

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية

التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية

- دراسة حالة ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة :

حنان بوفرو

إعداد الطالبين :

- أحسن حيمر

- عمار زين

لجنة المناقشة

الأستاذ شفيق شاطر.....جامعة جيجل.....رئيسا

الأستاذة حنان بوفرو.....جامعة جيجل.....مشرفا

الأستاذ شريف عمارة.....جامعة جيجل.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2016/2015

تشكرات

نشكر الله تعالى على أن وفقنا لإتمام هذا العمل ، فاللهم لك الحمد.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة بوفروم حنان على توجيهاتها القيمة .

كما نولي بالشكر كل مسؤولي وعمال ولاية جيجل على صبرهم و تعاونهم معنا.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	- قائمة الجداول
-	- قائمة الأشكال
-	- قائمة الملاحق
-	- الملخص باللغة العربية
-	- الملخص باللغة الانجليزية
أ	- المقدمة
8	الفصل الأول : مدخل عام حول القيادة
10	المبحث الأول : ماهية القيادة
10	المطلب الأول : مفهوم و أهمية القيادة
12	المطلب الثاني : خصائص و أهداف القيادة
13	المطلب الثالث : مصادر القيادة
14	المبحث الثاني : نظريات القيادة
14	المطلب الأول : النظريات التقليدية
17	المطلب الثاني : النظريات السلوكية
21	المطلب الثالث : النظريات الحديثة
27	المبحث الثالث : أنماط القيادة
27	المطلب الأول : النمط التسلطي
31	المطلب الثاني : النمط الديمقراطي
34	المطلب الثالث : النمط الحر
36	المبحث الرابع : أدوار القائد
36	المطلب الأول : التكوين
37	المطلب الثاني : التحفيز
41	المطلب الثالث : الاتصال
45	الفصل الثاني : القيادة محور تحسين أداء الموارد البشرية
47	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية
47	المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية و محدداته
49	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
52	المطلب الثالث : مفهوم و أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
54	المطلب الرابع : معايير و طرق تقييم أداء الموارد البشرية
62	المبحث الثاني : تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية
62	المطلب الأول : تأثير التكوين على الإنتاجية و معدل التغيب
64	المطلب الثاني : تأثير التكوين على الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي

65	المطلب الثالث : تأثير التكوين على الإبداع
67	المبحث الثالث : تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية
67	المطلب الأول : تأثير التحفيز على الإنتاجية و معدل التغيب
69	المطلب الثاني : تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي
70	المطلب الرابع : تأثير التحفيز على الإبداع
72	المبحث الرابع : تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية
72	المطلب الأول : تأثير الاتصال على الإنتاجية و معدل التغيب
73	المطلب الثاني : تأثير الاتصال على الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي
75	المطلب الثالث : تأثير الاتصال على الإبداع
80	الفصل الثالث : دراسة تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية لولاية جيجل
80	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة لولاية جيجل
80	المطلب الأول : نشأة وتعريف ولاية جيجل
81	المطلب الثاني : أهداف الولاية
82	المطلب الثالث : هياكل الإدارة العامة لولاية جيجل و مهامها
84	المبحث الثاني : منهجية و أدوات الدراسة
84	المطلب الأول : منهج وحدود الدراسة
84	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
87	المطلب الثالث : و صف عينة الدراسة
88	المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
88	المطلب الأول : تحليل إجابات أسئلة المقابلة حول القيادة و الأداء بالولاية
91	المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية
94	المطلب الثالث : عرض و تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بمحور القيادة
104	المطلب الرابع : عرض و تحليل بيانات محور أداء الموارد البشرية
114	المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
114	المطلب الأول : اختبار الفرضية الأولى
116	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية
117	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة
119	المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية
123	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرت للإجابات	85
02	توزيع الفئات على سلم ليكرت	86
03	الاستبيانات الموزعة و نسبة الاسترجاع	87
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	91
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	91
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	92
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب	93
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة	93
09	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التكوين	94
10	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التحفيز	97
11	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاتصال	101
12	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الكفاءة	104
13	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الإبداع	106
14	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد معدل التغيب	108
15	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الرضا الوظيفي	110
16	إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الانتماء التنظيمي	112
17	معامل الارتباط بين بعد التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية	115
18	معامل الارتباط بين بعد التكوين وأبعاد أداء الموارد البشرية	115
19	معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية	116
20	معامل الارتباط بين بعد التحفيز وأبعاد أداء الموارد البشرية	117
21	معامل الارتباط بين بعد الاتصال ومستوى أداء الموارد البشرية	118
22	معامل الارتباط بين بعد الاتصال و أبعاد أداء الموارد البشرية	118
23	معامل الارتباط بين القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية	119
24	معامل الارتباط بين أبعاد القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية	120

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	الشبكة الإدارية لبلاك و موتون	01
24	تلخيص لنظرية المسار-الهدف	02
49	محددات الأداء	03
51	العوامل المؤثرة على الأداء	04
55	أنواع معايير تقييم الأداء	05
58	نموذج قائمة المراجعة في تقييم الأداء	06
61	تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف	07
82	الهيكل التنظيمي لولاية جيجل.	08

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة بأبعادها الثلاثة (التكوين ، التحفيز،الاتصال)،على أداء الموارد البشرية لولاية جيجل .

وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 60 نسخة من الاستبيان استرجع منها 50 نسخة صالحة للاستعمال ، قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة ،كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ، أي وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية.

- تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية.

- تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية.

- تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومستوى أداء الموارد البشرية.

Abstract

This study aimed to determine the impact of the leadership with its three dimensions (Formation, Motivation and Communication) on the human resources performance of the wilaya of jijel.

To achieve the objectives of the study, the researchers used a descriptive analytical approach and designed a questionnaire as a basic research tool.

