاح تقييم الأداء.

الفصل الرابع : جاء تحت عنوان " المداخل النظرية لموضوع الدراسة" وقمنا بتقسيمه لجزئين، الأول تناولنا فيه النظريات المفسرة القيادة الإدارية ،والثاني النظريات المفسرة للأداء الوظيفي حيث في الجزء الأول تناولنا نظرية السمات، نظرية الشبكة الإدارية ثم نظرية ماغريغور والنظرية الموقفية تم السلوكية وأخيرا نظرية ماكلياند في الحاجات.

والجزء الثاني تناولنا في البداية نظرية الإدارة العلمية، ثم نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية، ثم نظرية الحاجات ابراهام ماسلو ثم نظرية العدالة و نظرية التوقع وأخيرا النظرية اليابانية في الإدارة.

أما الإطار الثاني فتناولنا فيه الجانب الميداني وتكون من فصلين وهي:

الفصل الخامس: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والمجال البشري، والزمني) ثم المنهج المستعمل في الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وعينة الدراسة ،وأخيرا أساليب التحليل الكمية والكيفية المتعلقة بالدراسة.

الفصل السادس: وجاء بعنوان تحليل وتفسير البيانات وقد عرضنا فيه البيانات وقمنا بتحليلها والتأكد من صدق الفرضيات .

الفصل السابع: وجاء بعنوان مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وأكملنا بحثنا بعرض الخاتمة ملخص الدراسة.

الفصل الأول :موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية:

كانت الإدارة وما زالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والعلماء بمختلف اتجاهاتهم الفكرية وعبر مختلف العصور التي تعاقبت خلالها ومرورا بالمراحل والتحويلات المتعددة في المجتمع وانتهائها بظهور كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات، وقد شاهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في كل الجوانب وقد أدى هذا التطور إلى ظهور المنظمة باعتبارها فاعلا في إحداث التطور والتنمية للبلاد، واتساعها وتعقيدها وازدياد حاجاتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية وذلك من خلال الموارد البشرية الذي يعتبر من أهم العناصر في العملية الإنتاجية، إذ لا بد من الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير والتطور التنظيمي، وحاجتها إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي والقيام بدورهم بكفاءة من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة .

ومن هنا أصبحت القيادة النواة الأساسية لكل منظمة فهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري، على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية عن طريق التأثير في سلوك العاملين قصد تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف بأنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها القائد من بث روح التعاون والتآلف بين المرؤوسين في المنظمة من أجل تطوير قدراتهم وتحفيزهم انطلاقا من أهدافه الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، والقدرة على التأثير فيهم للتعاون والتضامن لتحقيق أهداف المؤسسة.

ونظرا للمكانة التي يحتلها العامل فهو الركيز الأساسية لكل مؤسسة، كونه يعكس مختلف النشاطات والأعمال، ولا يخفى أن الأداء الجيد يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الجميع، فهو القوة المحركة للتقدم والتطور في مختلف المجالات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية باعتباره أساس نجاح المؤسسات ونموها، ذلك أن الأداء الجيد للمؤسسات ونجاحها مرتبط بشكل كبير بالأداء الجيد للأفراد العاملين بها.

وهذا المفهوم أصبح من أكثر المفاهيم شيوعا، كونه يقيس قدرات الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالأداء هو مدى تحقيق العامل أو العاملين الأهداف الموجودة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة، عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات.

فالأداء يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين في هذه المؤسسة، فاستمرار أي مؤسسة يتوقف على أداء العاملين فيها.

بحيث أن الأداء الفعال في المؤسسة ما هو إلا نتيجة أساليب وسلوكيات قيادية ومهارات عالية تساهم في إحداث التطور وإثراء قدرات ومهارات العمال وزيادة معارفهم حول الأداء من جهة وتحسين العمل من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف عند الدور التي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي نظرا لما له أهمية بالغة في المؤسسات الجزائرية وكونه موضوع يستحق البحث والتقصي وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي:

• ما مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي؟.

وقد تمخضت عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تؤدي القيادة الديمقراطية إلى زيادة إنتاجية المؤسسة؟.

2- هل يؤدي النمط القيادي الديكتاتوري إلى زيادة الانضباط في العمل؟.

3- هل تساهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

وبعد تحديد الإشكالية صياغة التساؤلات تمت صياغة الفرضية العامة كالاتي:

- القيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

واستنادا للفرضية الرئيسية يمكن أن نصيغ فرضيات فرعية وهي :

الفرضية الفرعية الأولى:

- يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى رفع مستوى أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يؤدي النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري) إلى زيادة الانضباط في العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- تساهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.

- يعتبر موضوع القيادة الإدارية احد اهم مواضيع علم الاجتماع التنظيم والعمل الذي هو

تخصصنا.

- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا.
- الاهتمام بمعرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية والتطور التنظيمي.
- اختصاصي في علم الاجتماع التنظيم والعمل لإتمام بحث المتعلق بمذكرة الماستر.

أسباب موضوعية:

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين من أجل ضمان نجاح المؤسسة.
- تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.
- كون هذه الدراسة تتوافق مع تخصصي في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- الوقوف على إبراز بعض المؤشرات التي تمكن من تحسين أداء العمل.

رابعاً: أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تبيان دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- تسليط الضوء على الدور الفعال للقيادة في تحقيق الفعالية والدافعية للعمال.
- تقديم تحليل علمي لدور القيادة الإدارية.
- معرفة أساليب القيادة في المؤسسة الجزائرية والسياسات المتبعة في مواجهة مشاكل المؤسسة.

الأهمية المجتمعية:

- تقديم الاستفادة من خلال النتائج المتوصل إليها في تقديم حلول تساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- تبيان دور القائد ومساهمته في التميز الوظيفي.
- محاولة الاستفادة من هذه الدراسة في إبراز الدور الحقيقي في إمكانية الرفع من قدرات العمال.

خامسا: أهداف الدراسة:

نريد من خلال دراستنا لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، إلى تبين مدى تأثير الأسلوب القيادية على أداء العاملين، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين ويمكن القول إن أهداف الدراسة تتمثل في:

الأهداف العلمية:

- تسليط الضوء على قوة تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الكفاءة والإنتاجية.
- الكشف عن واقع القيادة في المؤسسة الجزائرية وأساليب العمل.

الأهداف المجتمعية:

- الكشف عن دور القائد ومعرفة الأسلوب القيادي الذي يؤدي للدافعية.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة.
- الكشف عن نقاط قوة القائدة داخل المؤسسة.

الأهداف الشخصية:

- اكتساب المهارة والخبرة الفردية في البحث العلمي.
- المساهمة في تدعيم البحث في هذا الموضوع.
- الرغبة الملحة في دراسة هذا البحث.
- الإحتكاك المباشر بالميدان.

سادسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر عملية المفاهيم مرحلة مهمه وضروريه في إعداد أي بحث علمي في العلوم الاجتماعية فهي خطوة مهمة يجب عدم تجاوزها نظرا لما تحصله من دلالات ومضامين فكرية وأيديولوجية مختلفة كما أنها تشكل الإطار والخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجههم في إنجاز بحثه عبر مراحل مختلفة بوصفها رموز أو كلمات مفتاحية متداولة بكثرة في هذا البحث باعتبارها تعكس مضمون أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث وتختلف المفاهيم باختلاف المنطلقات الفكرية والسياسية والايديولوجية. ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم في ضوء التراث السوسيولوجي وهي ذات ارتباط وثيق بموضوع البحث وهي كالتالي: القيادة، الإدارة، القيادة الإدارية، الدور، الأداء، الوظيفة، الأداء الوظيفي.

1- القيادة:

لغة: كلمة مشتقة من الفعل "يفعل" او يقوم بمهمته، وهذا الفعل اليوناني (Archein) او يقود او يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك او يقود¹.

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة هي: من قاد يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقول: "أقاد خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها" ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومن قادة فهو جمع قائد².

اصطلاحا: هي فن التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ومن وجهة نظر تنظيمية، فإذا القيادة تمثل عملية تأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة³.

عرفتها Bass "باس" بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب⁴.

كما عرفها "كونتر و اودونيل" أنها القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف⁵.

والقيادة بمفهومها الحديث: "تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعته يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها للخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية المتاحة⁶.

كما تعرف القيادة أيضا: "بأنها في التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتمائهم وولائهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم واحترامهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة⁷.

¹نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار القافة، عمان، ط1، 2009، ص86.

²ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2000، ص153.

³محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص257.

⁴محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص57.

⁵نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص21.

⁶محمد حسين العجمي: مرجع سابق، ص60.

⁷محمد شفيق: الإنسان والمجتمع مقدمة في علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص229.

التعريف الإجرائي للقيادة: هي قدرة الشخص على التأثير في الفرد والمجموعة وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق الإنجاز.

2- الإدارة:

لغة: تشتق كلمة إدارة Administration من أصل لاتيني هو Administration بمعنى يخدم أو مساعدة الآخرين Tout Serve فهي أداء لخدمات مطلوبة والشخص الذي يؤدي هذه المهمة "الإداري" يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم¹.

اصطلاحاً:

- يعرف "فريدريك تايلور" الإدارة ويقول: "هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ان تفعل، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأسهل طريقة ممكنة"².

- ويعرفها "هانري فايول" ويقول: "أنه معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر، وتتسق وتراقب"³.

وتعرف الإدارة أيضاً: "بأنها نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق إنتاجية أو اقتصادية (سياسية أو اجتماعية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر"⁴.

- كما تعرف الإدارة بأنها مجموعة الجهود والتنظيمات والإجراءات والقواعد التي من شأنها أن تسيّر العمل في المنظمة وتحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها بأقل جهد ومال ووقت وبأعلى كفاءة ممكنة⁵.

التعريف الإجرائي للإدارة: تشمل الإدارة على عدة عمليات منها: التخطيط التنظيم، الرقابة، التوجيه، التي يقوم بها القائد وهي تخص موارد التنظيم المادية والبشرية لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص4.

² موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص20.

³ علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المانهج، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص30.

⁴ علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 1988، ص12.

⁵ عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، دار المانهج، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص15.

3- القيادة الإدارية:

-يعرفها "على السلمي: أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين¹.
-وتعرف أيضا: بأنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بتروح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة².
-أي أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيته لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم بأداء النشاط التعاوني³.

التعريف الإجرائي القيادة الإدارية:

هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحقق الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

4- الدور:

لغة: عود الشيء إلى مكان عليه جمع أدوار⁴.

اصطلاحا: هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني⁵.

-ويعرف الدور أيضا: أنه أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة معدا فيه أهدافه ورغباته⁶.

-كما يعرف بأنه مجموعة توقعات تخص مكانه نسقيه بنائيه يشغلها الفرد أو أنه سلوك يعكس متطلبات المكانة التي يشغلها الفرد⁷.

¹ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص598.

² بطرس حلاق: القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية سوريا، 2020، ص16.

³ تواف كنعان: مرجع سابق، ص86.

⁴ عبد الله البستاني: معجم مدلول، مكتب لبنان، بيروت، 1992، ص367.

⁵ علي السلمي: مرجع سابق، ص35.

⁶ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص115.

⁷ فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2006،

التعريف الإجرائي الدور: هو نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعه توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه.

5- الأداء:

لغة: هو الطريق التي يتم بها الفعل أو المهمة أو الدور وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينه وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد من خلال زمن معين وهو مصدر الفعل أدى الشيء أي قام به.

اصطلاحاً: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقاً من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل¹. ويرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت، يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به. كما أشار "دراكر" إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق أهداف، وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها ومن هنا يتضح إن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق هذا الجهد بالإنتاجية أو الربحية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة². يشير الأداء إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما يعرف الأداء: " بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

كما يعرف الأداء بأنه: " عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة³.

عرفه كل من "كيسر جريبر وهانديريو Kaisergruber & Handrio 2000 بأنه: " اصدار حكم على الشرعيه الاجتماعيه لنشاط معين " ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، أي

¹ صالح مصلح: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم للطباعة والنشر، السعودية، ط1، 1999، ص392

² علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص130 - 132.

³ عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.

أنه مرتبط بقبول اجتماعي للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو تقوم بها المؤسسة الى جانب الشرعية الاقتصادية¹.

التعريف الإجرائي للأداء:

من خلال التعريفات السابقة للأداء نستنتج التعريف الاجرائي التالي:
الأداء هو جهود الفرد المبذولة في الوظيفة والتي تبدأ بإدراك للدور والمهام المنوطة له و درجة اتمامه لها، وذلك لتحقيق المنظمة لفائدة وفعالية وفقا للموارد المتاحة.

6- الوظيفة:

لغة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين وتأتي بمعنى الخدمة المعينة.

اصطلاحا:

وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعية مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن ان يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

أو: كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ،مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

وعليه فإن الموظف العام هو الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية، أو إحدى الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء².

كما تعني الوظيفة أيضا بأنها: مجموعة الواجبات والمهام التي يكلف بها شخص معين يفوض له قدر من السلطات والصلاحيات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمهام³.

التعريف الإجرائي للوظيفة:

يمكن استخلاص تعريف إجرائي للوظيفة ،حيث أنها تمثل الواجبات والالتزامات التي يؤديها الفرد مقابلة تمتعه بحقوق.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: غدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، ط2013،1،

ص 103 – 104.

² عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار الراية، للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013، ص63.

³ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2012، ص24.

7- الأداء الوظيفي:

عرف Thomas Gilbert الأداء الوظيفي بأنه تفاعل السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج معا، هو اتحاد السلوك ونتائجه هو ليس السلوك لوحده او الانجاز لوحده أنه تكاملهما معا، انه ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

كما أكد Campel وآخرون على أنه من الصعب وصف الجانب السلوكي للأداء دون الإشارة الى جانب النتائج¹.

-عرفه " فروم :Vroom" على أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية.
-أما لندي ترامبو F-landy-trambo فقد اعتبر أن مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمال².

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة من كفاءات ذهنية وبدنية وفقا للقوانين التي وضعت من طرف المؤسسة أو المنظمة لتحقيق الأهداف، وهو قيام الموظفين بواجباتهم وفق المراسيم التنظيمية.

بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية:

1- السلطة: " هي شكل من أشكال القوة التي توجه وتقود جهود وفعاليات الأفراد نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمجتمع"³.

-وتعني السلطة: "السند القانوني الشرعي المستمد من المنصب، وهي صلاحية مرتبطة بالوظيفة والتي تمكن شاغلها من القيام بمسؤولياته وواجباته واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها"⁴.

-وهي الحق أو القوة أو حرية الشخص في اتخاذ ما يراه ضروريا للوصول إلى النتائج التي هو مسؤول عنها⁵.

¹ لبصير هند: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة جيجل، الجزائر، 2008، ص39.

² فرخة ليندة: أثر أساليب القيادة الإدارية على اداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جيجل، الجزائر، 2008، ص107.

³ إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، الطبعة الأولى، 1999، ص329.

⁴ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 1997، ص31-31.

⁵ رضا إسماعيل البيسوني: إدارة الانتاج، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص184.

التعريف الإجرائي السلطة:

هي شكل من أشكال القوة، فهي الوسيلة التي من خلالها يستطيع شخص ما أن يؤثر على سلوك شخص آخر.

1- القائد:

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة¹.

وهو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتتمثل هذه السمات في القدرة على التمييز، الفعالية، المهارة في العلاقات الإنسانية²..... كما يعرف القائد بأنه ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجامعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز على الإهتمام، ويطلق طاقات الأعضاء الجماعية في الاتجاه المطلوب³.

التعريف الإجرائي القائد:

هو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى.

3- اتخاذ القرار:

- هو قرار يتخذه المدير لحل مشكلة معينة حيث يتم اختيار بديل من البدائل المتاحة ويفترض ان يتم اختيار البديل الأفضل للوصول للهدف المنشود⁴.

وهي عملية ذهنية أو حركية أو كلاهما يتم من خلالها الوصول الى القرار المناسب كما ان اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل التي يتم اختياره هذا القرار، وأن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم⁵.

¹ إسماعيل حجازي ومعالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص195.

² محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص123.

³ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص27.

⁴ موسى قاسم، علي خضر، مرجع سابق، ص32.

⁵ أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص185.

إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب، تبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة¹.

ويتضمن اتخاذ القرار خيارا واعيا، فعندما يفضل المدير خيار دون سواه فهو بذلك يصل إلى استنتاج معين ويصطفي مسار عمل محدد، من بين عدد من البدائل والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة².

التعريف الإجرائي:

هو الاختيار القائم على أساس المعايير لبدل واحد من البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة.

بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

1- الرضا الوظيفي:

أن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به.

-الرضا الوظيفي هو شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرية الى عمله وبيئة ذلك العمل، وإن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا في هذا العمل³.

يعني قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها تؤدي الى الرضا الوظيفي، وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه وما يتمنى الحصول عليه⁴.

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه تحقيق الفرد قيم إيجابية في عمله، هذا يؤدي لشعوره بالرضا والسعادة والراحة النفسية في العمل.

¹ عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص109.

² خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة خامسة، 2007، ص109.

³ محمد أحمد سلمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي لقيم وأخلاقيات العمل، ط1، 2011، ص134-135.

⁴ حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص88.

2- الإنتاجية:

من الأمور الشائعة تعريف الإنتاجية بأنها الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية، ولعل هذا التعريف الشائع يرجع إلى الاهتمام بتحقيق وفورات في تكاليف العمل، حيث ان هذه الوفورات يمكن أن تؤثر في التكاليف الإجمالية والاسعار و الأرباح و الأجور وفرص العمل، وإجمال في مستوى المعيشة، أما في معناها الواسع فإن الإنتاجية تشير إلى تملك أو استخدام القوة. وبهذا المعنى يكون الفرد منتجا.¹

يمكن تعريف الإنتاجية على أساس الارتباط بين العنصر العمل وبين ذلك القدر الذي تنتجه كل وحدة من وحدات هذا العنصر ،اي انها ما ينتجه العامل في فترة زمنية معينة².

عبر الأستاذ W.E.T salted عن الانتاجيه بقوله: أن الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة فالبعض هي مقاييس كفاءة العمل، وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وهي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن³.

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف الانتاجية على انها ما ينتجه الفرد انطلاقا من الموارد المتاحة وهي مقياس مهم على التنافس وتحسين مستوى المعيشة، وتحقيق الأهداف في المؤسسة من خلالها.

3- الكفاءة:

هي عمل الأشياء بشكل جيد بنسبة إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية، كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة والمنفعة ويكون هدفها هو إنجاز العمليات واستغلال الموارد استغلال أمثل، وتستخدم كمعيار لتقييم كفاءة أداء المهام على المدى القصيرة وتحقيق الأهداف إذا كانت المدخلات والمخرجات كمية⁴.

هناك أيضا تعريفات تخص الكفاءة الإنتاجية حيث تعرف أنها:

- القدرة على القيام بعمل معين بشكل دقيق في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول وأكبر قدر من الرضا النفسي للفرد.
- إنجاز الشيء المطلوب بالقدر الذي لا يدعو إلى تحقيق المزيد منه.

¹ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص420.

² حسين عمر: الموسوعة الاقتصادية (طبعة موسعة)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص73.

³ خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة. دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص45.

⁴ زيد منير عيوري: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2007، ص225.

- إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات المطلوبة بأقل تكلفة كلية.¹
- أن الكفاءة تبين درجة المثالية التي تستخدم بها الموارد في العملية الإنتاجية فهي " تقارن بين مخرجات المتحققة وبين المخرجات المتوقعة، والتي كان يجب الحصول عليها من استخدام حجم معين من الموارد.
- كما تتمثل الكفاءة في كيفية الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة².

التعريف الإجرائي للكفاءة:

يمكن تعريف الكفاءة على أنها الممارسة الجيدة للمهنة والأداء بشكل احترافي من خلال المهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، إذ تعد إرثاً نظرياً مهماً لبنائه كونها تمكن الباحث من تكوين تصور شامل حول ظاهرة معينة، كما أنها تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي لأنها تزود الباحث بخلفية من المعلومات والمفاهيم من أجل تزويده برصيد معرفي وإثراء مشكلة بحثه وتحديد أبعادها ومجالاتها وتوجيهه نحو المراجع والمصادر الأكثر أهمية. ومن هذا المنطلق حاولنا عرض من الدراسات التي تخدم الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر بغية الاستفادة منها في توجيه وتنظيم خطوات بحثنا، ومن بين الدراسات التي تطرقنا لها نذكر ما يلي:

1-الدراسات الجزائرية:

1-1- دراسة "كيرد عمار":

وهي دراسة ميدانية بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" كيرد عمار "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة، الجزائر سنة 2014 /2015 تمثلت في دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع "الأغواط" انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع "الأغواط"؟

وسعى الباحث لتحقيق الأهداف التالية:

¹ محمد علي نسيم: التؤمان الكفاءة والفعالية، جونا للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص14.

² بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الانتاج في المنشآت الذهبية والصناعية (مدخل تحليلي) اليازوري للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2011،

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
- تحديد مهارات القيادة الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة، أي الصفات التي تجعل منهم عنصر مؤثر بالإيجاب في أداء العاملين.
- وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها، أما من الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لحجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة.
- وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:
- أثبتت الدراسة صحة العامة حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيرات ثلاث (نمط الإشراف، فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:**
- هذه الدراسة تحاول التعرف على نمط القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة كما أن القيادة الإدارية تلعب دورا مهما في كل مراحل العملية الإدارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن أهمية هذه الدراسة بالنسبة لموضوع بحثنا تكمن في مشكلة القيادة الإدارية وتأثيرها على تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

1-2- دراسة شاين نوال:

- تمثل عنوان هذه الدراسة في " تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" شاين نوال في جامعة قسنطينة سنة. 2013/ 2014
- وقد وضعت الباحثة السؤال الرئيسي الآتي:
- إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟.
- ومن بين أهداف دراسة الباحثة لهذا الموضوع:
- معرفة نوع القيادة والأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ، ومدى تأثيرها في أداء العمل وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.
- إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عمله وتنمية قدراتهم.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير نمط القيادة على الأداء، وقد اعتمدت عليه لكونه يقوم على دراسة واقع الظاهرة ويحقق الهدف، كما أن تحليل ومعرفة الأسلوب السائد داخل المؤسسة لا يتم إلا في إطار وصف وتحليل الواقع الذي توجد فيه وصفا واقعيا.

وقد اعتمدت على المقابلة والاستمارة في دراستها كذلك.

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- إن الأسلوب التسلطي اذا كان فيه عذاب وتسلط يؤدي إلى تدمير العمال.
- إن الأداء الوظيفي يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل.
- استقرار العمال ورضا الوظيفي ناتج عن تبني النمط الديمقراطي.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

يعتبر التساؤل الذي وضعته الباحثة أحد متغيرات دراستنا فهذه الدراسة افادتنا في جمع معلومات، وأخذ نظرة مسبقة عن متغيرات دراستنا الحالية، ومن خلال النتائج التي تم التوصل لها، كل هذه المعلومات ساعدتنا في دراستنا الحالية.

1-3- دراسة فرخة ليندة:

وهي دراسة بعنوان " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة" لفرخة ليندة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر سنة 2008 2009 ويتمثل هدف هذه الدراسة في معالجة أحد موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية. وقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي في دراستها وذلك لملائمته طبيعة البحث وأهميته، وكذلك تم الإستعانة بالمنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية، ومن بين الأدوات المستعملة الملاحظة والمقابلة التي تم إجرائها مع عينات البحث، واعتمدت الباحثة كذلك على الاستمارة البحثية التي يتم الإجابة عن أسئلتها من طرف العمال، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عنهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد ومروسيه وتركز هذه الدراسة بالاهتمام بالأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم من حيث الشدة واللين.

- وتوصلت الباحثة من خلال دراستها إلى الكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهمية الأسلوب القيادي الإداري داخل المنظمة وتأثيره على الموظفين وأدائهم وعلى الإنتاجية كل هذه المؤشرات كان لها دور في توظيف الأساليب القيادية الفعالة من خلال الأدوات التي تم استعمالها في البحث.

1-4- دراسة الصالح جيلح:

درست هذه الدراسة تحت عنوان " أثر القيادة على أداء العاملين في جامعة الجزائر " سنة 2005 / 2006 لصالح جيلح.

وضع الباحث التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟
تمحورت أهداف هذه الدراسة حول:

- معرفة ما مدى مساهمة القادة الإداريون في رفع أداء العاملين.
- معرفة سمات القادة التي تؤثر في العاملين وفي أهداف المؤسسة.
واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، و للحصول على المعلومات اعتمد كذلك على الأدوات العلمية أبرزها: المسح الكتابي، والملاحظة والمقابلة والاستمارة.
ومن بين أهم نتائج الدراسة:

- ميل القادة في مجمع "صيدال" للحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج، أي عجز عن تحقيق أهداف المؤسسة.
- قدرة القادة الإداريون في مجمع " صيدال " إقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة وهذا للافتقار هم الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في الكشف عن أهمية ومساهمة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، حيث أن الباحث انطلق بحته من تساؤل مهم مفاده: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين؟ وقد توصل للعديد من النتائج من بينها غياب الاهتمام بالعامل من الطرف القادة.

2-الدراسات العربية:**2-1- دراسة حسين مرضي الدوسري:**

وهي دراسة تطبيقية بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي "لحسين مرضي الدوسري، في الكلية التقنية بالخرج جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، السعودية ،سنة.2012 2013

وقد سعى الباحث لتحقيق مجموعة من الأهداف انطلاقا من طرح التساؤل الآتي:

- ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج؟

ومن بين هذه الأهداف:

- الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.

- هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي.

- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري ثم النمط الحر.

- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

أفادتنا هذه الدراسة في موضوع بحثنا من حيث دراستها لأساليب القيادة ،ووجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة.

2-2- دراسة حسن محمود حسن ناصر:

وهي دراسة ميدانية بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، لحسن محمود حسن ناصر، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في فلسطين، . 2010

تمحورت أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

- وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

- وضع التوصيات المناسبة بناء على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام بتصميم استبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 138 منظمة أهلية في قطاع غزة ثم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا وكما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة بالنسبة لدراستنا الحالية نظرا لأنها اهتمت بالأنماط القيادية السائدة في المنظمات ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك تساعد في اختيار الأسلوب القيادي المناسب الذي يؤثر على ايجابيات الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات وقد تناولنا في هذه الدراسة لأنها تتناسب مع موضوع بحثنا.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة وتتنوع في تناولها لموضوع بحثنا المتمثل في القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي حيث ركزت على مفهوم القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء وهذا ما أثبتته الدراسات الجزئية من خلال أن الأداء يتأثر الأسلوب القيادي والنمط القيادي وذلك عن طريق المشاركة وإن الروح المعنوية تبنى على أساس العدالة والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

وإن أوجه الاستفادة من هذه الدراسات أنها اهتمت بدراسة متغيرين ما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمدة عليها في كل هذه الدراسات، إذ مكنتنا من ضبط المفاهيم وصياغة الفرضيات، وتكوين صورة مبدئية وواضحة عن الإطار العام للدراسة والذي تتمثل في طبيعة الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين الأداء الوظيفي، وعليه فإن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع واستنادا إلى ما سبق عرضه وتناوله في كل هذه الدراسات السابقة يمكن أن نستخلص بعض الأفكار والقضايا الهامة و تتمثل فيما يلي:

- اتفقت الكثير من الدراسات على أن التشاركية في اتخاذ القرارات يؤدي بالشعور بالرضا والثقة.

- أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من شأنه زيادة الشعور بالولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين القائد والمرؤوسين.
- إن معظم الدراسات اهتمت بموضوعي القيادة والأداء وكشفت عن مجموعة من الأسباب والعوامل التي تؤثر في سلوك القادة والمرؤوسين.
- أغلب الدراسات أكدت أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى الشعور بالنقص والتذمر داخل أماكن العمل.
- معظم الدراسات السابقة اتفقت أن النمط الديمقراطي هو من يحقق نتائج إيجابية وسيادة الثقة الكاملة وأن الأداء الوظيفي يزيد وتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل.
- أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المبني على المعالجة الإحصائية.
- أغلبها اعتمدت على الاستمارة مقسمة على عدة محاور رئيسية تبعا لفرضيات الدراسة ومتغيراتها ومؤشراتها.
- معظم الدراسات السابقة كانت ذات جانبيين نظري وتطبيقي، حيث قدمت كل دراسة إطار نظري منطلقا من مشكلة بحثه في صورة تساؤل رئيسي ومن ثم التساؤلات الفرعية شكلت في جوهرها مجموعة فرضيات محاولا بذلك التأكد منها في الجانب التطبيقي.
- ويتضح من خلال عرضنا للدراسات السابقة والقضايا والأبحاث التي أثارته نستطيع القول أنها ساعدتنا في تحديد أبعاد موضوع بحثنا بمتغيراته و مؤشرات و من خلال النتائج التي جاءت بها هذه الدراسات مكنتنا من الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي كما تساعدنا في اختيار العينة و في تحديد توجهات أسئلة الاستمارة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل بالإلمام بالإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تضمن تحديد الإشكالية الدراسة ثم التطرق للفرضيات والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات، ثم تحديد الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة، ثم إبراز أهمية هذا الموضوع وأهدافه، الذي كان بهدف معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم الإشارة لأهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وتدعيم دراستنا تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوع الدراسة أو متشابهة معه.

الفصل الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية

تمهيد:

أولاً: أهمية القيادة.

ثانياً: خصائص القائد الكفاءة.

ثالثاً: أنواع القيادة.

رابعاً: أنماط القيادة.

خامساً: مصادر قوة القيادة.

سادساً: وظائف القيادة.

سابعاً: عناصر القيادة.

ثامناً: صفات ومهارات القيادة.

تاسعاً: طرق اختيار القادة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر القيادة عملية معقدة ولهذا عرفت تنظير من جميع الجوانب الإنسانية ولأنها تتعلق بأهمية القائد في المؤسسات والتنظيمات بصفة عامة وبمدى فعالية القائد وتأثيره على سلوك الإلتباع لتحقيق الأهداف بصفة خاصة، فهي عملية تنسيق وتوجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهي تمثل المحور الأساسي للمؤسسة وأخذ موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين، وهذا ما أدى لتطور المعرفة حول موضوع القيادة ودورها في التنظيم.

وبناء على هذا حاولنا أن نقدم تحليل حول أهمية القيادة ووظائفها وخصائص القائد وأهم أنواعها وأنماطها وعناصرها وأهم الاتجاهات النظرية لها.

أولاً: أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة الإدارية في قوة المورد البشري والصفات الشخصية التي يتمتع بها، حيث انه أصبح يشغل اهتماما كبيرا في المؤسسة، وذلك لتأثيره الكبير على نشاط ومسار هذه المؤسسة. حيث أن كل مؤسسة تحتاج إلى قيادة ذو كفاءة ومهارة لتحسين نشاطاتها، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي:

إن القيادة تعتبر ضروري في كل المنظمات فهي فكر وضعه وبراعة ومنهج ومهارة وفن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص. وتؤثر القيادة أيضا تأثيرا فعالا في حياة المجتمع حيث أنها ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ولكل مجتمع نوع القيادة التي تلائم ولا تلائم غيره. فتكمن أهمية القيادة في المنظمات العامة في كونها تساعد المرؤوسين على اتفاق أعمالهم، وإعدادهم لتولي المسؤولية في المستقبل، وحفزهم لتقييم أقصى ما تسمح به طاقتهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية المنشودة في العمل المطلوب.

- تحقيق التوافق والتنسيق بين جهود المرؤوسين وإثارة الوعي الجماعي بينهم¹.
- الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ولا يجب أن يستبد القائد و يركز السلطات في يده لأن جودة القرار تتوقف على درجة قبوله والتفاني في تنفيذه.
- تحديد الأهداف الرئيسية، وترك التفاصيل للمرؤوسين حيث يجب على القادة الاهتمام بمعالجة القضايا الأساسية وترك الجزئيات والتفاصيل للمرؤوسين مما يسهم في تنشيط قدراتهم والاستخدام الأمثل لطاقتهم وإيجاد المناخ الملائم لسيادة مفهوم الرقابة الذاتية.
- القيادة حلقة الوصول المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة¹.

¹ صابرين عطية مرسل: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2014، ص13 -

- وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عليا.
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي لزيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الانتاجية.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.²
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المؤسسة.
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والابداعي والتجديدي لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية من جميع العاملين.
- أنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.³
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.⁴

¹ مرجع نفسه، ص14.

² علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص22.

³ مرجع نفسه، ص14

⁴ أسامة خيري: القيادة الإدارية، الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص21 - 22.

ثانياً: خصائص القائد الكفء:

حدد (Goetsch & Davis) جملة من خصائص يمتاز بها القيادي وهي:

- الإنتاجية العالية في أداء المهمات الإدارية.
- القدرة على خلق اتجاهات ايجابية نحو العمل لدى العاملين.
- الالتزام بتحقيق أهداف التنظيم.
- الاستخدام الفاعل والكفء للموارد (المادية والبشرية).
- تحقيق مستوى عال الجودة.
- تبني مفهوم العمل التعاوني المتبادل كونه مدخلا لعمل الفريق¹.

و يتميز القائد الكفء كذلك بجملة من الخصائص هي:

- التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم.
- امتلاك القائد لزام الموقف والأمور.
- القدرة على التعامل مع المشاكل بسهولة.
- توفر السمات الشخصية كالذكاء والابتكار والسمات الجسدية.
- القدرة على تبصر المصالح والأهداف العامة.
- القدرة على استخدام مختلف الوسائل العلمية معرفة.
- القدرة على تحقيق معادلة بين أهداف التنظيم ورغبات العاملين.
- تتوفر لدى القائد نظرة مستقبلية.
- القدرة على تحفيزات في أداء العاملين.
- امتلاك القائد الخبرات.
- القدرة على التنظيم الجيد.

¹ مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، ط1، 2007، ص192 - 193.

ثالثاً: أنواع القيادة:

يرى كل من "محمد حسن الشماع"، و"خضير كاظم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:

1- القيادة الغير الرسمية:

تظهر القيادة الغير الرسمية لمواقف اجتماعي معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون الباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير رسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه دون مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (الإنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القيايين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها¹.

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة فرديته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات².

2- القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً للمنهج التنظيمي (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 بها³.

¹ خليل حسن شماع وخضير كاظم: - نظرية المنظمة - دار الميسرة للنشر والتوزيع، أردن، ط3، 2007، ص224.

² صبرين عطية مرسل: مرجع سابق، ص21.

³ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص28.

وهم الذين يعينون في مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنظمة ولديهم السلطة الضرورية التي تحولها لهم تلك المناصب للقيام بتوجيه المرؤوسين و إرشادهم وإصدار الأوامر لهم¹. وهي قيادة تستمد قوتها من وجودها في موقع متميز (مدير نائب مدير) وتتمتع هذه القيادة بحق إصدار الأوامر².

مما لا شك فيه أن القيادة الرسمية تتبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة، وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد مؤهلات القيادة ،ف نجد مثلا أن هناك أفراد قد وصلوا إلى مكانة قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال ،أو لأنهم من أهل الثقة في مجال إداري معين وبالتالي تكون قيادتهم للآخرين نابعة من وجودهم في المركز الوظيفية فقط ،وذلك يظهر في التنظيمات الرسمية³.

¹ نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار حجلة للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2014، ص173.

² أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2013، ص35.

³ جابر عوض السيد وأبو الحسن الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص328.

رابعاً : أنماط القيادة:

عندما استنفد الباحثون الأوائل جهودهم في البحث عن المميزات الشخصية للقادة ،تحول الاهتمام إلى دراسة سلوكيات القادة نحو المرؤوسين ،وبذلك التحول فإنهم تحولوا من دراسة القادة إلى دراسة القيادة ، وأصبح هذا الأسلوب هو السائد عند تناول موضوع القيادة في المؤسسات في عقدي الخمسينات والستينات من القرن ال 20، فقد تم تجميع أساليب مختلفة من السلوكيات سميت أنماطا ولعل أشهر من تناول هذه الأنماط 'Blacked Mouton'، ورغم اختلاف المسميات إلا أن جميع الأبحاث دارت حول هذه الأنماط.

فيمكن تعريف النمط القيادي على أنه: التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم والتي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى لها. وسنذكر هنا بعضاً من أنماط القيادة.

1- نمط القيادة الحرة:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية - الأوتوقراطي والديمقراطي- في كونه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظله ،من خلال التأثير على سلوكهم ،ولكن هناك اختلاف بين هذا الأسلوب من الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله، كما يتفقون على أن كل أسلوب من أساليب القيادة الثلاثة يركز على عنصر معين في حين تركز القيادة الاستبدادية اهتمامها على الإنتاج، وترتكز القيادة الديمقراطية اهتمامها على العمل والعامل، فان القيادة الفوضوية أو الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل، وفي هذا النمط نقل فعالية الأنظمة¹.

- تركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة الخصائص التالية:

➤ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

➤ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع النطاق، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

¹ عبد الله خضر عثمان: أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2013، ص 6- 17- 18.

✚ اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها¹

مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

✓ قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه و قد توفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين و نتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

✓ قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الدراسة والأبحاث.

✓ القيادة الحرة تكون متحررة من سلطة القائد، وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء، حيث تبدو وكأنها غير موجودة، كما يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه، ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً في تحقيقها، ويقوم القائد التراسلي عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه، ويتميز هذا النوع من القيادة بانعدام السيطرة على المرؤوسين وهنا يتقدم القيادة وكذلك تتميز باللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين فتقل انتاجيتهم².

2- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادرة والإبداع، وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذو الاتجاهين بين القائد والتابعين³.

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين و قد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية، والبعض الآخر اسمائهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات - جامعة الإسكندرية - مصر، 2001، ص 201-202،

² علاء محمد سيد قنديل: القيادة إدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2010- ص42.

³ محمد سلمان العيان، مرجع سابق، ص260.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

أن سلوك القائد هنا يكون على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في جماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشاركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات.

وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الانساني (بعد العلاقات) وكذلك أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً¹. ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة....

فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم....

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذي ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة.

ومن مآخذ القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت ما يلي:

1- ما يؤخذ على المشاركة- كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية- من أنها تشكل مظهراً للتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية للقيادة من ناحية أخرى².

ويمكن القول إن القائد الديمقراطي يوزع السلطة على جميع أعضاء الجماعة، ويصمم ويرسم الخطط ويحدد الوسائل ويحل المشكلات عن طريق مناقشات جماعية ويعد قرارات جماعية، وهو يشترك مع الأعضاء كواحد منهم لا كفرد ممتاز فريد في نوعه. يشجع كل فرد على إبداء رأيه، ويتعاون دون تدخل، لا يعطي أوامر إلا أن بعد استشارة الجماعة وشرح ضرورتها³...

¹ محمد حسن محمد حمدات: القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2006، ص28.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص200، ص201.

³ أحمد قوراية: فن القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص141.

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي لا تركز كل السلطات في يدها، فالقائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات فهذا الأسلوب يبني على الثقة في المرؤوسين ومحاولة الإفادة من آرائهم وأفكارهم، وذلك من أجل دعم ارتباطهم بالخطط والسياسات التي تتبناها المنظمة وتحاول تحقيقها لذا فإن هذا النموذج يساهم في رفع معنويات المرؤوسين وهو وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم¹.

3- القيادة الأوتوقراطية:

وقد أطلق عليها البعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير توجيهية، فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداد وتسلط من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم. والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويعمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين، ويميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي.

1- الأوتوقراطي المتشدد:

حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

2- الأوتوقراطي الخير:

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

3- الأوتوقراطي المناور:

وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعة أنهم اشتركوا بوضع القرار².

4- القيادة الإنسانية:

تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين، وإبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في الاعتناء بشؤونهم، والاستماع لاقتراحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة اهتمامهم وطموحاتهم والاهتمام بوضعهم الأسرى ومعاملتهم كنظراء لهم.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011، ص129.

² معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد الإنساني:

- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.
- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم.
- أن القائد الإنساني يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

ب- طريقة الإدارة عند القائد الإنساني:

- يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
- أما طريقته هي طريقة كماليات.
- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.
- يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- يعتمد على التنظيم الغير رسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي¹.
- ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

ت- النظرة للأهداف عند القائد الإنساني الأول:

يعتقد القائد الإنساني انه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد وقائد هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصالح الأفراد.

ث- نوع العلاقات عند القائد الإنساني:

القائد الإنسانية يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس².

5- القيادة الديكتاتورية الاستبدادية:

وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدما أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش ولا تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، ويكون القائد منعزلا عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

¹: بطراس حلاق ، مرجع سابق، ص 77-72.

² بطراس حلاق ، مرجع نفسه، ص 72.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى أحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، حيث تدنى روحهم المعنوية، ويزداد الصراع ويظل العمل مرهونا بوجود القائد¹.

خامسا: مصادر قوة القيادة:

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة وهي:

1- السلطة الشرعية:

وهي القوة المستمدة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها². إن مصدر القوة هنا هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تتناسب من أعلى أسفل المدير العام يتمتع بسلطة شرعية على المدير الإداري، كذلك فإن المدير الإداري يمارس نفس النوع من السلطة على رئيس قسم المشتريات³.

2- قوة المكافأة:

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالواجب المطلوب و اطاعته لرئيسه سيعود عليه مكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس⁴.