This questionnaire was distributed to the study random sample that reached (60) questionnaires, (50) questionnaires were returned valid and (10) were no valid .The data collected were analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS).

The study reaches the following conclusions:

- The truth of the general hypothese and the existence of a positive statisticaly relationship between leadership axe and the level human resources performance.
- The existence of a positive statisticaly relationship between formation and the level human resources performance.
- The existence of a positive statisticaly relationship between motivation and the level human resources performance.
- The existence of a positive statisticaly relationship between communication and the level human resources performance.

مفتحة

لقد شملت ظاهرة العولمة جميع المجالات و خصوصا المجال الاقتصادي حيث أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة التغيرات السريعة بسبب ما تفرضه هذه الظاهرة ، و ذلك لضمان القدرة التنافسية و تحقيق الريادة في مجال أعمالها ، فزادت تحديات المؤسسات و التي من أهمها توفير قيادة فعالة تركز عليها مختلف نشاطاتها، و التي أصبح من الضروري تنميتها وتطويرها بما يتماشى والتحوللات الاقتصادية .

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة تؤدي إلى حسن استغلال الموارد والتي يعتبر المورد البشري أهمها ، لذلك من الضروري الاهتمام بتحسين أدائه، لأن ذلك يعتبر من أهم محددات النجاح في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها ونشاطها، وهو ما يشكل بدوره تحديا للقادة الإداريين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و بلوغ الغايات .

فنجاح القيادة يتوقف على فهم القائد لأبرز العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، و التي توجه جهودهم بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف من خلال إيجاد طريقة للتعامل مع الموارد البشرية في المؤسسة وفق ما يلائم طبيعة وسلوك هذه الموارد ، ووفق الظروف التي توجد فيها و إبراز مواطن الخلل و الضعف في الأداء بغرض التحسين المستمر لهذا الأخير .

فالقيادة الناجحة ممثلة لصورة القائد الناجح تستثمر وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة و ذلك في ظل منافسة حادة و في بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو الأخير .

أولاً : إشكالية الدراسة:

باعتبار القيادة ذات أهمية بالغة في المؤسسة حيث تؤدي إلى تحقيق أهدافها ، و باعتبار تحسين الأداء يشكل هدف دائم للمؤسسة للوصول لأداء متميز محقق لهذه الأهداف، فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي :

ما مدى تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية لولاية جيجل ؟

و هذا التساؤل الرئيسى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية :

- ما هي طبيعة القيادة في المؤسسة ؟
 - ما هي الأنماط القيادية التي يمكن للقائد إستخدامها مع المرؤوسين ؟
 - ما هي محددات أداء الموارد البشرية ؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه ؟ وكيف يتم تقييمه ؟
 - كيف يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه من خلال الأدوار التي يقوم بها داخل المؤسسة؟
 - ما هو واقع القيادة بولاية جيجل ؟ وكيف يؤثر القادة بالولاية على أداء مرؤوسيهم؟
- وتمثلت متغيرات الدراسة في مايلي : يتمثل المتغير المستقل في القيادة الإدارية والذي يتكون

من ثلاثة أبعاد وهي :

- البعد الأول : التكوين

- البعد الثانى : التحفيز

- البعد الثالث : الاتصال

و يتمثل المتغير التابع في : أداء الموارد البشرية، والذي يتكون من خمسة أبعاد وهي :

- البعد الأول : الكفاءة .

- البعد الثاني : معدل التغيب

- البعد الثالث : الرضا الوظيفي

- البعد الرابع : الانتماء التنظيمي

- البعد الخامس : الإبداع

ثانياً:فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية
جيجل .

و يمكن صياغة الفرضيات الجزئية التالية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية
جيجل .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية
جيجل .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية
جيجل .

ثالثا : أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في موضوع القيادة و تأثيرها على الموارد البشرية في المؤسسات بهدف

تحسين الأداء في النقاط التالية :

- تلعب القيادة دورا هاما في كل مراحل العملية الإدارية .
- تعد القيادة موضوع أساسي في الدراسات والبحوث في مختلف مجالات العلوم، إدارة الأعمال، علم الاجتماع ، علم النفس.
- اتساع مجال البحث في موضوع القيادة وتعدد المناهج والدراسات وكذا الاختلاف والتباين فيما بينها.

رابعا : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- معرفة طبيعة القيادة .
- معرفة المهارات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للتأثير الإيجابي في أداء الموارد البشرية.
- معرفة أدوار القائد ومدى تأثيرها على مستوى أداء الموارد البشرية.
- معرفة مساهمة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية لولاية جيجل .

خامسا : منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية، وذلك لوصف متغيرات الدراسة، أما

الجانب التطبيقي فقد تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

- أسلوب المسح بالعينة : اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة والمرؤوسين في

المؤسسة محل الدراسة .

- أسلوب المقابلة : من خلال مقابلة مجموعة من القادة الإداريين في المؤسسة بغرض معرفة

الأنماط القيادية التي يتبعونها.

- أسلوب الاستبيان : لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية

البحث و اختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

سادسا : صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا خلال الدراسة مجموعة من الصعوبات أهمها :

الجانب النظري : نظرا لتعدد وتشعب الدراسات في مجال متغيري الدراسة فقد أوجد لنا صعوبة

في اتجاه طرح الموضوع وحصر أبعاد كل متغير .

الجانب التطبيقي : وتمثلت أهم الصعوبات أثناء المقابلة في خوف بعض القادة وترددهم في

الإجابة على بعض الأسئلة المطروحة وكذلك تكتهم عن بعض الحقائق ، أما أثناء توزيع

الاستبيان فهي رفض بعض المبحوثين الإجابة على الاستبيان نتيجة خوفهم من تقديم معلومات

على الرغم من التأكيد على سرية المعلومات المقدمة، وكذلك هناك من يعتبر أن مثل هذه

الدراسات ما هي إلا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منها.