3- قوة الإكراه:

هذه القوة مصدرها هنا الخوف وهي متصلة من أن قصوره في تأدية واجباته وعدم إطاعته لرئيسه سيترتب نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس⁵. يستمد القائد سلطته على المرؤوسين من خلال قوة العقاب المستمدة من قوة المركز، فبمقدور القائد حرمان الموظف من الترقية أو فرض عقوبة بنص القانون مثل نقل الموظف إلى مكان غير مرغوب فيه بالنسبة له أو حتى يلوح القائد بطرد العامل من عمله.

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص27.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص258.

³ فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية - دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 1ط، 2008، ص276 - 277.

⁴ فريد توفيق نصيرات : مرجع سابق، ص276.

⁵ معن محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص145.

4- قوة الخبرة:

حيث يستمد القائد قوته في التأثير من خلال ما يتمتع به من معرفة أو خبرة في العمل قد تؤثر في سلوك المرؤوسين لتأدية المهام من خلال تلك المعرفة أو الخبرة التي يملكها.

5- قوة الكاريزما:

يستمد القائد تأثيره هنا من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بسبب رغبتهم في الإنتماء له وبسبب الإعجاب بشخصه وهي ناتجة عن الجاذبية لشخصية القائد¹.

6- قوة التأثير:

وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها:

أ- **القوة الفنية (التخصص):** مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.

ب- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب متابعيها ببعض صفاته الشخصية².

إذن من خلال و بواسطة هذه المصادر يستطيع القائد فرض إرادته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراها القائد مناسبة لتأدية مهام العمل و الأهداف التنافسية والقيادة التي تعتمد بشكل أكبر على مصادر القوة تحقق التزاماً مؤقتاً من قبل المرؤوسين، وهذا الالتزام المؤقت يكون بدافعية خارجية وهي المكافأة أو العقوبة أو قوة المركز والاعتماد الكامل على هذه المصادر في التأثير على الآخرين يؤدي إلى حالة انصياع غير الأصيل من قبل المرؤوسين بدافع خارجي ومؤقت، والدافع الخارجي في تبني سلوك معين من قبل المرؤوسين قد يكون بالمكافأة أو العقاب أو القوة الشرعية وبزوال هذه المصادر تنتهي القوة الدافعة نحو العمل وبذل الجهد من قبل العاملين³.

سادسا : وظائف القيادة:

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة ما يلي:

¹ حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص137.

² عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2007، ص328.

³ حفيان عبد الوهاب: مرجع سابق، ص137.

- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية، حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام و تلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشاركوا في مناقشة المشكلات.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراك.
- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهماها.
- العمل على الوصول للأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ سياسي... الخ.
- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام¹.

سابعاً: عناصر القيادة:

- يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط.
- وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:
- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الإلتباع.
- شخص يواجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة، ويجب أن يتمتع هذا الكائن بمجموعة من الخصال مثل: الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، والتعاون، ومحبة الآخرين.... الخ.
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف)، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية و العمر و القيم و التعاون والألفة وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها..... الخ.

¹ أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 27 - 28.

- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- مهام ومسؤوليات يقوم بها الأفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة¹.

ثامنا: صفات ومهارات القائد:

لكي تكون القيادة الإدارية قيادة ناجحة وفعالة، لا بد أن تتوفر في القائد صفات ومهارات القائد الناجح، فيعتبر القائد الناجح هو محرك الإنتاجية في المؤسسة، وأساس العملية التواصلية بين المدير ومرؤوسيه ويمكن أن نذكر أهم هذه الصفات والمهارات.

1- المهارة الفنية:

والتي تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2- المهارة الإنسانية:

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

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه².

3- المهارات الذهنية:

وينبثق منها نوعين:

- المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، واعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل الوجه.

¹ جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه - دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص143 - 144.

² أسامة خيرى - مرجع سابق، ص17 - 18.

4- المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة¹.

ويمكن استخلاص مهارات القيادة في:

- القدرة على تكوين فرق عمل فعالة.
- القدرة على الاستماع.
- القدرة على اتخاذ القرارات بمفرده.
- القدرة على الاحتفاظ بالأشخاص الأكفاء.
- قدرته على أن يحيط نفسه بأشخاص أكفاء.

ويعتبر ويس روبرتس (1992 Wess Roberts)، نائب رئيس الموارد البشرية في شركة أمريكيان اكسبرس، مثلاً للشخص الذي يستمد أفكاره عن صفات القيادة من خبرته الشخصية في العمل وهو يضع قائمة الصفات التي ينبغي توافرها في القائد على لسان² أتتلا الهوني "Attila the hun" في مقال مجازي نشر في الأصل في كتابه بعنوان: "أسرار القيادة لدى "آن يلا الهوني The leadership secrets" offre the hun.

وقد ضمنت هذه القائمة سبع عشرة صفة هي:

- الشجاعة.
- الرغبة، أي الرغبة القوية في القيادة.
- أن يكون رابط الجأش، أي القدرة على الثبات في مواجهة الإحباطات.
- القوة البدنية.
- التقمص العاطفي
- بما في ذلك مراعاة قيم الشعوب الأخرى وثقافتها ومعتقداتها وتقاليدها.
- الحسم.
- القدرة على التوقع.

¹ مرجع نفسه: ص 18

² فيليب سادلر: ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة لنيل العربية، مصر، ط1، 2008، ص49.

- اختيار التوقيت المناسب.
- القدرة على المناقشة.
- الثقة بالنفس.
- محاسبة النفس.
- وخاصة عدم الميل إلى إطرء الذات بسبب ما قام به من إنجازات أو إلقاء على الآخرين.
- المسؤولية.
- المصادقية.
- التماسك والثبات.
- خدمة الآخرين.
- القادة هم القائمون على رعاية مصالح رعاياهم ورفاهيتهم.
- الولاء¹.

تاسعا: طرق اختيار القادة:

1- الاختيار على أساس منهج السمات: تكون الطرق التقليدية في اختيار القادة على أساس منهج السمات ويتم ذلك في الغالب عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن أنها تميز القادة من غيرهم ويقوم بهذا التقدير أما قضاة يكونون غالبا من الرؤساء في المؤسسة ويبنون تقديرهم على أساس معرفتهم بالمرشحين، وقد يتم الاختيار عن طريق تطبيق اختبارات أو إجراء مقابلات مع المرشحين، لتقدير هذه السمات أو قياسها، وقد تسهم اختبارات الذكاء والميول الشخصية في زيادة صدق الاختبار وبالطبع لنا أن نتوقع أن اختيار معين يكون أصدق في الاختبار من الاختبارات الأخرى.

2- الاختيار على أساس تحليل التفاعل: كان من الطبيعي أن يعاد النظر في هذه الوسائل التقليدية في اختيار القادة وكان من الطبيعي أيضا تبني هذه الوسائل على أساس النظر إلى القيادة على أنها موقفية وعلى أساس الاستخدام الشامل لأساليب تحليل التفاعل والتنبؤ بالنجاح كقائد ومن ذلك ما قام به، جزئيا مكتب الخدمات الإستراتيجية بالجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية في اختيار الأفراد لمهام حربية معينة مثل أعمال المخابرات وذلك على أساس الاختبارات الموقفية

¹ مرجع نفسه، ص 50-51.

،أي على أساس ملاحظة السلوك نماذج وفي المواقف العملية التي يختار لها القائد ،وقد اشتمل الجزء الرئيسي من عملية الاختبار على برنامج استغرق ثلاث أيام متتالية من الملاحظة والاختبار عاش فيها المرشحون معا في جماعات صغيرة تحت¹ ملاحظة دقيقة ومستمرة من رجال المكتب ،وقد شمل البرنامج اختبارات للاستعدادات الخاصة واختبارات إسقاطية ومقابلات متعمقة وملاحظات عامة في ظروف عامة وقد استتبط لهذا الفرض عدد كبير من الاختبارات الموقفية، كما اقتبس غيرها مما سبق استخدامه في الجيش البريطاني والألماني، يمكن القول أن هذه الاختبارات السابقة تمثل ولا شك تقدما مرضيا في أساليب اختيار القادة ويلاحظ أن هذه الأساليب الحديثة تجمع بينها عوامل مشتركة مثل التحليل الموقفي، حرية الفرد في التعبير عن استجاباته المألوفة تبعا للموقف والاهتمام وبالتمثيل الكلي بجانب التفاعل في الموقف الجماعي، واستخدامه للتنبؤ عن النجاح في ميدان معين ويختار المنظم القادة الذين يصلحون لمختلف المواقف من بين القادة الموجودين في المجتمع وهؤلاء قد يكونون:

- قادة بحكم تعليمهم وثقافتهم.
- قادة بحكم مراكزهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.
- قادة بحكم نزعاتهم الدينية.
- قادة بحكم حكمتهم و اتزانهم وإفادة المجتمع بما لديهم من خبرات.
- قادة بحكم عملهم أو مهنتهم أو مناصبهم.
- قادة بحكم عصبيتهم.
- قادة يمثلون مختلف جماعات المجتمع².

¹ محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق) دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص210 - 211.

² محمد حسين العجمي ، مرجع نفسه، ص 211.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة الإدارية موضوع كبير وواسع جدا، فهي عملية معقدة من الصعب الإلمام بجميع جوانبها، حيث تعد القيادة أهم عنصر لنجاح التنظيم وتحقيق الأهداف، وأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح التابعين ولتحقيق هذا لابد أن يتمتع القائد بجلمة من الخصائص والسمات.

كما تطرقنا إلى أنماط القيادة الإدارية وانفراد كل نمط بخصائصه المختلفة.

وعليه فإن القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

ويمكن القول القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين من ناحية السلوك والأفعال والاتجاهات، كما أن القيادة تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي:

التمهيد

أولاً: الأداء الوظيفي.

- 1- أهمية الأداء الوظيفي.
- 2- عناصر الأداء الوظيفي.
- 3- محددات الأداء الوظيفي.
- 4- معايير الأداء الوظيفي.
- 5- أبعاد الأداء الوظيفي.
- 6- أنواع الأداء الوظيفي.
- 7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي:

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
- 2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
- 3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 4- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.
- 5- مسؤولية التقييم الأداء الوظيفي.
- 6- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 7- صعوبات والأخطاء في تقييم الأداء الوظيفي.
- 8- شروط نجاح تقييم الأداء.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة، التي توليها المؤسسة أهمية كبيرة حيث أن كل المؤسسة تهدف إلى تحقيق أهدافها وضمان وجودها واستمرارها، وهذا لا يتحقق دون اهتمام المؤسسة بأداء موظفيها والعمل على رفع كفاءتهم وزيادة دافعيتهم لأداء مهامهم على أكمل وجه. ولقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لمتغير الأداء الوظيفي ثم عرض بعض العناصر المتعلقة به ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: الأداء الوظيفي:**1- أهمية الأداء الوظيفي:**

يمكن القول أن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على الأداء الوظيفي للعامل فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء الوظيفي تتبلور فيما يلي:

1- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله المكلف به في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة قد يكلف بها في المستقبل، وفي مساعدة متخذي القرارات.

2- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين ولزيادة انتاجاتهم ومحاولته تحسينها.

3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمن في العمل، وإذا ما حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة أو حتى تغيير في الإدارة نفسها فإن العاملين من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستعفاء عن خدماتهم¹.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية الخاصة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

¹ خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى بعض الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، دمشق، 2011، ص 610-611.

4- **المثابرة والثوق:** ويشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

5- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه و مركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ،والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية ،والتكنولوجية، والحضارية ،والسياسية ،والقانونية².

3- محددات الأداء الوظيفي:

جلب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ومحددات الأداء هي:

الدافعية: ويقصد بها الرغبة في إشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة السلوك.

الدافعية الفردية: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل ،وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله ،أو الإدارة، أو القسم ،أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ،والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

ج- **القدرة على أداء العمل معين:** يجب أن تتوافر لدى الفرد قدره على أداء العمل المحدد له³.

د- **دافعية الإنجاز:** رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز على رضا رؤسائه وتخضع سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم⁴.

¹أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص34.

²مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص81.

³فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص45.

⁴إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص108 - 109.

4- معايير الأداء الوظيفي:

يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، في ما إذا كان وفق ما نريده أم لا، وبالنسبة لمعايير الأداء الوظيفي فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها تحكم فيما إذا كان أدائها كان وفق المطلوب أم لا¹.

يوجد ستة أنواع من معايير الأداء هي:

1- **معايير كمية:** يطلق على هذا النوع من المعايير الزمنية وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وهي تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

2- **معايير نوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بانتاجها وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب الذي يمكن أن لا نتجاوزها.

3- **معايير سلوك الأداء:** في هذا النوع يتم الاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء، بل تمس أسلوب الفرد وسلوكه، وفيما يلي بعض الأمثلة عن عوامل السلوك، التي يتم تقييمها: التعاون، الحرص على الآلات والأدوات، وتجنب الإسراف في الأداء، المواظبة، إدارة الوقت، السلوك الشخصي².

4- **معايير صفات الشخصية:** يكون الاعتماد وفقاً لهذه المعايير على صفات الشخصية للفرد من هذه المعايير ما يلي: الانفتاح، الإخلاص، الاتزان الانفعالي، اللطف، النية، الأمانة، الولاء³...

5- **معايير مهنية:** وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد على أداء عمله والمهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة به على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالاضافة إلى قدرته على حل

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص409.

² حنان بوفروم: أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص56.

³ حنان بوفروم، مرجع نفسه، ص57.

المشاكل والتصدى للصعوبات التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة، سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها¹.

6- أبعاد الأداء الوظيفي:

يرتكز الأداء على بعدين أساسيين وهما كالتالي:

1- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيم الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى الإدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليست بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية، اقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان مؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج من المعايير الاجتماعية والاقتصادية وتختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي².

2- **البعد الاجتماعي:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين وعطائهم يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد للمؤسساتهم و تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد قد ارتكزت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي دون الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، وكما هو معروف في التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا يخضع بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة³.

ويشتمل الأداء أيضا على كلا من الأبعاد الضمنية والأداء المهمة (أداء المهمة والأداء الضمني). يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

¹ زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2016، ص114.

² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص108.

³ الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص219.

- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.
- يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:
 - الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد بنجاح (المواظبة، الغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل).
 - المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل مساعدة ومساندة العمال والعملاء.
 - إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: إتباع اللوائح والأوامر. إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية)
 - المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: (الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل أفضل للناس بالخارج).¹

¹ هارمن أغينيس : إدارة الأداء، دار الفكر، تر: سامح عبد المطلب عامر عمان، ط1، 2011، ص116.

7-أنواع الأداء الوظيفي:

إن تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها كما يلي:

7-1-حسب معيار الشمولية:**أ- الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من العناصر يمكن الحديث عن نوع مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

ب-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

7-2-حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وتنقسم إلى أداء الوظيفة المالية، ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها¹.

7-3-حسب معيار الطبيعة:

أما حسب معيار الطبيعة التي تقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ. يمكن وإذا كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: لا يمكن للمؤسسة أن تعتمد على الأداء الاجتماعي والاقتصادي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرغوبة².

¹ عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 89.

² عبد المالك مزهودة، مرجع نفسه، ص 89.

8- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل نذكر منها:

8-1- عوامل داخلية:

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو أي منظمة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها، وقدرتها على الانسجام في الجماعة فغياب العنصر البشري يتسبب في فشل أي مؤسسة.

ب- **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء.

ت- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العاملين، أن درجة التنظيم وأحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

ث- **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل، بل وفي بعض الأحيان إلى عدم اتساق ترتيب مكان الموظف في بيئة العمل المادية مع إجراءات العمل، يعد من مظاهر سلبية بيئة العمل كذلك.

ج- **العوامل الفنية:** حيث تؤثر العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تأثير كبير على الأداء الفردي¹.

عوامل أخرى:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المنظمة.
- حدوث صراعات بين الموظفين و رؤسائهم، الإشراف السيء، النقص في التدريب، نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

¹ أحمد محمد الدمرداش: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2018، ص40.

- 8-2- عوامل خارجية: وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكثف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المناقشة والتطور والاستمرار¹ ومن بين العوامل الخارجية:
- البيئة الاجتماعية والثقافية.
 - البيئة الاقتصادية: الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر موجه)، الاستقرار الاقتصادي.

¹ زرطال لطيفة، مرجع سابق، ص 118.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي:**1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:**

يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر¹.

ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته².

كما يعرف تقييم أداء الفرد أنه وسيلة هامة من وسائل تحليل الفرد، والحكم على شخصيته³. ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل⁴.

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة لأداء المنظمة فيما يلي:

- 1- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، يهدف إلى قياس حالتها التقدّم والتأخر في تحقيق الأهداف.
- 2- توضيح العلاقة التبادلية في المنظمة بين أقسام وفروع المنظمة للتحقق من أن أدائها كما هو مخطط لها.
- 3- معرفة مدى إمكانية تحقيق المنظمة، الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة (بشرية، ومادية، معلوماتية) المتاحة لها.

¹أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية: دارة المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص259.

²محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص137.

³فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، القاهرة، الطبعة التاسعة، 2001، ص349.

⁴توري منبيري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020، ص338.

4- توجيه العاملين في المنظمة لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن.

5- التحقق من مطابقة الأداء لمعايير الجودة المطلوبة¹.

-ولقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية بصورة عامة، أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد والعاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

-**تخطيط الموارد البشرية:** أن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد (البشرية) المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية.

-**تحسين الأداء وتطويره:** أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها ، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل².

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

3-1 في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.

¹قاسم نايف علوان الحياوي: إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 358-359.

²خيزر كاظم حمود، ياسين كاسب لخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص152.

■ يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

3-2 في مجال تطوير المنظمة والفرد:

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

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

ب- تنمية مدى الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤسيهم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة الفعالة¹.

ت- تحديد الاحتياجات التدريبية : يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم. كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح التعليمية المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب².

ويمكن أن نميز بين هدفين أساسيين لتقييم الأداء:

يتمثل الهدف الأول في تقييم الأداء، أي تحديد نقاط القوة والضعف لعمال منظمة معينة وذلك فيما يخص الدراسات النظرية، العملية والسلوكية.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2007، ص 148.

² محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 137-138.

أما الهدف الثاني فيتعلق بالقدرات، أي الاستعدادات الفردية اللازمة لبلوغ مستوى مهني عالي¹.

4_ خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

1_4 خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

أ- **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

ب- **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

ت- **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية بإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

ث- **تحديد المقيم:** من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه و يمكن القول إن الرئيس المباشر هو الشخص المناسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم².

ج- **تدريب المقيم:** التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لدى أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

ح- **علنية نتائج التقييم:** مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

خ- **التظلم من نتائج التقييم:** هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.

¹ إسماعيل حجازي، معالم سعاد: تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 54 -

55.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 150.

د- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم.

4_2. خطوات التقييم التنفيذية:

- يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:
- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك..
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم¹.

5_ مسؤلية تقييم الأداء الوظيفي:

تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:

5_1 الرئيس المباشر: بما ان الرئيس المباشر يعتبر اكثر الماما بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشراف من غيره من المسؤولين فهو المكلف في مهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون ان تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكانية التدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.

5_2 مديرو الإدارات: يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم، فعليهم التأكد من أن تلك التقارير، قد أعدت بطريقة سليمة وعادلة، في الوقت المناسب وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة اعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها².

5_3 وحدة الموارد البشرية: تتولى وحدة الموارد البشرية تصميم أنظمة تقييم الأداء، سواء للاسترشاد بالأنظمة العالمية المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات اعلى، ثم

¹فصيل حسونة، المرجع السابق، ص151.

²محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص142.

تعريف المديرين المباشرين بها، وتدريبهم على التفاعل معها، وتوزيع أدوات القياس عليهم لملئها، ثم تجميعها منهم، وتفريغها، وتحليلها، واستخلاص النتائج إلى القرارات البشرية¹.

6- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم إنجاز الفرد وهي:

6-1. الطرق غير الموضوعية: Subjective Methods:

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، وزملائه أو الفرد نفسه، ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية، لأن الحكم الشخصي أو الانسان يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم، وهذا يجعله معرضا لارتكاب الأخطاء التالية:

أ- خطأ التساهل: ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم.

ب- خطأ التشدد: وهو عكس خطأ التساهل، حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.

ت- خطأ النزعة المركزية: وهذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز جميعها دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق في الأداء.

ج- خطأ تعميم الصفات: يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط فإذا كان تعاون الفرد جيدا مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضا بالرغم من أنه قد يكون ضعيفا بالإنتاج أو الذكاء مثلا وهذا الخطأ شائع في تقييم الطلبة لأساتذتهم.

د- خطأ التشابه: ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة بنفسه فمثلا إذا كان المقيم جريئا فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم ويهمل الصفات الأخرى².