سابعاً: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي خصص لدراسة الحالة.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل عام حول القيادة تضمن أربعة مباحث عالج المبحث الأول ماهية القيادة، وتعرض المبحث الثاني لنظريات القيادة، أما المبحث الثالث تطرق إلى أنماط القيادة، و خصص المبحث الرابع لأدوار القائد.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان القيادة محور تحسين أداء الموارد البشرية حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية ، في المبحث الثاني إلى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية ، وفي المبحث الثالث إلى تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية ، وفي المبحث الرابع إلى تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية.

وتطرقنا في الفصل الثالث إلى دراسة تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية بولاية جيجل حيث قسم إلى ثلاثة مباحث ، تم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة ، و في المبحث الثاني تناولنا فيه منهجية وأدوات الدراسة ، والمبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة والمبحث الرابع خصص لاختبار فرضيات الدراسة.

ثامناً : مصطلحات الدراسة

القيادة : توجيه أهداف المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

القائد : هو الشخص الذي لديه قدرة التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- التكوين :** هو من أهم أدوار القائد من أجل تنمية قدرات ومهارات فريق العمل الذي يقوده.
- التحفيز :** وهو الدور الذي يقوم به القائد من أجل إثارة الرغبة في العمل لدى فريق العمل .
- الإتصال :** يتمثل في قدرة القائد على إيصال وتبادل الأفكار والمعلومات مع أعضاء فريقه.
- الأداء :** هو المستوى من الجهد الذي يبذله العامل عند تأديته لمهامه.
- تقييم الأداء :** هو عملية قياس أداء العامل و مقارنتها بمعايير محددة.
- الموارد البشرية :** هم مجموع الأفراد في المنظمة الذين يقومون باستغلال الموارد الأخرى فيها .

الفصل الأول : مدخل عام حول القيادة

المبحث الأول : ماهية القيادة

المبحث الثاني : نظريات القيادة

المبحث الثالث : أنماط القيادة

المبحث الرابع : أدوار القائد

تمهيد :

اهتم الفكر الإداري بدراسة وظيفة القيادة ، و تأثيرها على مختلف أوجه نشاط المؤسسة، ولكل مرحلة منه نظرياتها، فالقيادة وجدت بوجود الإنسان ، ومع تقدم الفكر الإداري كان للقيادة حظ كبير ، حيث نجد عدد معتبر من الدراسات التي اهتمت بمفهومها ، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابيا أو سلبيا على الفرد والمؤسسة و على المجتمع ككل.

وسوف نتعرض في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية القيادة ، أما المبحث الثاني فنتناول فيه نظريات القيادة، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لأنماط القيادة ، والمبحث الرابع فنتطرق فيه إلى أدوار القائد.

المبحث الأول : ماهية القيادة

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير أفرز كما هائلا من الدراسات و التحليل و التنظير من طرف المفكرين في المجالات المختلفة كعلم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة ، وهو ما أفرز بدوره عددا من المفاهيم المتعلقة بالموضوع .

ولا بد قبل الغوص في موضوع الدراسة ، التعرض لمفهوم و أهمية القيادة ، أهدافها ، خصائصها و كذا مصادرها.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية القيادة

نظرا لتعدد الدراسات و البحوث في مجال القيادة فقد تعددت تعاريفها ، وسوف نحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم القيادة من خلال مجموعة من التعاريف المختلفة و كذا لأهمية القيادة .

الفرع الأول : مفهوم القيادة

القيادة لغة ، كما قال ابن منظور "القوم " نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، فالقوم من الأمام و السوق من الخلف و الاسم من ذلك " القيادة"¹

أما اصطلاحا فقد تنوعت تعاريف القيادة و من بينها :

- يعرف " نيومان " القيادة بأنها : "القدرة على توجيه سلوك الجماعة ، و التأثير فيها بشكل يدفعها للتعاون عن رضا و اقتناع لتحقيق الأهداف"².

- و يرى " فيدلر " بأنها " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك"³

- أما " هانت " فيعرفها على أنها : "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"⁴

¹ ابن منظور ، لسان العرب ، دار صابر ، المجلد 12، ط 1 ، بيروت 2000، ص 315.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2003، ص 227.

³ محمد إسماعيل بلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 228.

⁴ JAMES G HUNT et autre , **Comportement Humaine et Organisation** , Traclane de Billg , 2ème édition Village Mondial , France , 2002, p361.

- و يعرفها " وايت " بأنها : "التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين"¹
- و يعرفها " جليك " بأنها : "مجموعة من السلوكيات والتنظيمات و التصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"²
- و يمكن مما سبق استنتاج تعريف للقيادة أنها العملية التي يقوم بها المدير بهدف التأثير على سلوك المرؤوسين من أجل توجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة .

الفرع الثاني : أهمية القيادة :

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية³ :

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي ستؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري و سلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع ، حيث يعمل المدير القائد على استثمار دوافع الإنجاز و التحدي عند الموارد البشرية.

و يمكن القول أن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ، فالقائد يؤثر على أتباعه و يتأثر بهم ، و ذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد و المرؤوسين و تصرفاتهم و من المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين و عاداتهم (القدوة) ، حيث أن عمل القائد (ضمنيا أو علنيا) يعمل على تفسير الخطط و السياسات التي تتبعها الإدارة الرسمية في المؤسسة ، و بذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم وذلك لأن أهم ملامح و مؤشرات نجاح القائد في عمله القيادي هو تقبل المرؤوسين له وإقرارهم بقيادته⁴.

¹ المغربي كامل محمد ، المدخل لإدارة الأعمال ، أسس ووظائف ، مكتبة عمان ، عمان ، 1974، صص 235، 236.

² علاقي مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، تهامة ، جدة ، 1985 ، صص 582.

³ علي السلمي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، صص 133.

⁴ المرجع السابق ، صص 132.

و مما لاشك فيه أن القيادة الإدارية ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين و إنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة، و يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين قدرته على الإلمام و التبصر بأحوال الأفراد من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة مع عناصر المنظمة، وهو يشجع المصارحة الشفافية و تبادل المعلومات و الآراء¹ و يتطلب منه ذلك تبني سلوكيات معينة ، كقدرته على النظر للأمور من زاوية الشخص الآخر ، و قدرته على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا و قدرته على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا.

المطلب الثاني : خصائص و أهداف القيادة

تستمد القيادة خصائصها من أهميتها و من دورها في العمل الإداري، فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة ، حيث للقيادة أهداف ترمي إلى تحقيقها ، وسوف نتعرض لأهم خصائص وأهداف القيادة.

الفرع الأول :أهداف القيادة : يمكن حصر أهداف القيادة فيما يلي²:

- تنفيذ إستراتيجية المنظمة باستخدام الآخرين
- زيادة التزام العاملين و توجيه جهودهم نحو رسالة المنظمة و إستراتيجيتها.
- تكوين الإستراتيجية الخاصة بتنفيذ رسالة المنظمة .
- تنمية رسالة المنظمة.
- وضع إستراتيجية فعالة للتطوير و التغيير التنظيمي.
- تحقيق الكفاءة و الفعالية في المنظمة .
- السيطرة على ظروف البيئة المتغيرة و المواقف المختلفة.
- التقريب بين و جهات النظر ، الرغبات والأهداف لمختلف الأطراف الداخلية و الخارجية للمنظمة .
- ضمان دعم مراكز القوة الرئيسية للعمل و التي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمرا ضروريا في إنجاز التحرك المطلوب.

¹ علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص133.

² جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ،تعريب و مراجعة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسبوني ، دار المريخ، الرياض،2004،ص 570

الفرع الثاني خصائص القيادة¹ : يمكن إيجازها في النقاط الأساسية :

- القيادة قوة تتدفق بين القادة و الأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق و متناسق و متناسق باتجاه الأهداف التي حددها القادة و السعي لتحقيق هدف معين و المحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة و الأفراد في آن و احد.
- هي قوة تفاعل مع محيطها و بيئتها التي تعمل فيها ، فهي لا تتحرك في الفراغ و إنما حسب المعطيات القائمة .
- هي قوة دائمة الحركة و الفعالية ، فهي لا تتوقف ، قد يرتفع نشاطها و كثافتها ومداهها و قد ينخفض لكنها لا تهتمد فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.
- القيادة توظيف للمبادئ و الوسائل و الأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد و منسق.

المطلب الثالث : مصادر القيادة

هناك مصادر رسمية للقيادة أساسها المركز الوظيفي للقائد و مصادر غير رسمية تستمد من سمات القائد ، و سوف نحاول التطرق لهذه المصادر .

الفرع الأول : المصادر الرسمية للقيادة : تستمد من المركز الوظيفي للقائد و تتمثل في :

- 1- القوة الشرعية : تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي)، الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين ، يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين².
- 2- القوة القسرية : أساسها الخوف ،وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأديته واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس ، و هذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل تنزيل الدرجة ،قطع أو خفض الراتب ،الإيقاف عن العمل و غيرها³.

¹ علي سيف ،مقالة بعنوان القيادة أهدافها ،خصائصها ،عناصرها،مبادئها، أنماطها،مهاراتهاWWW.S-MAJ.NET/VB/T2446

² سعيد يسن عامر ،الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها ،دار المريخ ،الرياض ،1986،ص300.
³ كيرد عمار ،تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين ،رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البويرة ،2014،2015،ص14.

3- **قوة منح المكافأة** : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بمهامه على الوجه المطلوب و أن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس ،من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت¹.

الفرع الثاني : المصادر غير الرسمية للقيادة²: أساسها شخصية القائد و ما يتمتع به من قدرات و مؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي :

1- **قوة الخبرة** :هي القوة المستمدة من خبرة و دراية و مهارة القائد في عمله³ ،وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجه مرؤوسيه ،بطريقة تدفع بهم مستقبلا إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

2- **القوة المرجعية** :أساس تأثير قوة القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته و سماته حيث يصبح مرجعا لهم و يستمدون منه أفكارهم و مبادئهم و طريقة عملهم .

المبحث الثاني :نظريات القيادة

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في التطور الذي شهده موضوع القيادة ،حيث تعددت الدراسات و البحوث في هذا المجال فهناك نظريات ركزت على سمات القائد ،و نظريات أخرى ركزت على سلوك القائد ،و قد تعددت التصنيفات لنظريات القيادة و قد اعتمدنا في دراستنا على التصنيف التالي :

- النظريات التقليدية.

- النظريات السلوكية.

- النظريات الحديثة.

المطلب الأول : النظريات التقليدية

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير في الفكر التقليدي ،فالقيادة ظهرت و تطورت مع تطور الفكر الإداري، و سوف نستعرض محتوى أهم النظريات التقليدية كنظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات .

¹ المرجع السابق ،ص 14.

² المرجع السابق ،ص 14.

³ سعيد يسن عامر،مرجع سبق ذكره ، ص 299.

الفرع الأول : نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، و أن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات و القدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة و أن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة بهم فيحدثوا بها تغييرات، فالتغيرات في الحياة الجماعية و الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية¹.

وتستند هذه النظريات على الإفتراضات التالية:²

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية من خلال كفاحهم .

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

و يؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها مبالغة، و تعبر عما يجب أن يكون و ليس ما هو كائن فعلا، لأن طرحها و تحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا وواقعيًا، إلا أنها وضعت الأساس لدراسات و نظريات أخرى.

الفرع الثاني : نظرية السمات

ركزت هذه النظرية على المعايير و الخصائص الشخصية للقائد، و قيمه و طباعه التي يتميز بها و التي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة و من هذه الصفات نجد:³

- سمات جسمانية : الطول، الصحة، الحيوية و النشاط

- سمات ذهنية : الذكاء، الفهم، التفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ و التخطيط .