هـ- أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد: الجنس، العرق، الدين، مستوى التعليم... الخ.

¹ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2007، الطبعة الأولى، 2007، ص 272.

² كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص 128-129.

6_2 طرق التقييم الغير الموضوعية:

• المقاييس المتدرجة:

تعتبر أكثر المقاييس استعمالاً في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة، كالحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون... الخ. وهناك أكثر من طريقة في تصميم المقاييس المتدرجة.

• قائمة التدقيق:

وهي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليها فمثلاً قد تحتوي القائمة الصفات التالية: المعرفة بالعمل، الاستقلالية، احترام الأنظمة، المواظبة، الذكاء، التعاون... الخ¹.

• طريقة الترتيب والمقارنات الزوجية:

أ- الترتيب: لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة والكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام.
ب- طريقة المقارنات الزوجية: تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى الأزواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية².

• طريقة الاختيار الإجباري:

وتكون على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع بالمقياس وفق أربع عبارات تصف صفة معينه بالفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون، والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد كما يوضح المثال التالي:

المجموعة الأولى: المجموعة الثانية:

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1- يتصف بالجرأة | 1- يتصف بالسلبية. |
| 2- يجب المسؤولية | 2- لا يجب المسؤولية. |

¹المرجع نفسه، ص131.

²محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 224.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد اختارا من المجموعة الأولى، ب من المجموعة الثانية، وتحسب نقاط ايجابيا للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيم ب من المجموعة الأولى، ا من المجموعة الثانية، ولا يأخذ اية نقاط إيجابية في التقييم وذلك أن المقيم لا يعرف أي من العبارات تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعد ما تكون عندي وصف الفرد¹.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم بالمدارس والجامعات².
- **طريقه الأحداث الحرجة (الجوهريّة):**تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل سيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو نظرة إيجابي³.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- 1- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.
- 2- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد فمثلا لا نكتفي بالقول أن من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر الواحد.
- 3- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 132.

² كامل بربر: مرجع سابق، ص 229، 230.

³ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 233، 234.

4- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس.

5- بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحاً ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززاً ذلك بحقائق رقمية¹.

7- الصعوبات والأخطاء في تقييم أداء العاملين:

من الأخطاء التي يجب تجنبها في عملية تقييم الأداء هي:

7-1 **التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:** ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل، مبادئه... الخ.

7-2 **التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:

تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين ويرجع ذلك إلى طبيعة الشخص القائم بالتقييم.

7-3 **تأثر الرؤساء بسلوكية وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:** في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنه، والمفروض أن تعبر هذه التقارير على مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها. ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، ولا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة².

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 233-234.

² أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 288.

7_4 الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين¹.

7_5 التحيز الشخصي Personal Bias: تتمظهر آثاره السلبية على عملية التقييم، فقد يكتب المدير تقرير عن أداء الموظف الفلاني خلال الفترة الماضية، لأسباب نفسية، اجتماعية، دينية، أو سياسية وقد ابدت ذلك العديد من البحوث الميدانية، على سبيل المثال أن الرجل الأسود يحصل على تقييم ادنى من زميله الرجل الأبيض في منشآت الأعمال الأمريكية².

8_ شروط نجاح تقييم الأداء:

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته وتتمثل في:

8_1 التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء إذ يقصد بالتناسب الرباط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً، والتناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة وأجواء مريحة.

8_2 القبول: الشرط الثاني يعني قبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً.

فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد يلقى حتماً رفضاً قاطعاً من قبل الأفراد.

8_3 المرونة والحوار: المرونة لابد أن ترافق آليات وعمليات التقييم فالنظام التقييمي يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا و يساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء³.

¹المرجع نفسه، ص288.

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم المكتب الحديث، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص119 - 120.

³ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، ص397.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم الاهتمامات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر المحور الرئيسي التي تنصب حوله جهود كافة المدراء، وذلك لما له من أهمية كبرى في الرفع من إنتاجية المؤسسة وكفاءتها، حيث تسعى هذه الأخيرة لاتباع خطوات مهمة لتقييم الأداء الذي من شأنه أن يحقق التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وقد تناولنا في هذا الفصل على جزئين رئيسيين.

الجزء الأول: الأداء الوظيفي ومن خلاله تطرقنا إلى أهمية الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، أبعاده ومعاييره وأنواعه، وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

أما الجزء الثاني: فقد كان حول تقييم الأداء حيث تناولنا فيه مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه، أهم الطرق والخطوات لتقييم الأداء، وكذلك مسؤولية تقييم الأداء وشروط نجاحه.

الفصل الرابع: المداخل النظرية لموضوع

الدراسة.

أولاً: النظريات المفسرة القيادة الإدارية.

1- نظرية السمات.

2- نظرية الشبكة الإدارية.

3- نظرية ماغريغور.

4- النظرية الموقفية.

5- النظرية السلوكية.

6- نظرية ماكلياند في الحاجات.

ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية التكوين الإداري.

3- النظرية البيروقراطية.

4- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو.

5- نظرية العدالة.

6- نظرية التوقع.

9- النظرية اليابانية في الإدارة

أولا: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

1- نظرية السمات:

إذ تعيد هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوافر في القائد منها: الثبات والبسالة والإقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات، ولقد سميت هذه النظرية ونظرية الرجل العظيم "The Gréât Mantheory"، كما يرى أعضاء هذه النظرية القيادة من كونها هبة من السماء لشخص القائد، ويعاب على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه، إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات، ولم يتفق حتى وضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا¹.

تشير نتائج البحوث والدراسات إلى أنه ليس هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات و سمات القائد الجيد لم تعد تختار على أسس افتراضي ولكنها أصبحت تشتق من نتائج الاختبارات والمقاييس العلمية التي تنطبق وتفسر بحرص وعناية. وقد أسفرت نتائج البحوث عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد أهمها فيما يلي:

أ- السمات الجسدية: وهنا نجد أن القيادة ميل إلى أن يكونوا أطول من الإتياع، وأنثقل وزنا، خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة، وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطا من الإتياع².

ب- السمات العقلية المعرفية: وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتياع خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة و أثرى معرفة وأوسع أفقا و أبعد نظرا وأنفذ بصيرة واقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية وأحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

ت- السمات الانفعالية: وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة، والثقة بالنفس، ومعرفة النفس، وضبط النفس.

¹ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص183.

² عبد الرحمان سار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الكويت، ط1، 2014، ص36.

ث- السمات الاجتماعية: وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الإلتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، كذلك نجد أن القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الإلتباع، وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم، و كسب ثقتهم في أنفسهم، وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا للمشاركة والإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي وهو أكبر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وأبرع في شملها والإبقاء عليها¹.

ج- سمات عامة : وهذه تشمل المظهر المعقول والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل، والإلمام والاستخبار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات وشخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع².

ترتبط هذه النظرية بنظرية شائعة أخرى هي نظرية الرجل العظيم التي تقول أن القائد يولد ولا يصنع فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن أن يكون القائد مديرا وترى النظرية أن القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة، ومن هذه السمات بالذكاء، والاستقلالية، والاعتماد على النفس، والمشاركة الاجتماعية وغيرها، أن القائد هنا يتميز عن غيره بامتلاكه لهذه الصفات والسمات القيادية التي لا يتمتع مرؤوسيه بها³.

كما أن هذه النظرية تقوم على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية وفسولوجية تتمثل في الشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة إلى صفات نفسية كالحاسة، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي أو توفر الحاجة للإنجاز والخلق الجيد وصفات ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة⁴.

كما تعتبر هذه النظرية الأكثر تأييدا بين رجال الإدارة والباحثين فيها، وهي تقوم على أن قيادة العمل الإداري ترتبط بطبيعة الموقف من ناحية والدور الذي يلعبه القائد في مواجهة هذا الموقف من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة خصائص المنظمة والمجتمع كله والرئيس والمرؤوسين والعمل الإداري ذاته.

¹ عبد الرحمان سيار، مرجع سابق، ص 36-37.

² المرجع نفسه، ص37.

³ بشير علاق: مرجع سابق، ص110-111.

⁴ جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2009، ص33.

و بحسب هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوب قيادته وتكييفه بما يتلائم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وعليه فإن فعالية القيادة الإدارية تتأثر بشخصية القائد واسلوبه، وشخصية الجماعة، والموقف أو الحالة التي يواجهها القائد بمعنى أنه ليس من أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس من صفات محددة يجب توافرها في كل قائد وكذلك لا يمكن القول بأن هناك قائد ناجح أو فاشل في كل الأحوال والأوقات¹.

2- نظرية الشبكة الإدارية:

وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية، وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة تحوم قطبين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وكانت طور النظرية كل من روبرت بليك، وجين موتون.

وعلى الرغم من أن الشبكة تظهر أنواعا مختلفة من السلوك القيادي، وتعتمد على مستويات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن رواد هذه النظرية أشاروا إلى أن أفضل أسلوب قيادة لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو أسلوب القائد الذي يركز على الأفراد ويوجه اهتماما عاليا بالإنتاج².

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد، وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن Blake & Mouton أكد على خمسة نماذج قيادية³.

3- نظرية ماكجريجور McGregor (نظرية X ، Y):

أوضح دوجلاس ماكجريجور في كتابه الجانب الإنساني من المشروع the human side of the enter prise الافتراضات التي يتبناها القائد عن اتجاهات التابعين، فالافتراضات تمثل الأساليب وليس

¹ سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص240.

² علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص171.

³ محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص270.

النتائج لسلوك التابعين، وقد نقد المدرسة الكلاسيكية وما تقوم عليه من فرضيات ومسلمات و التي تعتبر من وجهة نظره فرضيات خاطئة ولا تساهم في تطور المؤسسة.
وقد جمع افتراضات المدرسة السلوكية عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك وأسماها نظرية (X) والفرضيات الأساسية لهذه النظرية:

- الإنسان سلبي بطبيعته ويكره العمل ويتجنبه إذا تمكن من ذلك.
- إن الإنسان كسول وطموحه ضعيف، ولا يرغب في تحمل المسؤولية ويفضل أن يقوم أحد الأشخاص بتوجيهه و يوضح له ما يفعل.
- استعمال العقاب والشددة والرقابة من الوسائل لدفع الفرد على العمل ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- يقاوم التغيير والتجديد في المؤسسة.
- الأجر والمزايا المادية أهم حافز للعمل.

ولهذه الفرضيات والمسلمات، فان مدير المؤسسة الذي يؤمن بها، أساليب الإقناع والتعزيز والضغط والعقاب¹.

والإجبار بالقوة والرقابة الشديدة مع تعامله مع المعلمين والعاملين في المؤسسة بهدف تحقيق إنتاجية عالية لمعلميه وتحصيل أكاديمي عالي، حيث يعتقد أنه بدون هذه الأساليب يكون المعلم سلبيًا وتتصف القيادة هنا بالتسلطية والاستبدادية.

- نظرية: (y)

قام ماكجريور بوضع بديلا لنظرية (X) أطلق عليها نظرية (y) وهي ذات نظرية إيجابية للإنسان، فالعامل له حاجاته المتعددة إلى جانب دوافعه نحو العمل، لذا يعتقد أن أبحاث السلوك الإنساني أيدت افتراضات جديدة للإدارة أطلق عليها نظرية (y) لها فرضيات تفسر السلوك الإنساني ويتبناها القائد ومنها:

- أن العمل ظاهرة طبيعية وكلما كانت الظروف مواتية فان الأفراد لن يقبلوا المسؤولية فقط بل يسعون إليها.
- أن الإنسان إيجابيا بطبيعته وليس سلبيًا ولا يقاوم أهداف التنظيم، كما أنه لا يقاوم التغيير والتجديد.

¹ محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص32.

○ إذا كان الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة فإنهم سيقومون بالتوجيه والرقابة الذاتية من تلقاء أنفسهم.

○ الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من الرقابة الشديدة والتهديد بالعقوبة.

○ إضافة إلى الحوافز المادية في دفع العامل للانتاج، هناك حوافز أخرى اجتماعية ونفسية (معنوية) تدفع العامل للانتاج¹.

لدى الإنسان طاقة مستغلة جزئياً وعلى الإدارة التوجيهية وتقرير كيفية استخدام هذه الطاقة الكامنة فيه. واستناداً لهذه الفرضيات والمسلمات، فإن الأسلوب القيادي الذي يسود هو الديمقراطي حيث يشترك المعلمين في اتخاذ القرارات ويفوض الصلاحيات ويكون أسلوبه لا مركزي².

- في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) تم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها (y) وذلك كما هو مبين في الجدول التالي³:

نظرية X	نظرية y
كراهية الإنسان العادي للعمل	حب الإنسان العادي للعمل
الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل	يسعى برغبته (ودون إكراه) للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها
الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار	الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية
يفنقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة	الإنسان طموح ويسعى لتحقيق ذاته ورغباته
	يمتلك القدرة على المبادرة و الابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطرة

الجدول (1): يوضح تصورات الفروض النظرية الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية

¹ محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص32.

² المرجع نفسه ، ص33.

³ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص54.

كما أن هذه النظرية انبجحت عن مفهوم الرجل العظيم، والذي يتوفر لديه الذكاء، والحسم، والثقة بالنفس، ودافع الإنجاز، وتحقيق الذات، والتأثير في الآخرين، فضلا عن سمات جسدية كالتحمل والعرض وما إلى ذلك:

ثم تبلورت بعد ذلك وظهر منها نظرية القيادة الزعامية والتي يتسم فيها القائد بالثقة بالنفس، والرغبة في السيطرة وإيمان قوي بما يحمله من مبادئ، وقدرة فائقة في بلورة الأهداف ونقلها إلى المرؤوسين، ثم إلهاب حماسهم لتحقيقها¹.

4- النظريات الموقفية:

تعني هذه النظريات أن كل شيء، يتوقف على التوقف فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتواءم في ظل الظروف المتغيرة وتشمل العوامل الموقفية على النقاط التالية:

- نفوذ المركز أو الوظيفة:

يتصل ذلك بالسلطة أو نفوذ أو التأثير المتولد عن المركز، ويشمل هذا الحق في التعيين والفصل، وزيادة الراتب أو الترقية أو التوجيه بذلك، وكذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي، ومدى التأييد الذي يحصل عليه من رؤسائه.

- نمط الوظيفة:

فعالية القيادة هي دالة لمدى روتينية العمل الذي يقوم به التابع أو مدى تغييره، فحسب طبيعة الأعمال نجد أن بعض المهام من السهل تجديدها بوضوح، وتنفيذ هذه المهام وتقييم الإنجاز يتم بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر كالأعمال الإدارية والابتكارية يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

- العلاقة بين القائد وجماعة العمل:

تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته، فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له وأيضا تعبير² عن وجهة

¹ محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري) مؤسسة طبيعة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002، ص214.

² علي محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2004، ص213 - 214.

نظر القائد تجاه مجموعته إذا كانت العلاقات تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته فهذا مؤشر على كفاءة وفعالية القيادة، إلا إذا حدث العكس فلاحتمال هو تناقض فعالية القيادة¹.
ففي إحدى الدراسات التي تمت أخيرا وشملت 88 شركة أوضح wofford خمسة عوامل موقفية مستقلة تؤثر في فاعلية القيادة و هي:

1- درجة مركزية اتخاذ القرار.

2- درجة تعقد التنظيم.

3- حجم التنظيم.

4- هيكل وترتيب جماعة العمل ذاتها.

5- المستويات التنظيمية والاتصال.

يصلح التفاعل المركب أو التزاوجي بين متغيرات الموقف وسلوك القائد، في مدخل للنظرية الشرقية أو الموقفية فهي تزودنا بالأسلوب التحليلي المناسب لفهم القيادة كما هي موجودة بالمنظمات.
وبهذا الشكل نجد أن النظريات السمات أو الخصائص ونظريات الموقف يعطي رؤية أفضل للقيادة عما لو استخدمت أي منهما منفردة عن الآخرين.

من خلال أسلوب المدير في القيادة والتوجيه يمكن تصور إلى حد كبير اتجاهاته نحو مركزه ومروسيه فالنمط القيادي ذو علاقة مباشرة بمنهجه أو فلسفته الشخصية في الإدارة ولا شك أن هذا يؤثر في جزء منه بنمط وفلسفة رؤسائه المباشرين في الإدارة².

6- النظرية السلوكية:

درس ليكرت وزملائه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العاملين من ذوي الانتاجية العالية، مقارنة بسلوك المشرفين الآخرين من ذوي الانتاجية الواطئة، وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العاملين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمروسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيرا في شؤون العمال وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن

¹ علي محمد منصور: مرجع سابق، ص214.

² عبد الغفار خنفي: السلوك وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 420 - 421.

القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية:

أ- **النظام الاستشاري**: حيث يتميز القادة ب توافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيه، حيث يسمع الرؤساء إلى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر.

ب- **النظام الاجتماعي المشارك**: وهنا يتوافر للقادة ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه تزويده بالأفكار والمقترحات، وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري¹.

ت- **النظام التسلطي الاستغلالي**: حيث تتعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس و يكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف، ويكون الرئيس هنا ديكتاتورياً في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

ث- **النظام المركزي النفعي**: وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي ويسمح في أحيان معينة، ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، لكن إشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس².

7- نظرية ماكيلاند في الحاجات:

نتيجة الأبحاث المتعددة التي أجراها ماكيلاند، فقد توصل بأن ثمة حاجات ثلاث لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المؤسسات وهذه الحاجات هي:

1- الحاجة للسلطة أو القوة:

أي أن الأفراد الذين لديهم حاجة للسلطة يسعون باستمرار لممارسة التأثير والرقابة على الآخرين، إضافة إلى رغبتهم في إشغال مناصب قيادية.

2- الحاجة للانتماء:

إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.

¹ بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 105-106.

² المرجع نفسه، ص106.

3- الحاجة للإنجاز :

وهي الحاجة إلى أن يبذل الفرد جهدا وأن يحقق انجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقا لمعايير معينة¹.

ثانيا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي ومازال تأثيرها حتى الوقت الحالي ومن أهم أعلامها فريدريك تايلور الذي كان يعتبر أحد رجال الإنتاج والإدارة، لأنه كان يهتم أساسا ،وهو كمستشار إداري بكيفية الحصول على إنتاجية عالية في الصناعات الحديدية وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق ادخاله ما أصبح يعرف بدراسة العمل لما كان يلاحظ من أنه يغلب على هذه الأعمال طابع التكرار والروتين، وأنها لا تحتاج إلى بذل مجهود ذهني كبير من العامل الذي يقوم بها وقد وضع لكل عمل من الأعمال معيار لأدائه يلتزم به كل العمال دون النظر إلى مستوياتهم².

فلسفة الإدارة العلمية: تقدم فلسفة الإدارة العلمية على أساس أربعة مبادئ رئيسية:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات، وفيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم و الرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ³.

مبادئ نظرية الإدارة العلمية: قدم تايلور بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ خلال تلك الفترة ويمكن تلخيص أهم المبادئ الجوهرية التي قدمها تايلور التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل وتتمثل هذه المبادئ في:

- وضع أساس علمي للعمل، وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية حديثة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.

¹ موسى قاسم القريوني ، علي خضر مبارك، مرجع سابق، ص163-164.

² لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، د س ، ص37.

³ المرجع نفسه، ص36.

- يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.
 - يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.
 - يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال¹.
- وللتخلص من الطرق العميقة التي تترتب عليه خسارة وتبذير في الطاقة والمال، كان يعتمد على الحركات الصحيحة واللازمة والمعتمدة على الدراسة الدقيقة المنظمة للعمل في كل مراحله فكان يتبع نظام الجزرة والعصا².
- فلم يعر تايلور أي اهتمام للجوانب الأخلاقية والاجتماعية في العمل فقد نظر للعامل نظرة احتقارية حيث اعتبره حيوان عامل، يعمل بصفة دائمة دون راحة حيث تمثل هدف تايلور الأساسي في تمكين الإدارة من تحقيق الضبط والتحكم الفعلي في قوة العمل لذلك يطلق البعض على حركة الإدارة العلمية اسم التايلورية ذلك لما تتمتع به من هذه الخصائص وقد قامت هذه الحركة على أساس الاختيار العلمي للعمل، ودراسة الزمن والحركة، مع تبنيه مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في رفع الإنتاجية والحصول على المال لأن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل و تجدر الإشارة إلى أن هذه الحركة ركزت على العقلانية وحدها، و اعتمدت على فكرة تقسيم العمل وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية باعتبارها الحوافز المثالية والوحيدة التي تدفع للعمال للقيام بالعمل³.
- وقد قدم تايلور ثلاثة مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل.
- الأول:** دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
- الثاني:** تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي.

¹ راجع كعباش: علم إجتماع التنظيم: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص101.

² المرجع نفسه، ص106.

³ المرجع نفسه، ص103.

الثالث: هو استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل: وسائل العمل، سرعة الآلات، وطريقة الأداء¹.