- سمات شخصية : التسامح، التحمل، الشجاعة، الحسم، الثقة بالنفس.

- سمات اجتماعية : الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتعاون مع الآخرين.

¹ كيرد عمار مرجع سبق ذكره، ص22.

² سامر جلده، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص146.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص45.

ويرى "براون" أن من صفات القائد : القوى الجسمية ،المظهر ،الذكاء ،القدرة على التعبير ،القدرة على تحمل المسؤولية و الثقة بالنفس¹

و قام كل من "كيرك باتريك" و "لوك" بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي :²

- وجود الدافع و يتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات ،الطموح العالي ،الطاقة والإقدام
- الصدق و الاستقامة .
- الحافز إلى القيادة : و يتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس : الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية : و تتمثل في الذكاء و القدرة على دمج و تفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار و الإبداع و الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- المرونة و تتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين و الظروف المحيطة.

و على الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه لم يتفق أحد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة ،كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة ،كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة ، قد تتوافر في القادة أو غير القادة مثل سمات الذكاء ،الحماسة و غيرها ، كما تجاهلت دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة³، ولم تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي ،و أهمية القائد الذي هو عنصر من عناصر الموقف. كما لم تبين الأهمية النسبية للصفات القيادية الناجحة ، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية ،و تلك التي يمكن اعتبارها أقل أهمية.

¹ محمد اسماعيل بلال ،مرجع سبق ذكره ،ص 263.

² راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية الاسكندرية ،2004،ص 256.

³ محمود سلمان العميان ،مرجع سبق ذكره،ص 264.

المطلب الثاني : النظريات السلوكية

نتيجة لقصور النظريات التقليدية في تفسير القيادة ، و نظرا لما تعرضت له من انتقادات، فقد ظهرت مجموعة من النظريات السلوكية و التي اهتمت بدراسة السلوك القيادي، وسوف نتطرق لأهم هذه النظريات وهي نظرية نظرية ليكرت و نظرية الشبكة الإدارية و نظرية XY .

الفرع الأول : نظرية ليكرت كان و كاتز

كان الهدف من الدراسات التي قام بها ليكرت و زميليه التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية و مقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة ، و قد خلاص إلى ¹:

- أن هناك بعدين للقيادة هما : القائد المركز على العاملين ، القائد المركز على الإنتاج.

- أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.

- أن القادة في النمط المهتم بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة ، كما أنهم يهتمون بالعاملين ، حتى خارج نطاق عملهم ، أما القادة في النمط المهتم بالإنتاج كانت إنتاجيتهم منخفضة ، و تركز أسلوبهم في إعطاء الأوامر الصارمة للعمال المخالفين.

وقد قسم ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة هي ²:

1- الأسلوب التسلطي(الاستغلالي): و يتصف بالمركزية العالية و عدم الثقة بين الرئيس و المرؤوسين استخدام الرئيس أسلوب التخويف و الإكراه لتحفيز العاملين .

2- الأسلوب الأتوقراطي : و فيه يثق الرئيس بالعاملين ثقة محدودة ، ولا يشعر المرؤوس بحرية كبيرة في مناقشة رئيسه ، و لكن يسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء المرؤوسين.

3-أسلوب المشاركة : فيه يثق الرئيس بالمرؤوسين ليس بصفة كاملة كما يشعر المرؤوسين بنوع من الحرية في مناقشة رئيسهم ، ومع ذلك يبقى الرئيس يطمح في السيطرة على القرارات .

¹ محمد اسماعيل بلال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 270، 271.

² بوزيدي راجح ، محاضرات مقياس هياكل ووظائف المنظمة ، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تسيير الموارد البشرية ، جامعة جيجل، 2014-2015

4-الأسلوب الديمقراطي : هنا يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور و هذا يشعرهم بحرية مطلقة ،بحيث يحصل منهم على آراء تؤخذ بها.

هذا و قد دلت الدراسات على أن الأسلوبين الأخيرين حققا إنتاجية أعلى مقارنة بالأسلوب الأول و الثاني ،ويبقى الأسلوب الأخير هو الأفضل.

وقد واجهت نظرية ليكرت و زميليه عدة انتقادات أهمها :

-صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد و معايير الفعالية.

- قد يكون نمط القيادة المركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها، لذلك برزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي سلوك القائد (الاهتمام بالعاملين و الاهتمام بالإنتاج)،هذا ما ذهبت إليه نظرية الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.

الفرع الثاني : نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون :

و تعتبر أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة ،و قد اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة ،و قد اقترح بلاك و زميله أساليب رئيسية خمسة للقيادة بحسب موقعها على الشبكة و هذه الأساليب هي :¹

-أسلوب القائد المتحيز (المتسيب) : (1،1) على الشبكة .

-أسلوب القائد المستبد المهتم بالإنتاج (1،9) على الشبكة .

- أسلوب القائد الاجتماعي (9،1) على الشبكة.

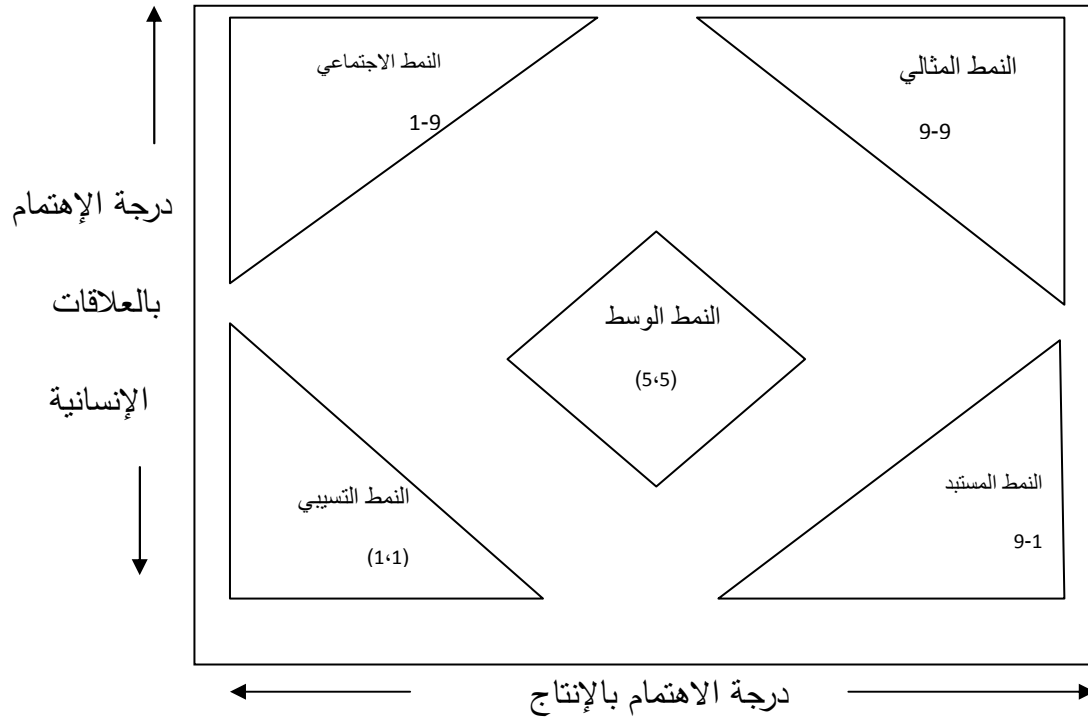
-أسلوب القائد الوسط (5،5) على الشبكة.

- الأسلوب المثالي (9،9) على الشبكة .

ويرى أصحاب النظرية أن أفضل الأساليب هو الأسلوب الأخير.

¹ كيرد عمار ،مرجع سبق ذكره ،ص 30.

الشكل رقم 01 الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



المصدر : كيرد عمار ،مرجع سبق ذكره ،ص30

وقد كانت نظرية الشبكة الإدارية من النظريات التي وضعت الأساس للإهتمام بدراسة فعالية القيادة، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي ، أي مجموع الأنشطة التي يقوم بها القائد و التي تشكل في مجموعها نمطا قياديا ، حيث انتقلت من الجانب الفردي أي سمات القائد إلى تصور القيادة كنشاط. لكنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع و نزوج التابعين درجة هيكله المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين.¹

¹ بيتر.ج ونورث هاوس: القيادة الإدارية النظرية و التطبيق،ترجمة ملاح بن معاد المعيوف ،معهد الإدارة العامة،الرياض،2006،صص53،54

الفرع الثالث : نظرية x,y لماكريغور¹

يرى ماكريغور أن مداخل الإدارة التقليدية تميل إلى إحباط حاجات و دوافع الأفراد الناضجين ، ويرى أنها تقوم على افتراضات غير صحيحة (نظرية X)، أساسها أن الفرد كسول بطبعه ، يميل إلى كره العمل ، و يجب أن يهدد بالعقاب حتى يبذل جهدا كافيا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

و قد وضع ماكريغور نظرية جديدة على أساس نتائج من البحث السيكولوجي و الاجتماعي ، أطلق عليها نظرية Y كتقدير منطقي أكبر لقدرات الأفراد ، يقوم جوهر هذه النظرية على :

1-إن بذل المجهود البدني و الذهني في العمل شيء طبيعي تماما ،و أن الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته بل أن هذا العمل قد يكون مصدرا للرضا و إشباع الحاجات لذلك يقبله الإنسان ، كما أنه قد يكون مصدرا للعقاب فيتجنبه.

2-إن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست بالوسائل الوحيدة لضمان بدل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فالفرد قد يستخدم التوجيه و الرقابة الذاتية في خدمة الأهداف.

3-إن التزام العاملين بالأهداف قد يكون نتيجة المكافأة المرتبطة بالإنجاز .

4- يتعلم الإنسان العادي تحت الظروف الجيدة و الصحيحة ،ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل أن ينشدها و أن يسعى إلى تحملها.

5- إن القدرة على إظهار و استخدام درجة عالية من التصور و الإبداع و الابتكار في حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الأفراد و ليست محصورة في عدد قليل منهم.

6- في ظل ظروف و أوضاع الحياة العصرية ، فإن الطاقات الذهنية و الفكرية للإنسان العادي تستخدم جزئيا.

و يوضح ماكريغور أن الافتراض الذي يكونه المدير أو القائد عن الطبيعة البشرية سوف يؤثر على طريقته وأسلوبه في الإدارة ، و أن حدود التعاون بين القائد و المرؤوسين ليست في حدود الطبيعة البشرية ، و لكن في حدود إبداع القيادة في اكتشافها كيفية إدراك و فهم الطاقات المتمثلة في الموارد البشرية، و أن العاملين لو كانوا كسالى و غير متعاونين فإن السبب يكمن في الأساليب القيادية.

¹ زكي محمد هاشم ،إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار السلاسل للنشر و التوزيع ،2007،ص ص 415،416.

و تعتبر نظرية Y هي نقطة انطلاق لمدخل حديث للقيادة ، و هو مدخل يتطلب فهما أفضل من طرف القادة للسلوك البشري و اهتمامهم بدراسة العلوم السلوكية لكي يكتسبوا درجة أفضل من الإدراك و التبصر لمشاعر و تصرفات العاملين.

بناء على ما سبق نجد أن النظريات السلوكية قد بحثت على النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و إرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى ، لكنها أهملت التفاعل بين أبعاد القيادة المختلفة.

المطلب الثالث : النظريات الحديثة

نتطرق في هذا المطلب لأهم النظريات الحديثة التي حاولت دمج أبعاد القيادة المختلفة، والمتمثلة في نظرية فيدلر، نظرية المسار الهدف لروبرت هاوس ، النظرية التفاعلية للقيادة ، النظرية التبادلية للقيادة ونظرية القيادة التحويلية .