وكتعقيب يمكن القول أن هذه النظرية ركزت على دراسة الناحية الفنية للعمل، وإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال الدراسات التي قام بها.

بالرغم من اغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية وأثرها في النشاط الإداري ونظرتها للعمال كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية، فقد كان لتايلور أثر في توجيه الأنظار لأهمية القيادة وعدم تأثيرها في الإنتاج ولا تزال أفكارهم ملموسة في الدراسات الحديثة بعد أن نالت التأييد والتقدير.

2- النظرية البيروقراطية:

وتستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس فيبر 1864 1920 وكان فيبر عالما اجتماعيا، له أبحاث ودراسات في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها.

اهتم فيبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة التي كانت تتصف بتدني وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، و حظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه وقد ميز بين القوة والسلطة، فاعتبر القوة *power* هي المقدر على إجبار الآخرين على الإمتثال والطاعة، وأما السلطة *Authority* فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر.

وفي دراسته وتحليله لتطوير مجتمعات ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة.
(مبررات مشروعة للسلطة).

1- السلطة التقليدية: وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء والكفاءة أو القدرات.

2- السلطة الشخصية (الكاريزماتية): وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد. ويقصد بالهالة *Charisma* أي خاصية أو سمة في شخصية الإنسان يتفرد بها عن غيره تجعله شخصية جذابة ينفاد لها الآخرين.

¹ راجع كعباش: المرجع السابق، ص108.

3- السلطة القانونية العقلانية: وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المنظمة، وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة وقد نادى فيبر بضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية Rationality في المنظمات بما يسهم في تقدم المجتمع¹.

البيروقراطية هي مواصفات للجهاز الإداري الممتاز والمثالي، والذي كلما كان قريباً من هذا النمط الافتراضي المثالي كان أدائها ممتازاً والعكس صحيح. فالنمط البيروقراطي كما تصوره ماكس فيبر نمط تنظيمي عقلاني يهدف للوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة، ومن المهم هنا التأكيد بأن فيبر قدم نموذجاً مثالياً تجريدياً ولما يقدم نموذجاً إدارياً واقعياً يصف أجهزة إدارية بعينها، بل وضع مقياساً لما يجب أن تكون عليه التنظيمات الإدارية والتي قد تقترب منه أو تبتعد عنه درجات.

اقترح فيبر (veber) السمات (الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي: - التسلسل الرئاسي. - الرسمية وتقنين الإجراءات - تقسيم العمل والتخصص.

- التعيين والترقية على أساس الجدارة (أي على أساس الكفاءة والتأهيل)².
- تنظيم المكاتب /الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.
- الموظفون يعيّنون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم مهنيون.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها، ويستمد سلطته من وظيفته.
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأدية عمله وهذه الضوابط لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات³.

وكتعقيب على ما سبق يمكن القول أن " ماكس فيبر" قد قدم بعض الأفكار في مجال القيادة الإدارية لا يمكن إنكارها، فمبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة الإدارية عن طريقة علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات حجماً، كما أن مسؤولية القيادة في التوجيه لا تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة، و مبدأ التخصص يؤدي إلى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج إليها التنظيم في تحقيق أهدافه

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص 57 - 58.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2010، ص 271-272.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 58.

3-نظرية التكوين الإداري:

ظهرت جذور هذه النظرية المبكرة في كتابات آدم سميث و برزت في كتابه ثروة الأمن وركزت على العمليات الداخلية للتنظيم و أهمية تقسيم العمل، بالإضافة إلى الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفسولوجي للعاملين، مع إهمال الجانب السيكولوجي¹. وتتمثل هذه النظرية في أعمال "هانري فايول Henry Fayol" وهو من أشهر رواد المدرسة الكلاسيكية وهو إداري ومهندس فرنسي وصل لمناصب الإدارة العليا، واهتمت دراسته بالأعمال والوظائف الإدارية، وحدد خمس وظائف للمديرين هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة².

قسم هانري فايول المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية ولكل وظيفة جزء من النشاط ولازال هذا التقسيم معمولاً به إلى يومنا هذا وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

1- الأنشطة الفنية : وتتمثل في الإنتاج والتصنيع.

2- الأنشطة التجارية: وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بعملية البيع والشراء.

3- الأنشطة المالية: البحث عن رأس المال أي تأمين رأسمال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية.

4- أنشطة الضمان والوقاية: حماية الممتلكات والأشخاص.

5- أنشطة المحاسبة : وتتمثل في الأنشطة التي تهتم بحسب وتدوين التكاليف والنفقات المالية.

6- الأنشطة الإدارية: التي تظهر القدرات الأساسية للمسؤولين على التنظيم و هي أنشطة يزداد حجمها كلما تصاعدنا في التسلسل الهرمي ، تتمثل هذه النشاطات حسب فايول في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة³.

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة السليمة هي:

1- السلطة والمسؤولية: عرف السلطة بأنها حق إعطاء الأوامر وأكد أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.

2- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 62.

² المرجع نفسه، ص 64- 65.

³ عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص56.

- 3- وحدة التوجيه: وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد.
 - 4- سلسلة التدرج: وتعني الاتصال من خلال درجات ومستويات السلطة المختلفة من أعلى المستويات إلى أدناها¹.
 - 5- تقسيم العمل: يتيح التخصص للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط و الدقة و التي ستزيد من جودة المنتج وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول².
 - 6- الانضباط: هو الالتزام بالاتفاقيات المعقودة بين المجموعات المختلفة من المنظمة.
 - 7- إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف الجماعية: ويعني ذلك التغاضي عن المصالح والأهداف الشخصية لصالح المصلحة الجماعية، والتركيز على الهدف العام والعمل من أجل تحقيقه.
 - 8- تعويض الأفراد: ويعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يؤدونها وفقا للتقييم المنطقي والسليم للأعمال.
 - 9- المركزية: وتعني تخفيض دور المرؤوس في العمل، حيث أنه كلما قل دوره وضعف زادت المركزية.
 - 10- النظام والترتيب: هي أن يعرف المدير طبيعة ومحتويات كل عمل من الأعمال الموجودة في المنظمات، وأن يصفها وصفا كاملا، وأن يربط بين علاقاتها وبين الهدف الرئيسي للمنظمة.
 - 11- العدالة: وتعني تطبيق القوانين والأنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين³.
 - 12- الاستقرار الوظيفي للعاملين: ويقصد به توثيق العلاقة بين العاملين وخصوصا المديرين والمنظمة لمدة طويلة.
 - 13- المبادرة: أي تشجيع العاملين المبادرة بتقديم أفكارهم خلال تطبيق وتنفيذ المخططات.
 - 14- الروح الجماعية: وتعني توجيه الجهود والعمل، من خلال انسجام المصالح والأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحده الأمر، وسياسة الاتصالات الشفوية⁴.
- تعرضت نظرية التكوين الإداري لهنري فايول لعدة انتقادات نذكر منها:

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 65-66.

² عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 57.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 67.

⁴ المرجع نفسه، ص 67.

- تجاهل فايول بعض النشاطات الهامة في التنظيمات الحديثة مثل البحث والتطوير هذا بالإضافة إلى أنه لم يتوسع بما فيه الكفاية بالنسبة للأنشطة التجارية.
- بعض هذه المبادئ لا يمكن وضعها موضع التنفيذ إذ لا يوجد لها محددات دقيقة مثل التخصص ووحدة الأمر¹.

4-نظرية سلم الحاجات ل ابراهام ماسلو:

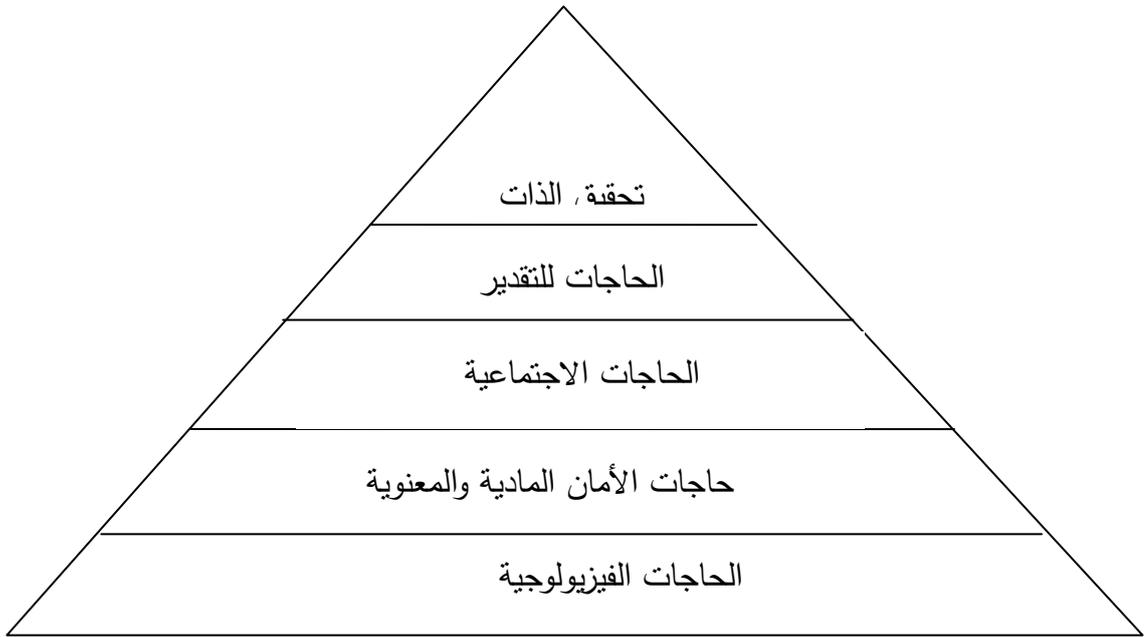
ويعتبر رائدها ابراهام ماسلو من أشهر علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية وقد قام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية، وقد صاغ من خلالها نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع والحاجات التي تحرك السلوك وتشكله أسماها "بنظرية التدرج الحاجات" أو نظرية "الحاجات المتسلسلة الهرمية" و تقوم هذه النظرية على فروض هي:

- أن الحاجات والدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير.
- إشباع تلك الحاجات يتم بالترتيب ،حيث أنه يترتب على إشباع الحاجة الأكثر أولوية وأعظم قوة والحاجا (أي الحاجة الأدنى) ثم الانتقال للحاجة الأعلى التالية في التدرج الهرمي وهكذا حتى نصل إلى قمته.
- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تشكل الدافع لسلوك الفرد².

¹ عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص59.

² نفيسة محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص86.

هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد هي:



الشكل (1): يمثل هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

1- الحاجات الفيزيولوجية:

هي الحاجات الأساسية (المادية) التي يحتاجها الإنسان للحفاظ على حياته أو للتخلص من الألم. و هي فطرية (كالمأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس والأسرة، الراحة) وليست مكتسبة من البيئة، وتعتبر أقوى الحاجات الإنسانية وعادة ما تسيطر على باقي الحاجات إذ لم تكن مشبعة، ولها الأولوية عليهم في الإشباع لذلك فإن المنظمات يجب أن تلبي هذه الحاجات من خلال توفير الدخل المادي الكافي لعاملها.

2- الحاجة إلى الأمان والسلامة:

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر البيئية المحيطة به ومن التهديد الذي يشكل خطرا صحيا عليه أو اقتصاديا متعلقا بالاستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له العمل، ولذلك فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة، وهكذا لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز عاملها بتوفير وسائل الأمان الصناعي في العمل وتوفير الأمان والاستقرار والإحساس بعدم الخوف وتوفير البرامج العلاجية المجانية والمدعمة وبرامج التقاعد¹.

¹ نفيسة محمد، باشري، وآخرون: مرجع سابق، ص 87.

3- الحاجات الاجتماعية:

حاجة الإنسان للعائدية لجماعة ما ،لكي يكون مقبولاً في مجتمعه وبين أصحابه ،حاجته للصدقة والحب ، لذلك يجب على المنظمات من أجل أن تحفز عاملها أن تعمل على توفير مناخ تنظيمي وجو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية لعاملها من جهة ورحلات ، ومناسبات اجتماعية ، ومراعاة الحياة الاجتماعية للعاملين خارج العمل .

4- الحاجات إلى التقدير والاحترام:

وتتمثل في الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها بعد إشباع كل ما سبق من حاجات فإن الإنسان يبحث عن النجاح وعن التقدير ممن حوله والحصول على وضع متميز بينهم ، لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهوداتهم مادياً ومعنوياً هو من الأمور المحفزة لهم¹.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وهذه لا تقل عن بقية الرغبات ، كحاجة الإنسان للثقة بالنفس وحاجته لتحقيق أهدافه وغاياته وأن يترك وراءه شيئاً في هذه الحياة².

و كتعقيب على هذه النظرية يمكن القول أن مستوى الحاجة عند العامل هو الدافع الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين أداء العاملين عكس نظرية y و x التي اعتبرت ان زيادة الأجر هو الذي يدفع العمال إلى تحسين أدائهم و فقط ومتى تم إشباع المستوى الأدنى (الحاجات الفيزيولوجية) من الحاجات تبدأ الحاجة اللاحقة تسيطر على سلوك الإنسان أو تشكل دافعا لذلك السلوك وهكذا إلى آخر الهرم وأن حرمان الإنسان من هذه الحاجات المختلفة تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته بالقيام بعمله وتحسين أداءه.

6- نظرية العدالة:

يرى آدمز "J. Adams" وكما يتضح من اسم هذه النظرية ، أن الافتراض الأساسي التي تقوم عليه هو أن الرغبة في أن يعامل كغيره من الأشخاص تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدم للمنظمة من خدمات ، مجهود جسمي ، فكري ، وقت.... الخ. وبين ما يحصل

¹ المرجع السابق، ص88.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الطبعة السادسة، 2012، ص57.

عليه منها في شكل مادي، معنوي، ترقيات، وعلاواتالخ. فالشخص مدفوع لتحقيق العدالة بين ما يحصل عليه وما يقدم للمنظمة مقارنة بغيره من منسوبيها من الذين يقومون بنفس العمل¹. وهناك ثلاث نتائج يمكن للفرد الحصول على أحدها نتيجة للمقارنة بين نسبة العائد المدخلات الخاصة به مع الفرد الآخر وهي:

النتيجة(1)= التوازن = العدالة = لا تغير في السلوك.

النتيجتان (2) و (3) = عدم التوازن = ظلم = تغيير في السلوك.

وفي هاتين الحالتين يقوم الفرد بأحد البدائل السلوكية التالية لتخفيض حالة عدم الحالة.

1- النتيجة (2): عندما يقع الظلم ويحدث عدم التوازن نتيجة أن نسبة العائد مدخلات الفرض

المعني أقل من نفس النسبة الفرد المقارن فإنه سيقوم بمحاولة تحسين عوائده، محاولة تخفيض مدخلاته، تغيير الفرد المقارن.

2- النتيجة(3): عندما يحدث التباين وعدم التوازن نتيجة أن نسبة العائد المدخلات للفرد المعني

أعلى من نفس النسبة للفرد المقارن فإنه يقوم بمحاولة تخفيض عوائده ، ومحاولة زيادة مدخلاته تغيير الفرد المقارن².

-تنضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم و درجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

7- نظرية التوقع لفروم: Vroom :

يفترض فيكتور فروم "v.vroom" في نظريته التوقع أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلا، فالدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم بعدة أشياء:(ا) هل نتائج ذلك السلوك مرغوب فيه.(ب) هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه. فالدافع لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن تتوفر به ثلاثة شروط أساسية:

أ- القيمة: أن تكون للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد قيمة إيجابية بالنسبة للفرد نفسه. هذه الأشياء اسمها فروم نجاح المستوى الثاني فالزيادة في الأجر،العلاوة، الحوافز المادية الأخرى

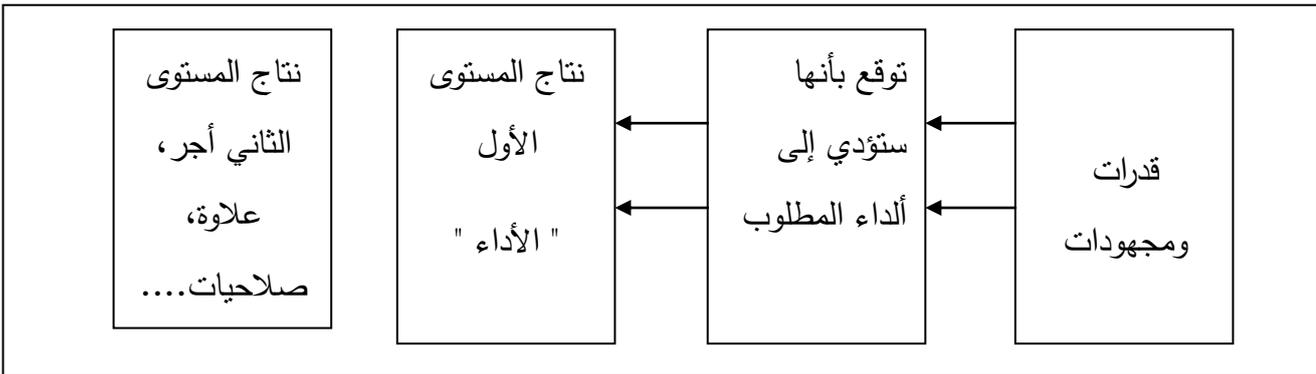
¹ عبد الله الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، السعودية، الطبعة الرابعة، 2003، ص124.

² نفيسة معد باشري وآخرون، مرجع سابق، ص 96 - 97.

والأمن الوظيفي قد تكون ذات قيمة إيجابية عالية لدى الأشخاص الموجودين في المستويات التنفيذية في المنظمة والذين غالبا ما تكون دخولهم محدودة¹.

ب- **الوسيلة:** أي وجود علاقة إيجابية بين الأداء ونتاج المستوى الثاني بمعنى أن يشعر الفرد بأن أدائه مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها، فإذا كانت الترقية مثلا ذات قيمة إيجابية لدى الشخص لكنه يشعر أن ارتفاع مستوى أدائه ما أسماه فروم نتاج المستوى الأول لن يؤدي إلى الترقية، قد يكون لعلمه المسبق بعدم وجود وظائف شاغرة يمكن ترقيته على إحداها، فلو كان هناك حافظا آخر كالعلاوة مثلا أقل قيمة لدى الفرد من الترقية لكنه يشعر أن هناك علاقة بين ارتفاع أدائه وحصوله على العلاوة فمن الممكن استخدامها للتأثير على سلوكه.

ت- **التوقع:** أن يتوقع الفرد بأن لديه قدرات، مهارات، خبرات، قوة جسمانية، وعقلية... الخ. التي تمكنه من الأداء المطلوب².



شكل(3): يمثل المتغيرات الثلاثية لنظرية التوقع.

-وكتعقيب على هذه النظرية نقول إن دافعية العامل لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، (أجر، علاوات، ترقية، الحوافز المادية... الخ).

8- النظرية اليابانية في الإدارة: "Z"

قام وليم أوشي (ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية "Z" والتي تفترض

¹ عبد الله الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 126 - 127.

² المرجع نفسه، ص 127 - 128.

بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي .ويؤكد اوشي أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ،لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها ،وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ رئيسية هي¹:

1- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

2- المنطق والمهارة في التعامل والعمل، ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل.

3- الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية والصداقات والتعاون والإهتمام ودعم الآخرين ،وفي حال توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وإنتاجيته المؤسسة².

وخلاصة القول أن إدارة الأداء هي عملية ترقى وتتبنى كيفية ضبط وتوجيه وتنفيذ كل ما له علاقة بأداء العاملين، وتهتم إدارة الأداء بصياغة واعتماد نظام التقييم بما يتضمنه من تخطيط وتحديد الأهداف وصياغة المعايير وتنفيذ التقييم...الخ. وإذا ما تم تنفيذ أو استخدام نظام تقييم معين ، دون أن يكون له من موجهة لتنفيذه و تطويره واستخدامه بشكل فعال ،فسيكون هذا النظام معمولاً به خارج إدارة الأداء³.

-وكتعقيب على هذه النظرية نقول إن العوامل الاجتماعية كالثقة بين العاملين والإدارة والمنطق والمهارة في التعامل والعمل والألفة السائدة داخل المؤسسة وسيادة روح التعاون والتأزر بين العاملين من شأنها أن تحقق الالتزام التنظيمي والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وإنتاجية المؤسسة.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص80

² المرجع نفسه، ص81.

³ المرجع نفسه، ص81.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

رابعاً: العينة وطريقة اختيارها.

خامساً: أساليب التحليل.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد مناقشتنا للجانب النظري والذي تمحور حول القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي سنحاول في هذا الفصل مناقشة الجانب الميداني الذي هو امتداد للجانب النظري وفي أي بحث علمي لابد من المرور على إجراءات الدراسة الميدانية كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية وبدقة محكمة وبها يسهل للباحث مهمه البحث والوصول إلى نتائج ومن خلال هذا سنتعرف على مجالات الدراسة (الزمني، المكاني، البشري) فضلا عن المنهج المتبع ومجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

للقيام بأي دراسة أو بحث ميداني يجب أن نقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديداً دقيقاً وذلك من أجل الوصول إلى أحسن وأفضل النتائج فعلية تحديد المجالات ضرورية في أي بحث اجتماعي حيث أنها تساعد الباحث في مواجهة المشكلة بكل موضوعية علمية.

1- المجال الجغرافي:

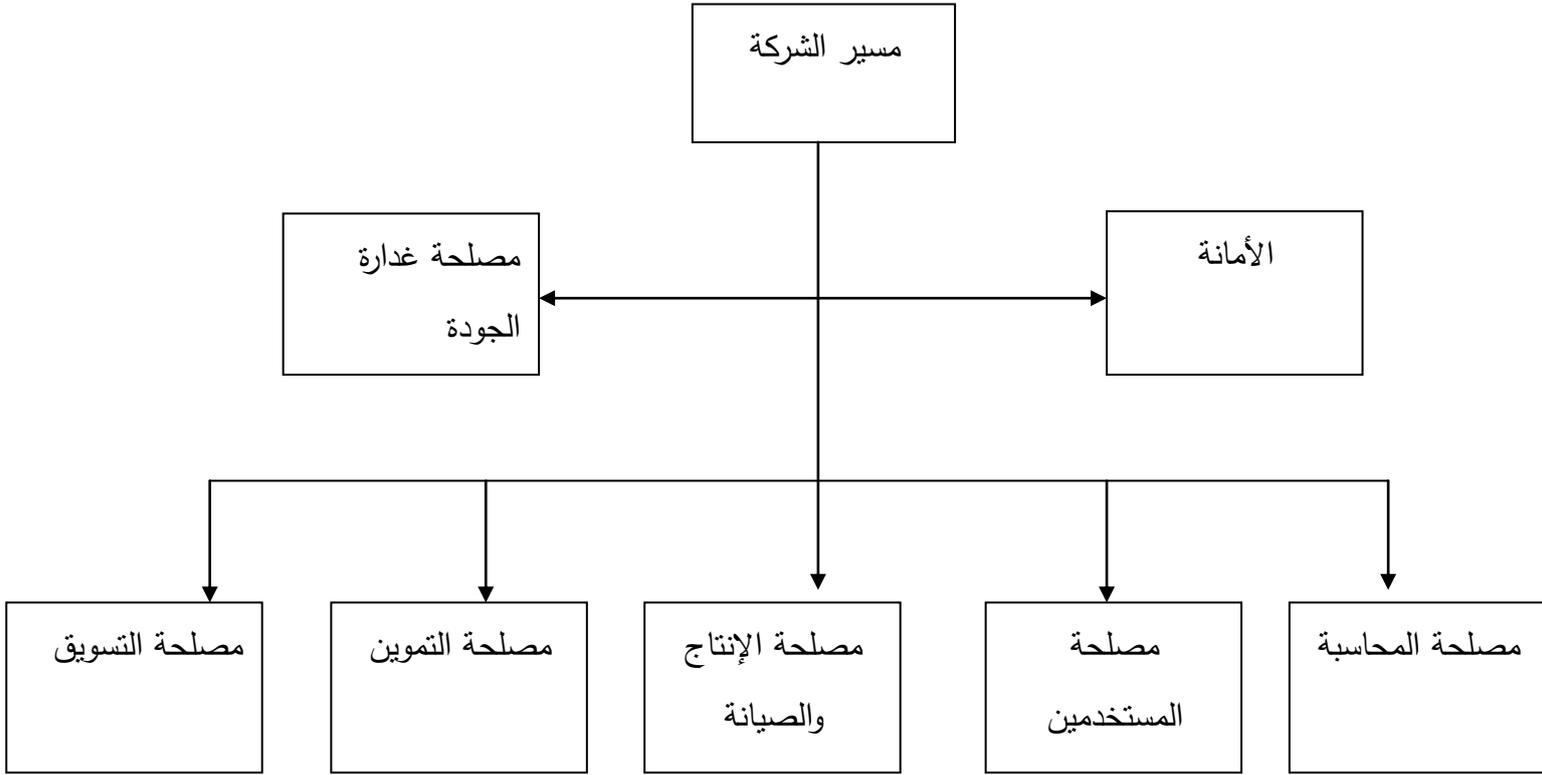
يتمثل في شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط هي شركة إنتاجية ذات طابع تجاري تقع بالمنطقة الصناعية أولاد صالح ببلدية الأمير عبد القادر دائرة الطاهير، ولاية جيجل، تبعد عن عاصمة الولاية ب 15 كلم شرقاً وهي مهيئة ببنية تحتية كاملة، وتوجد وسط هياكل قاعدية أساسية مثل مطار فرحات عباس، ميناء جن جن، والطريق الوطني رقم 43.

• لمحة تاريخية لشركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط:

لقد شرع في انشاء الشركة منذ سنة 1996، وكانت بداية النشاط بتاريخ 15 أكتوبر 1997 برأس مال يقدر ب 15000000,00 دج، حيث تتربع على مساحة إجمالية مقدرة 1 هكتار منها 3200 م بنايات ومنشآت، وقد مرت بمراحل تطويرية وصولاً إلى ما هي عليه الآن، كما أنها تحتل مراتب متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنياً، ورائده محلياً، كما أنها تسعى من أجل القيام بعمليات التصدير للخارج إلا أنها تعرضت لمعوقات عرقلتها قيامها بهذه الخطوة المهمة ومن أبرز هذه المعوقات هو تغير سعر الصرف.

• دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

في هذا الجزء سنحاول تقديم شكل الهيكل التنظيمي للشركة بعد التغييرات التي طرأت عليه هذه السنة والذي يكون كالآتي:



الشكل (4): يمثل الهيكل التنظيمي "لشركه عياشي السعيد" لإنتاج البلاط.

المصدر: الوثائق الداخلية لشركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط.

1- مسير الشركة : هو المسؤول الأول عن الشركة، وتتم أعماله مباشرة مع مسؤولي المصالح المختلفة.

2- مصلحة إدارة الجودة: تتمثل مهامها فيما يلي:

- السهر على تحقيق التكامل بين مصالح المؤسسة.
- المحافظة على معايير جودة المنتج بشكل دائم.
- الاحتفاظ بالزبائن واكتساب أسواق جديدة من خلال تحسين جودة المنتج.
- القيام بالمعاملات البنكية.

3- الأمانة : تتجلى أعمالها في:

- تسجيل المراسلات الصادرة والواردة.
- تحويل المراسلات والمكالمات للمصالح المختلفة.
- تبليغ الأوامر الصادرة عن المسير.

4- مصلحة المحاسبة: لها مهام تتمثل في:

- إعداد المحاسبة اليومية.
- إعداد الميزانية الجبائية.
- إعداد الميزانية الختامية.
- المصادقة على القيود المحاسبية.
- إعداد الميزانية الشهرية.
- القيام بعمليات الجرد.

5- مصلحة التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- ❖ استقبال الطلبات من الزبائن.
- ❖ إعلام الزبائن.
- ❖ القيام بعملية البيع والشحن.
- ❖ تسيير مخزون الشركة من المنتجات.
- ❖ برمجة الإنتاج اليومي وفق طلبات الزبائن.
- ❖ إعداد الميزانية اليومية بالتنسيق مع مصلحة المالية.

6- مصلحة التموين: تتمثل مهامها في:

- شراء المواد الأولية وقطع الغيار.
- مراقبة المخزون.

7- مصلحة المستخدمين: وتقوم بما يلي:

- المتابعة الميدانية للعمال.
- متابعة الحالة القانونية والمهنية للعمال.
- إعداد الأجور.

- التصريحات بالرواتب والأجور .

8- مصلحة الإنتاج والصيانة: وتنقسم إلى قسمين:

قسم الإنتاج: يشرف مباشرة على ورشات الإنتاج، ويشرف على هذه الورشات رئيس مصلحة الإنتاج، حيث يتكفل بعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحلها.

قسم الصيانة: يعمل هذا القسم على ضمان المساعدة التقنية لنشاط الإنتاج والصيانة، وإصلاح مختلف العتاد المستخدم في الإنتاج.

2- المجال البشري:

والمتمثل في مجتمع أوعينة الدراسة وهو عدد العاملين بالشركة حيث تضم شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط بأولاد صالح الطاهير موارد بشرية تساهم في نجاح واستقرار وتحقيق أهداف المؤسسة وقد اشتمل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من العمال ويقدر عددهم ب 77 موزعين حسب الاختصاص كما هو موضح في الشكل الآتي:

الصفة	عدد الموظفين
إطار	14
عون تحكم	10
عون تنفيذ	53
المجموع	77

جدول (2) : يمثل إختصاص أفراد عينة مهنة البحث

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها موضوع البحث ببابيه النظري والميداني والتي امتدت من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية الوصول إلى النتائج العامة، وبالنسبة لموضوع بحثنا "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" كان المجال الزمني كالاتي:

أ- المرحلة الأولى : وهي اختيار موضوع البحث وطرحه على الأستاذ المشرف الذي قام بتوجيهنا خلال مسار بحثنا في جمع المعلومات حول الموضوع.

ب- المرحلة الثانية : وهي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة مجتمع البحث وذلك بعد طلب ترخيص من الإدارة وذلك بتاريخ 10 ماي 2022 حيث تمكنا في هذه المرحلة من الاتصال بإدارة

الشركة وتمت الموافقة على إجراء البحث الميداني و الحصول على بعض الوثائق والمعلومات المتعلقة بالشركة.

ت-المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية التي قدم لنا معلومات أفادتنا في موضوع الدراسة وكان ذلك بتاريخ 12 ماي 22 حيث قمنا في هذه المرحلة بتجريب الاستمارة ومعرفة مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها.

ث-المرحلة الرابعة : وفي هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها وقمنا بتوزيعها على المبحوثين، حيث وزعنا 50 استمارة على العمال واسترجعناها بعد يومين من توزيعها.

ج-المرحلة الخامسة : وهي المرحلة الأخيرة حيث قمنا بتفريغ الاستمارة وتبويب البيانات في جداول والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة.

ثانيا: المنهج:

إذ كل بحث علمي يعتمد بالضرورة على منهج يتم وفق دراسة المشكلة وتحديد أبعادها ومحاولة دراسة أسبابها، ومعرفة كل جوانبها وذلك وفق أدوات معينة قصد الوصول إلى نتائج على ضوءها يمكن تفسير أو معالجة هذه المشكلة، وعليه لكي تكون دراستنا علمية وموضوعية يجب أن تحتوي هي أيضا على منهج علمي تسيير وفقه.

وفي دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا وبالتالي الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي".

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضوع البحث وصفا تحليليا دقيقا، و يدرس كل جوانبها الكيفية والنوعية، والكمية ليعبر عن ملامحها، وخصائصها، وحجمها، وتأثيرها، وتأثرها ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها".¹

ويعرف أيضا على أنه: "ذلك المنهج الذي يعتمد على الملاحظة والتصنيف وعلى ما انتهت إليه الدراسات السابقة عن مشكلة الدراسة، مع تحليل وتركيب الظاهرة قيد البحث وذلك عن طريق تحليل البيانات والمعلومات تحليليا وافيا يؤدي إلى فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم تفسير ملائما بها".²

¹ محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق: دار الجوهرة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص179.

² محمد إبراهيم رمضان أحمد: البحث العلمي (أسس وتحليل وتطبيقات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص17.

-كما يعرف أيضا على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير العلمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، وهو كذلك طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع معلومات مقنعة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة¹".

ثالثا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث أو الدراسة.

ولقد تم الاعتماد في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات التي تسمح بتحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، وبناء على ذلك تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- الملاحظة: هي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة

عن أسئلة البحث واختبار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه².

-وتعرف أيضا بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التغيير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته³".

-كما تعرف أيضا: "على أنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أول بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات⁴".

-لكننا تعرضنا لصعوبات بسبب عدم السماح للإدارة لنا بالدخول إلى الورشة لملاحظة سلوك المبحوثين وطريقة تعاملهم.

¹ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، للجزائر، 2003، ص147.

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العملي، دار صفاء، عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص108.

³ عبد الحبار سعيد حسن: مبادئ البحث العلمي، دار المناهج، عمان، 2016، ص 200.

⁴ حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص

2- السجلات والوثائق:

هي أدوات مهمة للغاية لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة، وخاصة ما تعلق منها تلك المرتبطة بالماضي حيث يجد بها الباحث كل ما تحتاجه دراسته من بيانات، والجدير بالملاحظة أنه على الباحث أن يتوخى الحذر من المعلومات التي يجمعها من السجلات والوثائق فقد تكون متحيزة¹. حيث يلجأ إليها الباحث لتعينه في الحصول على المعلومات لتوفير الوقت والجهد، وقد مكنا الاطلاع عليها من الحصول على بعض البيانات الضرورية نلخصها فيما يلي:

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للشركة (لمحة تاريخية عن الشركة).
- بيانات تتعلق بالجانب الجغرافي للشركة.
- بيانات تتعلق بالجانب البشري.
- الهيكل التنظيمي ساعدنا في التعرف على مختلف المستويات التنظيمية للإدارة.

3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في البحث الاجتماعي من أجل جمع البيانات اللازمة للبحث. فهي: "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقراء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتخص مجموعة من الأسئلة التي تخص القضايا التي نريد المعلومات عنها من المبحوث². وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطة يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بالحقائق³".

كما تعرف على أنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من المستجيب⁴ وقد قسمت أسئلة الاستمارة إلى 04 محاور تضمنت مجموعة من العبارات موزعة كالآتي:

¹ علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009، ص124.

² سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص77.

³ عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007، ص67.

⁴ حسين محمد جواد الجبوري: مرجع سابق، ص147.

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: يحتوي على بيانات حول النمط الديمقراطي ودوره في رفع مستوى أداء العاملين.

المحور الثالث: يحتوي على بيانات حول النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري) ومدى مساهمته في زيادة الانضباط في العمل.

المحور الرابع: يحتوي على بيانات حول خصائص القائد ومدى مساهمته في الشعور بالرضا الوظيفي.

رابعا: العينة وطريقة اختيارها:

اعتمدنا في دراسة بحثنا على العينة العشوائية البسيطة وذلك لملائمتها لموضوع دراستنا حيث تتمثل العينة العشوائية البسيطة في العملية التي يكون فيها احتمالية اختيار العينات من حجم معين متساويا وهذا التعريف سليم من الناحية الإجرائية وذلك لأن احتمالية اختيار فرد ما من مجتمع الدراسة ستؤثر على احتمالية اختيار الفرد الذي سوف يتم اختياره بعده كحد ما لم يتم إرجاع الأفراد بعد عملية اختيارهم.

هي العينة المكونة من وحدات إحصائية أخذت من مجتمع إحصائي بطريقة تعطي جميع وحدات المجتمع نفس الفرصة في الظهور ومن شروطها أن يكون المجتمع الإحصائي متجانسا.

و لقد قمنا باختيار 64.6% من مجتمع الدراسة الذي يضم 77 عاملا وتشمل فئة الإطارات، أعوان التحكم، وعمال التنفيذ.

ومن أهم الخصائص التي تميز بها مجتمع العينة ما يلي:

الجنس الذكوري: الغالب على مفردات العينة حيث قدرت نسبتهم ب 94 % . (انظر الجدول رقم 01)

المستوى الأكبر بين أفراد العينة هو المستوى الثانوي حيث قدرت نسبته ب 34 % (الجدول رقم 03)

نسبة متزوجون أكثر بالنسبة للحالة العائلية بنسبة 74 % (أنظر الجدول رقم 04)

خامسا: أساليب التحليل:

بعد جمع البيانات وتفريغها وتصنيفها، اعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل هما:

1- أسلوب التحليل الكمي: وفيه يتم تحويل البيانات والإجابات إلى أرقام عديدة وتكرارات ونسب

مئوية ثم ترتيبها في جداول حسب محاور البحث.

2- أسلوب التحليل الكيفي: وهو الأسلوب الذي يحاول استنتاج الأرقام والتعبير عنها بكلمات

ودلالات أبعاد وأعمق من مجرد كونها أرقام صماء.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا من خلال الجانب المنهجي للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة الجغرافية، البشرية، والزمانية، كما تطرقنا إلى الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المنهج المعتمد في الدراسة وهو المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة وأساليب التحليل الكمية والوصفية وكل هذه الإجراءات تساعد الباحث في تحليل وتفسير الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات.

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد.

1- البيانات الشخصية.

2- بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

3- بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

4- بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدها قمنا بتقديم كل ما يتعلق بالجانب النظري وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها عن طريق الأداة البحثية الإستمارة، كما سنقوم بتنظيمها وتبويبها من خلال جداول .

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1- البيانات الشخصية

النسب المئوية	التكرار	الجنس
94%	47	إناث
6%	3	ذكور
100%	50	المجموع

جدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم 01 نجد أن أغلب المبحوثين هم من جنس الذكور وهذا ما تعبر عنه نسبة 94 % في حين بلغت نسبة الإناث 6 % وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة لأن هذه الأخيرة تحتاج للعمال الذكور لأن العمل فيها يتطلب قوة عضلية أما الإناث فوزعت أغلب مهامهم في الإدارة نظراً لطبيعة المرأة

النسب المئوية	التكرار	السن
14%	7	من 20 إلى 30 سنة
62%	31	من 30 إلى 40 سنة
22%	11	من 40 إلى 50 سنة
2%	1	من 50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

جدول رقم (4): يوضح سن أفراد العينة:

يوضح الجدول أعلاه فئات سن المبحوثين حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة 62 % ثم تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة والتي قدرت بنسبة 22 % ثم نجد الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة تمثل نسبة 14 % أما في الأخير نجد نسبة 2 % وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق.

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6%	3	أمي
18%	9	ابتدائي
20%	10	متوسط
34%	17	ثانوي
22%	11	جامعي
100%	50	المجموع

الجدول (05): جدول يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

توضح معطيات الجدول أن أغلب العمال مستواهم التعليم الثانوي حيث تقدر نسبتهم ب 34 % تليها الفئة ذات المستوى الجامعي المقدرة بنسبة 22% بينما الذين بلغوا مرحلة التعليم المتوسط يمثلون نسبة 20% كما نجد نسبة العمال ذوي التعليم الابتدائي تقدر ب 18% أما فئة الأميين فهي قليلة وتقدر بنسبة 6% ومن هنا يمكن القول أن نسبة التعليم الثانوي والجامعي هي النسبة الأكبر في مجتمع البحث وهذا راجع لطبيعة العمل، حيث أن المؤسسة بحاجة إلى موظفين من مستوى عالي من أجل السير الحسن والجيد للإدارة

النسب المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
24%	12	أعزب
74%	37	متزوج
0%	0	مطلق
2%	1	أرمل
100%	50	المجموع

جدول رقم (6): جدول يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة:

يوضح الجدول التالي الحالة العائلية للمبحوثين حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل نسبة المتزوجين والمقدرة ب 74% ثم تليها فئة العزاب ونسبتها 24% أما فئة الأرامل فتقدر بنسبة 2% في حين تتعدم نسبة المطلقين في عينة مجتمع البحث وانطلاقا من النسب المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة العمال المتزوجين هي النسبة الغالبة لأنهم فئة تتحمل المسؤولية وتعمل بجدية لتوفير متطلبات المعيشة

النسب المئوية	التكرار	الفئة المهنية
12%	6	إطار
74%	37	عامل تنفيذ
14%	7	عامل تحكم
100%	50	المجموع

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 74% هم عمال تنفيذ في حين نجد 14% هم عمال تحكم وتليها نسبة 12% ويمثلون عمال إدارات، وفي قراءتنا لهذه النتائج يمكن أن نقول أن نسبة عمال تنفيذ هي أكبر نسبة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عدد كبير من عمال التنفيذ من أجل تحقيق

الإنتاجية وزيادة الربح أما أفراد مجتمع البحث والمتعلق بفئة الإطارات والبالغ عددهم 6 عمال يعود إلى حاجة المؤسسة إلى عمال يملكون الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل وسير المؤسسة وكذلك حاجة العمل الإداري إلى مؤهل علمي أما عمال التحكم وجودهم في المؤسسة يعود إلى حاجة هذه الأخيرة إلى أشخاص يملكون القدرة على التحكم في إنجاز المهام الموكلة إليهم وهم من ذوي الخبرة والمعرفة بنشاطات سير الوحدات والمصالح

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
28%	14	أقل من 5 سنوات
14%	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
44%	22	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10%	5	من 15 إلى أقل من 20 سنة
04%	2	من 20 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

جدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

استنادا إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة لديهم خبرة مهنية فأكبر نسبة تمثل الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة والتي قدرت ب 44 % ثم تليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات وتقدر ب 28% ثم تأتي بعدها فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 14 % ثم تليها نسبة العمال الذين لديهم أقدمية من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة والمقدرة ب 10% أما نسبة العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق قدرت ب 04%

2- بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

المحور الثاني: يؤدي النمط القيادي الديمقراطي لرفع مستوى أداء العاملين.