الفرع الأول : النظرية الظرفية ل فيدلر¹

قدم فيدلر أعماله في منتصف سنوات 1960 ، و حسبه فإن فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي و متطلبات الموقف ، و قد ركز فيدلر أساسا على السيطرة الظرفية (الموقفية). و يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم ، و يتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات.

و يفترض فيدلر أسلوبين للقيادة هما :

الأسلوب المشارك : هو الذي يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية.

الأسلوب الموجه : هو الذي يهتم بالإنتاج و العمل .

أما المتغيرات أو العوامل الموقفية التي يحددها هي :

1- مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس و ولائهم له.

2- مدى السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

¹ JAMES G HUNT et autre ,Op cit , P366

3- مدى وضوح الأهداف و مدى روتينيتها.

إن نتيجة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاث تؤدي إلى مواقف مختلفة تندرج من موقف يسير و سهل ومفضل جدا إلى موقف صعب و غير مفضل جدا .

و قد قام فدلر بإجراء دراسات حول العلاقة بين أسلوب القيادة و الموقف القيادي و قد دلت تلك الدراسات أن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي :¹

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

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

- في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة(تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد و المرؤوسين والعمل متوسط الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.

وقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر كون أن النموذج قاصر على أن يقدم تفسير منطقي و معقول للعلاقة التي افترضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد و متغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين ، و رغم ما وجه لنظرية فيدلر إلا أنها تعد خطوة بارزة في إظهار إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والعلاقة مع المرؤوسين وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

الفرع الثاني: نظرية المسار الهدف لروبرت هاوس

تفترض هذه النظرية أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم² ، وتقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما :

¹ حسين أحمد عبد الحميد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ،2010، ص ص 26،27
² سامر جلده،مرجع سبق ذكره ،ص 159.

أولاً: الأنماط القيادية : وفقاً لنظرية المسار الهدف يوجد أربعة أساليب أساسية للقيادة¹ :

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

-**السلوك المساند :** توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وخلق جو عمل إيجابي .

-**سلوك الإنجاز :** توضع أهداف تثير التحدي تتطلب بدل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف .

-**السلوك المشارك :** مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات و الآراء عند اتخاذ القرارات .

ثانياً : العوامل الموقفية : أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها وفق نظرية المسار الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وإنجازهم لما هو مطلوب منهم ما يلي:

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين : القدرة - الحاجات - الدوافع .

- خصائص بيئة العمل : وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل تنظيم العمل

وعليه تقترح النظرية التوافق التالي بين أساليب القيادة والموقف القيادي والذي يؤدي إلى فعالية القائد .

أ-**الأسلوب الموجه :** يناسب بشكل خاص الحالات والمواقف التي تتطلب مزيد من هيكلية العاملين والمراقبة والتغذية المرتدة وتناسب الموظف الجديد .

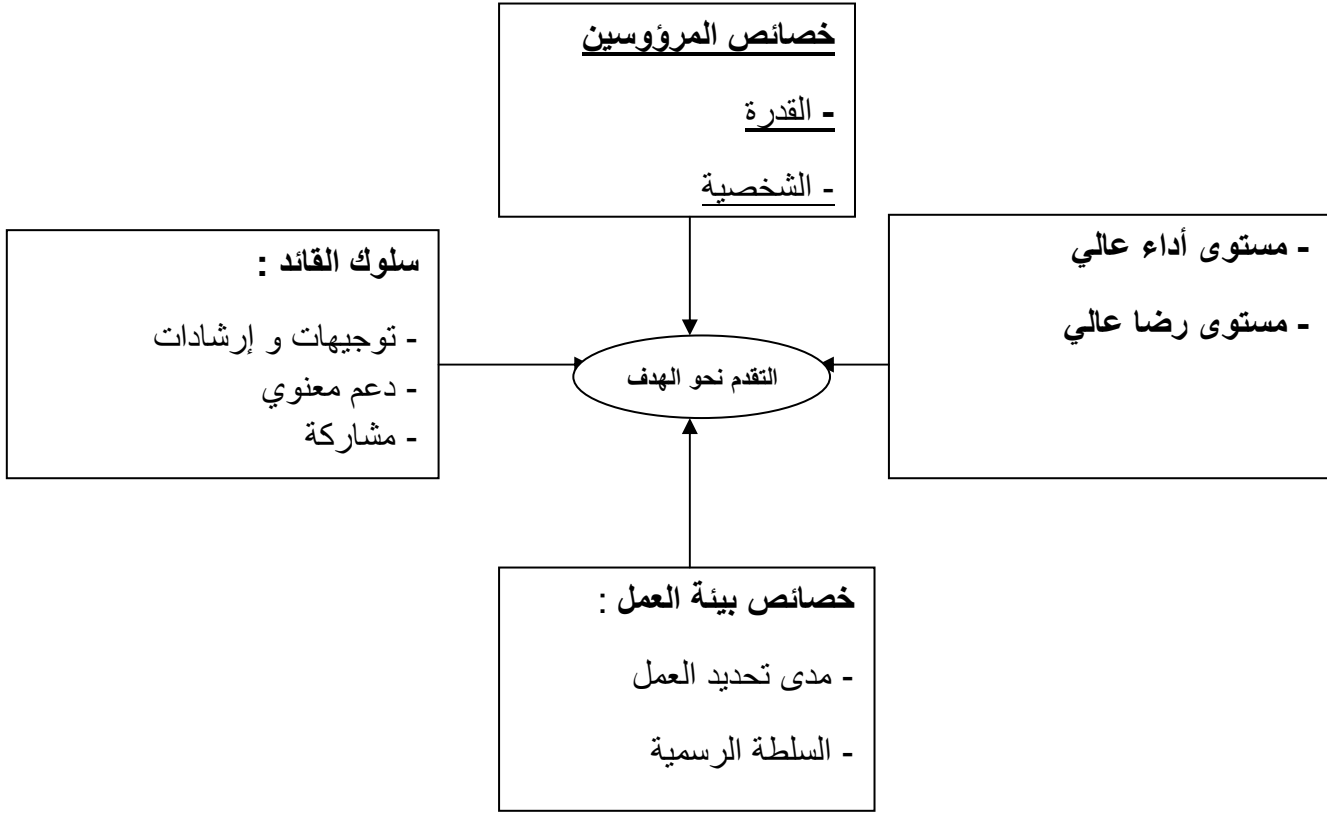
ب-**الأسلوب المساند :** يناسب العاملين الذين يعرفون عملهم جيداً ويواجهون تأخر في العمل وهم بحاجة لمعرفة أنهم يقومون بالعمل الصحيح وهو يناسب الحالات التي تكون فيها السلطة محددة .