النسب المئوية	التكرار	البدائل
86%	43	موافق
0%	0	غير موافق
14%	7	محايد
100%	50	المجموع

جدول رقم (09): يهتم القائد بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين

من خلال معطيات الجدول المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول عبارة "يهتم القائد بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين" كان متوجهه نحو البديل موافق بنسبة 86% ونحو البديل محايد بنسبة 14% في حين نجد نسبة البديل غير موافق منعدمة والتي قدرت ب 0% وعليه نستنتج أن اهتمام القائد بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين يولد لدى المرؤوسين الشعور بالانتماء للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل، مما يجعلهم يعملون بكل طاقتهم ويجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية وبالتالي سنعكس إجابا على الزيادة في معدلات الإنتاج، ولذلك فمن المهم إشراك القائد آرائه مع العاملين.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	36	72%
غير موافق	2	4%
محايد	12	24%
المجموع	50	100%

جدول رقم (10): العمل الجماعي يزيد من درجة الثقة في قدرات المرؤوسين

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الموظفين حول عبارة "مشاركة القائد القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين تساهم في سيادة روح التعاون والثقة بين المرؤوسين" كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 64% ونحو البديل محايد بنسبة 28% ونحو البديل غير موافق بنسبة 8% والملاحظ من هذا التحليل الإحصائي أن أشراك القائد القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين تساهم في سيادة روح التعاون بين المرؤوسين، وهذا راجع إلى تبني القائد النمط الديمقراطي وعليه يمكننا القول أن مشاركة القائد في اتخاذ القرارات مع مرؤوسيه ترفع من الروح المعنوية لديهم، لذلك نستنتج الأهمية التي يحتلها عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. وهذا ما يتوافق مع النظريات الحديثة للتنظيم.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	32	64%
غير موافق	4	18%
محايد	14	28%
المجموع	50	100%

جدول رقم (11): مشاركة القائد القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين تساهم في سيادة روح التعاون والثقة بين المرؤوسين.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الموظفين حول عبارة "العمل الجماعي يزيد من درجة الثقة في قدرات المرؤوسين" كانت متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 72% ونحو البديل محايد بنسبة 24% ونحو البديل غير موافق بنسبة 4% معنى ذلك أن أغلب عمال الشركة تعتمد على أسلوب العمل الجماعي والذي يساهم في زيادة درجة الثقة في قدرات المرؤوسين وإتقان العمل وتحقيق التميز والفعالية، والمثابرة والاندماج أكثر مع زملاء العمل، وعليه فالشركة تعتمد على الأسلوب التشاركي في العمل والتعاون بين المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	26	52%
غير موافق	14	28%
محايد	10	20%
المجموع	50	100%

جدول رقم (12): يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد أقرروا بأن القائد يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه بنسبة 55% حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة في النفس للعمل من خلال التشجيع على استخدام المهارات، وفي المقابل نجد 28% من أفراد مجتمع البحث غير موافقون على هذه الفكرة، ويرجع ذلك إلى تردد الرؤساء في إعطاء مرؤوسهم مسؤوليات للقيام بالأعمال وذلك بسبب خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيه على القيام بهذه الأعمال مما يوقعهم هذا الأمر في حرج مع رؤسائهم، في حين نجد أن إجابة بعض المبحوثين كانت متوجهة نحو البديل محايد بنسبة 20% وعليه يمكننا القول بأن القائد يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه حسب آراء بعض العاملين في الشركة

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	40	80%
غير موافق	2	4%
محايد	8	16%
المجموع	50	100%

جدول رقم 13: يراعي القائد مهارات مرؤوسيه عند إسناده للمهام

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن القائد يراعي مهارات المرؤوسين عند إسناده للمهام حيث أن أغلبية العمال يرون أن القائد يراعي مهاراتهم في إسنادهم لمهامهم وذلك بنسبة 80% وهذا يؤدي بدوره إلى تأدية العمال مهامهم بفعالية أكثر وتحقيق إنتاجية عالية. وبالمقابل نجد 16% قد تحفظوا بفكرتهم تجاه هذا الموضوع في حين لم يوافق العاملون وهو ما يعادل 4% على فكرة أن القائد يراعي مهاراتهم في إسناده للمهام، حيث يرون أن القائد يوزع المهام توزيع عشوائي دون اعتبار لمهارات وقدرات كل عامل.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	35	70%
غير موافق	1	2%
محايد	14	14%
المجموع	50	100%

جدول رقم (14): يساهم القائد في بناء علاقات ثقة بين المرؤوسين.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 35% عامل أي ما يعادل نسبة 70% وافقوا على أن القائد يساهم في بناء علاقات الثقة بين المرؤوسين، وهي النسبة الأعلى بين النسب الأخرى وهذا يعكس مدى مساهمة القائد في تكوين علاقة بين العاملين وإثبات مهاراته وقدراته في العمل كقائد، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

ثم تليها نسبة 14% من العاملين لما يبدو أي رأي حول هذه الفكرة و أعربوا عن حيادهم اتجاهها، إلا أنه هناك عامل واحد أي ما يعادل نسبة 2% أجاب بعدم الموافقة ورفضه لهذه الفكرة، إلا أنه حسب رأيه أن ليس للقائد دور في بناء علاقات الثقة بينه وبين المرؤوسين.

3-بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

المحور الثالث: يؤدي النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري) إلى زيادة الانضباط في العمل.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	37	74%
غير موافق	2	4%
محايد	11	22%
المجموع	50	100%

جدول رقم (15): إتباع القائد أسلوب الرقابة الشديدة يزيد من دافعية العمل.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 37 عامل والذين قدرت نسبتهم ب 74 % كانوا موافقون على فكرة أن اتباع القائد أسلوب الرقابة الشديدة يزيد من دافعية العمل فحسب رأيهم أن المراقبة الشديدة للعمل من طرف القائد تحفزهم وتدفعهم أكثر للعمل وتدفعهم نحو بذل جهد أكبر ، وهذا يجعل العامل يشعر بالمسؤولية تجاه عمله، أما فيما يخص إحدى عشر عاملا فقد أبدوا تحفظهم تجاه هذه الفكرة ولم يعطوا أي رأي وقدرت نسبتهم ب 22% في حين لم يوافق العاملين على فكرة أن أسلوب الرقابة الشديدة يزيد من دافعيتهم نحو العمل ، وقدرت نسبتهم ب 4% حيث ترى هذه الفئة أن التسبب أفضل للعامل وأن حرية العامل تشعره بالراحة والطمأنينة في العمل عكس إتباع أسلوب الرقابة الشديدة يولد عدم الراحة والضغط على العاملين.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	27	54%
غير موافق	6	12%
محايد	17	34%
المجموع	50	100%

جدول 16: يطبق القوانين و التعليمات بحذافيرها على مرؤوسيه.

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن 27 عاملا بالنسبة 54 %أبدوا موافقتهم حول فكرة أن القائد يطبق القوانين والتعليمات بحذافيرها على مرؤوسيه،وهذا يرجع إلى أن القائد يطبق القانون على العمال كما يحرص القائد على تطبيق العقوبات والتعليمات حيث أن التزام العمال بتطبيق القانون والتعليمات يساعد في تحسين الأداء وزيادة دافعياتهم نحو العمل، في حين نجد سبعة عشر عاملا ما يعادل نسبة 34% لم يبدوا رأيهم حول هذه الفكرة واختاروا التحفظ عن رأيهم أما 6 عمال والتي قدرت نسبتهم ب 12% فأبدوا رفضهم وعدم موافقتهم على هذه الفكرة حيث ترى هذه الفئة أن القائد لا يطبق أسلوب الصرامة والقوانين مع العمال، ويؤدي هذا حسب رأيهم إلى شعور العامل بالراحة والطمأنينة

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	17	34%
غير موافق	21	42%
محايد	12	24%
المجموع	50	100%

جدول 17 : يتولى القائد حل مشكلات العمل بصفة انفرادية

من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن 21 عاملاً رفضوا فكرة أن القائد يتولى حل المشاكل في العمل بمفرده وقدرت نسبتهم بـ 42% وترى هذه الفكرة أن القائد يجب عليه استشارة رأي العاملين في حل المشكلات التي تقع في العمل، وهذا يؤدي لرفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة وإحساسهم بالانتماء للجماعة وتحقيق الاستقرار النفسي لهم. وهذا ما أكدته نظرية التون مايو حول الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة.

في حين نجد 17 عاملاً أبدوا موافقتهم لهذه الفكرة وقدرت نسبتهم بـ 34% حيث صرحوا أن القائد لا يستشير مرؤوسيه في حل المشكلات، ويتم حلها بصفة انفرادية وهذا راجع إلى عدم ثقة القائد في قدرات المرؤوسين ومهارتهم، أما إثنا عشر عاملاً، ما يعادل نسبة 24% لم يبدو رأيهم حول هذه الفكرة.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	40	80%
غير موافق	1	2%
محايد	9	18%
المجموع	50	100%

الجدول 18: ينفذ المرؤوسين أوامر قائدهم بدون نقاش

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 40 عاملاً أي ما يعادل 80% ينفذون أوامر قائدهم بدون نقاش وهذا يرجع لطبيعة المشرف وإتباعه الأسلوب التسلسلي في العمل، هذا يؤدي إلى السير الحسن للعمل وإتمام العاملين لعملهم بطريقة جيدة في حين 9 عاملين بنسبة قدرت بـ 18% أعربوا عن حيادهم اتجاه هذه الفكرة.

أما عامل واحد فأبدى رفضه اتجاه هذه الفكرة وقدرت نسبته بـ 2% حيث يرى أن القائد لا يجبرهم على إتباع الأوامر بطريقة رسمية بل يترك لهم الحرية في العمل وبالتالي شعورهم بالراحة في العمل.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	41	82%
غير موافق	2	4%
محايد	7	14%
المجموع	50	100%

جدول 19: مدى تسامح القائد مع أي إخلال في إتقان العمل.

نلاحظ من خلال بيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن 21 عاملا والتي قدرت نسبتهم ب 82% يروا أن القائد لا يتسامح معهم في أي إخلال في إتقان العمل وأنه يتبع الأسلوب التسلطي الصارم، وهذا يؤدي بالعاملين إلى الالتزام في عملهم وتحسين أدائهم في حين 7 عاملين بدأوا حيادهم تجاه هذه الفكرة أما 4 % من العمال فقد أبدوا عدم موافقتهم لفكرة أن القائد لا يتسامح معهم في العمل عند حدوث أي إخلال، وترى هذه الفئة أن القائد متساهل ومتسامح معهم وأنه يتبع الأسلوب الديمقراطي في العمل، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بالطمأنينة مما يؤدي أيضا لزيادة دافعيتهم للعمل.

البدايل	التكرار	النسب المئوية
موافق	38	76%
غير موافق	1	2%
محايد	11	22%
المجموع	50	100%

جدول 20: تسهم صرامة القائد في تحقيق نتائج ايجابية في العمل.

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن 98 عاملا ما يعادل نسبة 76% وافقوا على فكرة أن صرامة القائد تسهم في تحقيق نتائج ايجابية في العمل وحسب رأيهم أن هذا يولد لديهم الشعور بالالتزام في العمل و يدفعهم لتحسين أدائهم مما يحقق زيادة في الإنتاجية وتحقيق نتائج ايجابية في العمل في حين أن إحدى عشر عاملا أبدوا تحفظهم برأيهم حول هذه الفكرة أما عامل واحد فقد رفض هذه الفكرة وأبدى عدم موافقته وقدرت هذه النسبة ب 2% حيث يرى أن صرامة القائد لا تسهم في تحقيق نتائج ايجابية في العمل تشعر العامل بالضغط وعدم الراحة في عمله.

4- بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

المحور الرابع: تسهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين.

البدايل	التكرار	النسب المئوية
موافق	42	84%
غير موافق	2	4%
محايد	6	12%
المجموع	50	100%

جدول 21: قدرة القائد على التكيف مع المواقف الطارئة تشعر المرؤوسين بالاطمئنان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 42 عاملا ما يعادل نسبة 84% أبدوا موافقتهم على فكرة أن قدرة القائد على التكيف مع المواقف الطارئة تشعر المرؤوسين بالاطمئنان، حيث أن قدرة القائد على تجاوز هذا الموقف التي تحدث في العمل تشعر العاملين بالاطمئنان في عملهم وتحقيق الراحة النفسية لديهم مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي في العمل.

في حين ستة عاملين بنسبة قدرت ب 12% أبدوا تحفظهم حول هذه الفكرة.

أما نسبة 4% من العمال لم يوافقوا على هذه الفكرة وحسب رأيهم أن قدرة القائد على التكيف مع المواقف الطارئة لا تسهم في شعور العاملين بالاطمئنان.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	37	74%
غير موافق	0	0%
محايد	13	26%
المجموع	50	100%

جدول 22: معرفة القائد بتفاصيل العمل يساعد على تحكم المرؤوسين في عملهم

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ 37 عاملا ما يعادل نسبة 74% أبدوا موافقتهم على فكرة أن معرفة القائد بتفاصيل العمل يساعد على تحكم المرؤوسين في عملهم أما إجابة العاملين حول البديل غير موافق منعدمة و قدرت بنسبة 0% في حين أن 13 عاملا بنسبة 26% أعربوا عن حيادهم حول هذه الفكرة.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	28	56%
غير موافق	0	0%
محايد	22	44%
المجموع	50	100%

جدول 23: عدالة القائد في تقسيم المهام يولد بين المرؤوسين الشعور بالثقة.

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن 28 عاملا بنسبة 56% وافقوا على فكرة أن عدالة القائد في تقسيم المهام يولد بين المرؤوسين الشعور بالثقة حيث ترى هذه الفئة أن تطبيق القائد لمبدأ العدالة والمساواة في تقسيم المهام بين العاملين باعتبارهم يبذلون نفس الجهد ويسعون كلهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه ،وهذا يؤدي بدوره إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة في العالم ويساهم في تحسين أدائهم.

في حين نجد أن 22 عاملا بنسبة 44% أعرب عن حيادهم تجاه هذه الفكرة.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	36	72%
غير موافق	3	6%
محايد	11	22%
المجموع	50	100%

جدول 22: تحفيز القائد لمروسيه يولد لديهم الالتزام في العمل.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن 36 عاملا ما يعادل نسبة 72% يروا أن تحفيز القائد لمروسيه يولد لديهم الالتزام في العمل، أي أن تقديم القائد للعاملين محفزات سواء مادية أو معنوية يرفع من معنوياتهم في العمل ويزيد من شعورهم بالالتزام.

أما 11 عاملا بنسبة 22% أبدوا تحفظهم برأيهم حول هذه الفكرة وأعربوا عن الحياد.

في حين 3 عاملين ما يعادل 6% أبدوا عدم موافقتهم على هذه الفكرة، فحسب رأيهم أن الالتزام في العمل لا يتولد بتقديم محفزات من طرف القائد.

البدائل	التكرار	النسب المئوية
موافق	35	70%
غير موافق	2	4%
محايد	13	26%
المجموع	50	100%

جدول 25: حسن تعامل القائد مع مروسيه يشعرهم بالارتياح في العمل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 35 عاملا بنسبة 70% أن شعور العاملين بالارتياح يتولد من حسن تعامل القائد مع مروسيه حيث أن من صفات القائد الناجح امتلاكه لمهارات التعامل مع العاملين، حيث إذا كان القائد يمتلك هذه المهارة بطبيعة الحال سيكون جو العمل ملائم للعاملين و يشعرهم بالارتياح في العمل.

في حين 13 عاملا رفضوا هذه الفكرة وترى هذه الفئة أن حسن تعامل القائد معهم لا يزيد من شعورهم بالارتياح في العمل وقدرت نسبتهم بـ 4%.

النسب المئوية	التكرار	البدايل
60%	30	موافق
4%	2	غير موافق
36%	18	محايد
100%	50	المجموع

جدول 26: استخدام القائد للموارد المادية بطريقة عقلانية يحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 30 عاملا بالنسبة 60 % أيدوا فكرة أن استخدام القائد للموارد المادية بطريقة عقلانية يحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين، حيث ترى هذه الفئة أن كفاءة القائد في استعمال الموارد المادية والتكنولوجية يحقق الاستقرار الوظيفي وهذا راجع إلى قدرات ومهارات القائد وتسييره الجيد للمؤسسة وهذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي في حين أن 18 عاملا بنسبة 36% عبروا عن حيادهم تجاه هذه الفكرة.

في حين نجد أن 4 من العاملين عبروا عن رفضهم لهذه الفكرة.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تم تنظيم البيانات الكمية والكيفية في جداول بغية جعل عملية تحليلها ودراستها، بحيث تم تنظيم جميع أسئلة البحث التي مست جميع محاور الإستمارة ، ومست العملية مجور البيانات الشخصية، المحور مدى تأثير النمط القيادي الديمقراطي علر رفع مستوى أداء العاملين، المحور الثالث مدى تأثير النمط القيادي الأوتقراطي إلى زيادة الإنضباط في العمل، وكذا مدى إسهام خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.
- 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات الكمية والكيفية وتنظيمها وتبويبها في جداول، نعد في هذا الفصل لمناقشة نتائج الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المتناسقة مع طبيعة دراسة، وذلك من أجل معرفة مدى صحة الفرضيات التي إنطلقنا منها، ومقارنة ما تم التوصل إليه مع نتائج الدراسات السابقة بغية التأكد من صحة فرضياتنا أو دحضها.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال مناقشة النتائج المتوصل لها في ضوء الفرضيات نستطيع أن ننقل لمناقشة هذه النتائج وتحليلها في ضوء الفرضية الأولى الموسومة "يؤدي النمط القيادي الديمقراطي في رفع مستوى أداء العاملين".

ويتضح من خلال هذا أن القائد يهتم بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين في هذه المؤسسة، وأن مساهمة العمال في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء مع القائد يؤدي لرفع مستوى أدائهم في العمل، وهذا ما أكدته الجدول رقم 07 بنسبة موافقة قدرت ب 86%، وذلك راجع إلى تطبيق القائد النمط الديمقراطي في العمل.

كما توصلنا إلى أن هذه المؤسسة يغلب عليها طابع العمل الجماعي وروح التعاون بين العاملين، مما يؤدي لزيادة الثقة بينهم وفي قدراتهم، ويعتبر العمل الجماعي أهم عامل لرفع مستوى الأداء والإنتاجية، وهذا ما وضحه الجدول رقم 08 حيث 72% من العاملين أجابوا بموافق حول فكرة أن العمل الجماعي يزيد من درجة الثقة في قدرات المرؤوسين.

كما أشار الجدول رقم 09 إلا أن مشاركة القائد القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين تساهم في سيادة روح التعاون والثقة بين المرؤوسين، أي أن مساهمة العاملين بقراراتهم المتعلقة بالعمل والعمل مع بعض قيد واحدة لتحقيق أهداف المؤسسة يزيد ويساهم في رفع روح التعاون والثقة بينهم وشعورهم بالرضا الوظيفي.

كما توصلنا كذلك إلى أن القائد في هذه المؤسسة يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه، أي أن هذه المؤسسة تعطي للعاملين فرصة المساهمة في السلطة وهذا ما أكدته الجدول رقم 10 حيث أن 52% وافقوا على فكرة أن القائد يفوض جزء من سلطته لمرؤوسه.

كما أكد الجدول رقم 11 أن القائد يراعي مهارات العاملين عند إسناده لمهامهم ف 80% أجابوا بموافق على هذه الفكرة يبين الجدول أن القائد لا يسند العاملين بطريقة عشوائية وإنما يسندهم حسب مهاراتهم وقدرتهم وهذا يؤدي لزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي.

كما أن 70% من أفراد العينة أجابوا بموافق على فكرة أن القائد يساهم في بناء علاقات ثقة بين المرؤوسين وذلك راجع كفاءة ومهارات القائد في ربط علاقات بين مرؤوسيه، وهذا يؤدي لشعورهم بالأمان والرضا في العمل.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى محققة إلى حد ما.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مؤداها: "يؤدي النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري) إلى زيادة الانضباط في العمل" يتضح إتباع القائد لأسلوب الرقابة الشديدة وذلك من أجل تحفيز العاملين ودفعهم أكثر للعمل وبذل جهد أكبر وهذا يجعل العامل يشعر بالمسؤولية تجاه عمله وهذا ما وضحه الجدول 13 وذلك بنسبة 74%

كما يوضح الجدول 14 وذلك بنسبة 54% أن القائد يطبق القوانين والتعليمات بحذافيرها على مرؤوسيه وهذا ما يؤدي بدوره إلى التزام العاملين بالقوانين وتطبيقها على أكمل وجه وذلك من أجل تحسين الأداء ورفع إنتاجية المؤسسة.

أما فيما يتعلق بتولي القائد حل المشكلات العمل بصفة انفرادية ف 42% من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفكرة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15 حيث يجب على القائد استشاره وتبادل الآراء مع العاملين حول المشاكل المتعلقة بالعمل وذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالانتماء للجماعة. كما ينفذ المرؤوسين أوامر قائدهم بدون نقاش وهذا ما أكده الجدول 16 بنسبة 80% وهذا يرجع إلى صرامة القائد وإتباعه الأسلوب التسلطي في العمل.

أما فيما يتعلق بفكرة أن القائد لا يتسامح مع أي إخلال في إتقان العمل ف 82% من أفراد العينة أبدوا هذه الفكرة وهذا ما أكده الجدول 17 وهذا يرجع إلى تبني القائد الأسلوب التسلطي وذلك من أجل عدم تمادي العاملين في تكرار الأخطاء ورفع مستوى أدائهم.

كما أشار الجدول 18 بنسبة 76% أن صرامة القائد تسهم في تحقيق نتائج ايجابية في العمل ويرجع ذلك إلى التزام العاملين بالقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل وتنفيذها على أكمل وجه. وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت إلى حد كبير.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

انطلاقاً من الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها " تسهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين" يتضح أن قدرة القائد على التكيف مع المواقف الطارئة تشعر المرؤوسين بالاطمئنان وهذا ما أكدته الجدول 19 بالنسبة 84% وذلك راجع إلى كفاءة القائد ومهارته، وذكائه وقدرته على مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، وهذا يولد لدى العاملين الشعور بالراحة والاطمئنان.

كما يوضح الجدول 20 وذلك بنسبة 74% أن دراية القائد بتفاصيل العمل يساعد على تحكم المرؤوسين في عملهم، باعتبار أن القائد هو المسؤول والمسير الرئيسي لشؤون العمل فهو يقوم بتوجيه العاملين نحو القيام بالمهام المخصصة لهم و إشرافه ومراقبته لهم وذلك لتفادي أي مشاكل في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى تحكم المرؤوسين في عملهم.

كما أشار الجدول 21 وذلك بنسبة 56% أن عدالة القائد في تقسيم المهام يولد بين المرؤوسين الشعور بالثقة أي أن تطبيق القائد لمبدأ العدالة والمساواة في توزيع المهام والمسؤوليات باعتبارهم يبذلون نفس الجهد يولد لديهم الشعور بالثقة وهذا يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي.

بينما أكد الجدول 22 إن تحفيز القائد لمرؤوسيه يولد لديهم الالتزام في العمل بنسبة تقدر ب 72% أي أن تزويد القائد للعاملين بالحوافز والمكافآت (كالزيادة في الأجر، مثلًا الترقية، علاوات...) يرفع من معنوياتهم ويزيد من درجة ولائهم للمؤسسة والتزامهم في العمل.

كما يوضح الجدول 23 وذلك بنسبة 70% أن حسن تعامل القائد مع مرؤوسيه يشعرهم بالارتياح في العمل، أي أن القائد يجب أن يتعامل مع المرؤوسين بطريقة حسنة وأن يكون منفتحهم ويراعي مشاعرهم وأحاسيسهم وهذا يؤدي بدوره إلى شعور العاملين بالراحة النفسية والاطمئنان.

بينما أكد الجدول 24 بنسبة 60% أن استخدام القائد للموارد المادية بطريقة عقلانية يحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين، أي أن كفاءة القائد وقدرته على استخدام الموارد المادية والتكنولوجية بطريقة متزنة يؤدي بدوره إلى تحقيق الاستقرار والتوازن الوظيفي داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت إلى حد ما.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية، يمكن أن ننتقل إلى مناقشة هذه النتائج وتحليلها في ضوء الفرضية العامة الموسومة بـ "للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي" حيث يمكن التأكيد على أن استشارة العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالاستقرار والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهذا ما يشجعهم على العمل من أجل التفوق وخلق روح المبادرة لديهم وتحقيق التعاون في العمل والسعي للرفع من مستوى الإنتاج.

فمن خلال الديمقراطية في التعامل والنشر أساليب الحوار والنقاش تسمح بخلق علاقات وطيدة أساسها الثقة والاحترام بين القادة المشرفين والمرؤوسين، وهذا من خلال تعامل الرئيس معهم مما يزيد من ادائهم بروح عالية وحرصه على العمل ضمن فريق واحد والتشجيع على بناء علاقات صداقة بينهم وهو ما يتوافق مع دراسة "التون مايو" حول العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتأكيدا على العنصر البشري له تأثير كبير على الإنتاج وأن زيادته تعتمد على تشجيع وفهم العمال وضمان الاستقرار والراحة، وهذا ما وقفنا عليه في الفرضية الفرعية الأولى.

كما أن النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري) له دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين وذلك من خلال تبني القائد الأسلوب التسلطي (الاستبدادي) وصرامته في سن القوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل وإتباع القائد أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهذا النمط يسهم في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.

كما أن الرضا الوظيفي للعاملين يعتمد بشكل كبير على أسلوب التعامل والسمات الشخصية للقائد وذلك من خلال تقدير القائد للعمال وتحفيزهم والرفع من معنوياتهم وقدرته على التأثير فيهم وتشجيعهم وتدريبهم على السير الحسن للعمل، كل هذا يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة لموضوع البحث محققة إلى حد كبير نظرا لتحقيق الفرضيات الفرعية الثلاث.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرضنا للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع بحثنا المتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الإطار النظري للدراسة تعرض الدراسة الحالية للمقارنة بين نتائج المتوصل إليها ونتائج الدراسات السابقة وقد كانت النتائج التي انتهت إليها هذه الدراسة تتفق في الكثير من الجوانب مع دراستنا وتختلف في أخرى غير أنها جميعها تؤكد على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

حيث نجد:

1- بالنسبة للمنهج:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لموضوع دراستنا، حيث يعتبر المنهج المناسب والأكثر دقة لجمع أكثر كم من المعلومات المتعلقة بالدراسة وهذا ما يتوافق مع اغلب الدراسات، حيث أن معظمها اعتمد على المنهج الوصفي مثل: دراسة كيرد عمار، دراسة شاين نوال، دراسة فرخه ليندا، دراسة حسين مرضي الدوسري، الصالح جيلح، ودراسة حسن محمود ناصر، أما الصالح جيلح استخدم كذلك منهج دراسة الحالة ونجد اختلاف بين دراستنا ودرسته أنه استخدم المسح الشامل والملاحظة وكذلك كيرد عمار "استعمل منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظراً لحجم مجتمع الدراسة.

2- بالنسبة لأدوات الدراسة:

وهي الأدوات التي تم الاستعانة بها لجمع بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها ثم الوصول لنتائج الدراسة، وقد تشابهت الأدوات التي قمنا باستعمالها مع أغلب أدوات الدراسات السابقة التي تناولناها، حيث أن أغلبها اعتمد على الاستمارة الاستبيان سواء التي اعتمدت على المنهج الوصفي أو منهج دراسة الحالة أو المسح بالعينة.

فمثلاً دراسة فرخه ليندا "و"صالح جيلح "و"شاين نوال" اعتمدوا على الاستبيان وكذلك دراسة حسين مرضي الدوسري ودراسة حسن محمود ناصر.

حيث تم الاستفادة من هذه الدراسات فيما يخص طريقة صياغة أسئلة الاستمارة.

وفي النهاية يبقى أن نشير إلى أنها استعملنا أكثر من أداة إلى جانب الاستمارة كالمقابلة المباشرة مع أفراد عينة البحث.

3- بالنسبة للنتائج:

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع بعض من نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدها سابقا حيث إن دراسة "كيرد عمار" توصلت للنتائج التالية: وجود ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيرات ثلاث (نمط الإشراف، فرق العمل، التحفيز ومستوى الأداء) وهذا ما توصلنا له بالنسبة للتحفيز حيث تناولنا التحفيز من خلال صفات ومهارات القائد (الجدول رقم 22)، وتوصلنا من خلاله أن للتحفيز دور في رفع معنويات العاملين وشعورهم بالالتزام وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

وكذلك نتائج دراسة شاين نوال والتي توصلت إلى أن الأداء الوظيفي يزيد من خلال الديمقراطية في التعامل، وهذا ما تحقق في دراستنا في الفرضية الأولى.

كذلك توصلنا لنفس نتيجة دراسة فرخة ليندة والتي مفادها أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد ومروسيه وكذلك الكشف عن علاقة الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة. وفي الأخير يمكن أن نستنتج أنه معظم النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تتوافق مع النتائج الدراسات السابقة التي استندنا إليها.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال إجراءنا لهذه الدراسة حول "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" وبعد تطبيق الأسلوب الإحصائي المناسب لاختيار الفرضيات جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تؤكد أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تؤكد أن النمط القيادي الديكتاتوري يؤدي إلى زيادة الانضباط في العمل.
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تتعلق حول خصائص القائد ومدى مساهمتها في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين.

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها سنحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات ونلخصها فيما يلي:

- ✓ نقترح على القادة الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهـم والإصغاء الجيد لهم.
- ✓ تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون و الثقة.
- ✓ منح الثقة وإعطاء الفرص للموظفين لإظهار طاقاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم.
- ✓ كما نقترح أيضا على القادة استخدام النمط القيادي الديكتاتوري في بعض الأحيان من خلال إتباع القائد أسلوب الرقابة الشديدة لأنه يزيد من دافعية العمال نحو العمل وتحقيق نتائج ايجابية في العمل.
- ✓ توجيه المرؤوسين نحو الأخطاء بقصد التعلم منها وليس من أجل العقاب وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخراج النتائج العامة منها، وبعد مناقشة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج قمنا بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، حيث تحققت لنا الفرضيات الفرعية، والفرضية العامة، وعلى اثر هذا قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات، وفي الأخير توصلنا إلى نتيجة عامة هي أن القيادة الإدارية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي.

خاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة من خلال شقيها النظري والميداني الإحاطة الشاملة بدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي باعتبار القيادة الإدارية تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين، كونها تعتبر فاعلا رئيسا لما لها دور مهم في تنمية وتدريب الموارد البشرية لذلك انطلقت هذه الدراسة من خلفية نظرية تناولت مختلف الاتجاهات النظرية التي اهتمت بهذا الموضوع، كما انتقلت إلى الميدان في محاولة البحث في الظاهرة وهذا استنادا إلى خطة منهجية وفقا لمجموعة من الخطوات والأدوات والوسائل التي تمكن من مجموع المعلومات وتحليلها لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج نعتقد أنها قدمت صورة ذات دلالة على دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

فالرفع من مستوى الأداء هو غاية كل مؤسسة، إذ لا بد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة والتي تكون مبنية على عدة مبادئ والتي تحدد بدورها وفقا للأنماط الممارسة وهي النمط الديمقراطي الذي يخلق مناخ وجو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتفعة لدى العمال مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وإقبالهم على العمل.

-والنمط الديكتاتوري من خلال تبني القائد الأسلوب التسلطي وصرامته وتطبيق مبدأ الرقابة على العاملين مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية في العمل إضافة إلى زيادة انضباط العاملين، إضافة إلى سمات وأساليب القائد الشخصية التي تعتبر مصدر لقوته، كقدرته على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات و التأثير في مرؤوسيه.

وقد استندت هذه الدراسة الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات الفرضيات التي صيغت في الاستمارة ويتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض بدرجة كبيرة والتي أثبتت لنا أن للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال في شركة عياشي السعيد لإنتاج البلاط وهو ما يؤكد صدق الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العملي، دار صفاء، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
3. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، ط1، 2013.
4. إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، الطبعة الأولى، 1999.
5. أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
6. أحمد محمد الدمرداش: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2018.
7. أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الريا لل نشر والتوزيع، أردن، ط1، 2013.
8. إسماعيل حجازي ومعالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
9. إسماعيل حجازي، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
10. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية: دارة المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
11. بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. بطرس حلاق: القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية سوريا، 2020.
13. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
14. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي) اليازوري للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2011.

15. جابر عوض السيد وأبوا الحسن الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
16. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، جزائر، ط3، 2009.
17. جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه - دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
18. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 1997.
19. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى.
20. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
21. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
22. حسين عمر: الموسوعة الاقتصادية (طبعة موسعة)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
23. حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
24. حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
25. خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة. دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
26. خليل حسن شماع وخيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، أردن، ط3، 2007.
27. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة خامسة، 2007.
28. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب لخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
29. رابح كعباش: علم إجتماع التنظيم: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والتوجيه والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

30. رافد الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2012.
31. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
32. رضا إسماعيل البيسوني: إدارة الإنتاج، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
33. زيد منير عيوري: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2007.
34. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
35. سلاطينة بلقاسم وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
36. صابرين عطية مرسال: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2014.
37. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، للجزائر، 2003.
38. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات - جامعة الإسكندرية - مصر، 2001.
39. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص420.
40. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم المكتب الحديث، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
41. عبد الرحمان سار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الكويت، ط1، 2014.
42. عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
43. عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2007.
44. عبد الغفار خنفي: السلوك وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.

45. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
46. عبد الله الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، السعودية، الطبعة الرابعة، 2003.
47. عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار الرابطة، للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013.
48. علاء محمد سيد قنديل: القيادة إدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2010.
49. عد الحبار سعيد حسن: مبادئ البحث العلمي، دار المناهج، عمان، 2016.
50. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
51. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 1988.
52. علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط2، 2005.
53. علي غربي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.
54. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
55. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
56. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2004.
57. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
58. عمار بوحوش ومحمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007.
59. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
60. فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
61. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، القاهرة، الطبعة التاسعة، 2001.

62. فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية – دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، أردن، ط1، 2008.
63. فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
64. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2007.
65. قاسم نايف علوان الحياوي: إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
66. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
67. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، د س.
68. محمد إبراهيم رمضان أحمد: البحث العلمي (أسس وتحليل وتطبيقات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
69. محمد أحمد سلمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي لقيم وأخلاقيات العمل، ط1، 2011.
70. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
71. محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
72. محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق: دار الجوهرة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
73. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2007، الطبعة الأولى، 2007.
74. محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري) مؤسسة طباعة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002.
75. محمد حسن محمد حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، أردن، ط1، 2006.
76. محمد حسين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق) دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
77. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

78. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع مقدمة في علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
79. محمد عبد الفتاح يافي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011.
80. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
81. محمد علي نسيم: التؤمان الكفاءة والفعالية، جونا للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
82. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
83. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الطبعة السادسة، 2012.
84. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2010.
85. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
86. مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
87. معن محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
88. مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، ط1، 2007.
89. محمد قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، عمان، الطبعة الثالثة، 2006.
90. نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
91. نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار حجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
92. نفيسة محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
93. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2009.

ثانياً: المعاجم

94. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2000.

95. صالح مصبح: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم للطباعة والنشر، السعودية، ط1، 1999.

96. عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

97. عبد الله البستاني: معجم مدلول، مكتب لبنان، بيروت، 1992.

ثالثاً: المذكرات

98. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

99. حنان بوفروم: أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008.

100. زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2016.

101. عبد الله خضر عثمان: أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2013.

102. فرخة ليندة: أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية ، جيجل، الجزائر، 2008.

103. لبصير هند: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، جزائر، 2008.

104. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2000.

رابعاً: المجلات

105. خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى بعض الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

106. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010.

107. عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة

محمد خيضر بسكرة، 2001.

الكتب باللغة الأجنبية:

108. فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة لنيل العربية، مصر، ط1، 2008.

109. هارمن أغينيس: إدارة الأداء، تر: سامح عبد المطلب، دار الفكر، عمان، ط1، 2011.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان

القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

يجري الباحثان دراسة تحت عنوان "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وفيما يلي أداة استبيان بهدف الحصول على البيانات التي تخدم أهداف البحث.

أرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع أسئلة هذا الاستمارة بكل عناية وتركيز، علماً أن

المعلومات التي تملكونها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لذا يرجى منك وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك الشخصي بصدق.

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ

أ/ شتيوي ربيع

- فاضل سكيينة

- رموش راضية

الموسم الجامعي 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- العائلة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- الفئة المهنية: إطار عامل تنفيذ عامل تحكم
- 6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى رفع مستوى أداء العاملين

- 1- يهتم القائد بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين
- موافق غير موافق محايد
- 2- العمل الجماعي يزيد من درجة الثقة في قدرات المرؤوسين
- موافق غير موافق محايد
- 3- مشاركة القائد القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين تساهم في سيادة روح التعاون والثقة بين المرؤوسين.

موافق غير موافق محايد

4- يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه

موافق غير موافق محايد

5- يراعي القائد مهارات مرؤوسيه عند إسناده للمهام

موافق غير موافق محايد

6- يساهم القائد في بناء علاقات ثقة بين المرؤوسين

موافق غير موافق محايد

المحور الثالث: يؤدي النمط القيادي الأوتقراطي (الديكتاتوري) إلى زيادة الانضباط في العمل

1- اتباع القائد أسلوب الرقابة الشديدة يزيد من دافعية العمل

موافق غير موافق محايد

2- يطبق القائد القوانين والتعليمات يزيد بحذافيرها على مرؤوسيه

موافق غير موافق محايد

3- يتولى القائد حل المشكلات العمل بصفة انفرادية

موافق غير موافق محايد

4- ينفذ المرؤوسين أوامر قائدهم بدون نقاش

موافق غير موافق محايد

5- لا يتسامح القائد مع أي إخلال في اتقان العمل

موافق غير موافق محايد

6- تسهم صرامة القائد في تحقيق نتائج إيجابية في العمل

موافق غير موافق محايد

المحور الرابع: تسهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين

1- قدرة القائد على التكيف مع المواقف الطارئة تشعر المرؤوسين بالاطمئنان

موافق غير موافق محايد

2- معرفة القائد بتفاصيل العمل يساعد على تحكم المرؤوسين في عملهم

موافق غير موافق محايد

3- عدالة القائد في تقسيم المهام يولد بين المرؤوسين الشعور بالثقة

موافق غير موافق محايد

4- تحفيز القائد لمرؤوسيه يولد لديهم الإلتزام في العمل

موافق غير موافق محايد

5- حسن تعامل القائد مع مرؤوسيه يشعرهم بالارتياح في العمل

موافق غير موافق محايد

6- استخدام القائد للموارد المادية بطريقة عقلانية يحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين

موافق غير موافق محايد

شكرا على تعاونكم



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

الملخص باللغة العربية:

ملخص الدراسة:

تناولنا في دراستنا موضوع تحت عنوان " القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي " حيث يعتبر موضوع القيادة الإدارية موضوع أخذ حيز كبير بين باقي المواضيع، وذلك نظرا لأهميتها وتأثيرها على مسار المؤسسة وعلى الموارد البشرية وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال نشر روح الإيجابية وروح التعاون بين العاملين وتطوير كفاءاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تم تقسيم البحث إلى إطارين: الإطار الأول نظري يتضمن أربع فصول والإطار الثاني ميداني يتضمن فصلين.

وقد هدفت دراستنا هذه إلى الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة وأساليب العمل وتسلط الضوء على قوة تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والكشف كذلك عن دور القائد ومعرفة الأسلوب القيادي الذي يؤدي للدافعية.

كما انطلق البحث من الفرضية الأساسية هي: للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي، وقد انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يناسب موضوع الدراسة، اعتمادا على أدوات جمع البيانات كالاستمارة وبعض الوثائق المتعلقة بالدراسة، واعتمدنا على أساليب التحليل الكمية والكيفية عند تحليلنا للبيانات.

وقد توصلنا لجملة من النتائج أهمها تحقق الفرضية الفرعية الأولى و التي تؤكد أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي لرفع مستوى أداء العاملين، وكذلك توصلنا إلى أن الفرضية الفرعية الثانية محققة والتي تؤكد أن النمط القيادي الديكتاتوري يؤدي إلى زيادة الانضباط في العمل وأخيرا توصلنا إلى أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة و التي تتعلق بخصائص القائد ومدى مساهمتها في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين.

Study summary

In our study, we discussed a topic entitled "Managerial leadership and its role in improving career performance". Management leadership is considered to be a topic that has taken a great place among the other subjects due to its importance and impact on the course of the organization and on human resources and their orientation towards achieving common goals by spreading the positive spirit and spirit of cooperation between the workers and the development of their competencies to achieve the goals of the institution.

The research has been divided into two frameworks: the first theoretical framework includes four chapters and the second field framework includes two chapters. This study is aimed at revealing the reality of the management leadership in the institution and the working methods and highlighting the power of the administrative leadership's influence in achieving efficiency and productivity. based on data collection tools such as form and some documents related to the study, And it depends on the methods of quantitative analysis and how we analyze the data.

We have reached a number of results, the most important of which is the realization of the first sub-hypothesis, which confirms that the Democratic leadership pattern leads to a higher level of performance of workers. And we also found that the second sub-hypothesis is realized, which confirms that the dictatorial leadership pattern leads to increased discipline at work, Finally, we found that the third sub-hypothesis is realized, which relates to the characteristics of the leader and the extent to which they contribute to the job satisfaction of the employees.