ج-**الأسلوب المشارك :** يناسب العاملين الذين يمارسون عملهم جيداً .

د- **أسلوب الإنجاز :** و يناسب الموقف الذي يكون فيه الأداء عالي لكل العاملين في المنظمة ، و هذا الأسلوب يحقق أفضل النتائج حينما يكون للمرؤوسين سرعة عالية في الإنجاز .

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص274.

الشكل رقم 02 :تلخيص لنظرية المسار-الهدف



المصدر : جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ص 608.

الفرع الثالث : النظرية التفاعلية للقيادة

يقوم مفهوم النظرية على أساس أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تقوم بالربط بين كل العوامل المؤثرة في القيادة و هي : شخصية القائد ، حاجات و مشكلات المرؤوسين ، خصائص الجماعة ، العلاقات القائمة بين أفرادها ، المواقف التي تواجهها الجماعة و الوظائف التي تقوم بها .

و يتوقف نجاح القيادة وفق هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم و متطلباتهم و النظر إلى مشاكلهم و حلها و توطيد أواصر الصداقة و الصلة معهم و بالتالي تحقيق أهدافهم ، و لكي يتم هذا التفاعل بشكل صحيح لابد للقائد من أن يدرك نفسه أولاً

، و من ثم إدراك الآخرين له و إدراكه هو للآخرين ، حيث يدرك القائد جيدا أن الأفراد لا يعملون عنده و لكنهم يعملون معه¹.

فالإدراك يجب أن يكون مشتركا بين القائد و المرؤوسين و الوظائف و المواقف ، و القائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد و الجماعة ، و بعد فترة من الزمن عندما يزداد التفاعل بين القائد و الجماعة يزداد تأثير أحدهما في الآخر ومدى هذا التأثير و هنا تظهر أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فعالية القيادة و نجاحها أو فشلها².

كما أن للمرؤوسين دورا في مساعدة القائد من خلال مراجعة و إعادة النظر في التعليمات و الأوامر التي يصدرها ، و لفت نظره في الأوامر التي تميزت بعضها بالخطأ و ضرورة تصحيحها.

وقد أسهمت النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة و يبدو ذلك في الآتي³ :

- لم تنكر النظرية أهمية النظريات السابقة ، و لكنها حاولت الجمع بينها ، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدى كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

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

الفرع الرابع : النظرية التبادلية للقيادة :

انطلقت هذه النظرية من فكرة أساسية وهي أن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح أفراد آخرين مادام هناك أفراد يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء.

و يستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة كلما كان أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة ، و يرى بلو (BLOU) أحد المنظرين في هذا المجال بأنه على قدر الإسهام الذي يقيمه

¹ علي السلمي ،مرجع سبق ذكره،ص133.

² علي عياصرة ،محمد محمود العودة الفاضل ،الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2006،ص83 .

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،مرجع سبق ذكره ،ص80.

القائد و دوره المتميز في معاونة و تنمية أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة و المتميزة و بأن عدم إتباعهم لنصائحه و تقديرهم لها ، لا يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية .

أما جاكوبز (JAKOBS) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي و دعمها بالعديد من الدراسات الواسعة ، و هو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة و المركز و التقدير كمكافأة له نظير خدماته و مساهماته المتميزة و الفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، و أن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء لجماعة على أداء و إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو السلطة ، فالقيادة من وجهة نظره تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و التابعين و بدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة¹.

وتعتبر هذه النظرية نموذجا يعبر عن العلاقات المتبادلة بين القائد و المرؤوسين ، فالتأثير بينهما يكون متبادل و ليس للقائد فقط ، حيث أعطت الأهمية للتابعين في القيادة.

الفرع الخامس : نظرية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي القيادة بالتغيير ، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات معينة لأتباعهم ترفع روحهم المعنوية ، و تشجع سيادة القيم ، و تثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال ، و إن إتباع مثل هؤلاء القادة يجعل المرؤوسين يشعرون بالثقة و الولاء والإعجاب و الاحترام لقائدهم و هذا الأخير يستطيع تحفيز أتباعه بتوجيه نظرهم اتجاه الأمور المهمة والأساسية ، و كذلك اتجاه قيمهم و مكانة عملهم مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم.

و يتميز القادة التحويليون بمجموعة من الصفات يمكن أن نذكر منها : رواد تغيير، مخاطرون ،عقلاء ،حساسون تجاه حاجات الآخرين ،قادرين على إيصال أفكارهم بوضوح ،يؤمنون بحدسهم اتجاه الموقف و يمتلكون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منظماتهم ،حيث يمس هذا التغيير و التطوير كلا أو بعضا من الثقافة التنظيمية و دورة حياة المنظمة².

¹ علي عباصرة، محمد محمود العوده الفاضل ،مرجع سبق ذكره ،ص91،92.

² معن محمود عباصرة ،مروان محمد بني أحمد ،القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2008 ،ص 138.

تعد نظرية القيادة التحولية إطارا فكريا جديدا مقابلا للقيادة التبادلية ، وقد أبرزت دور القائد في إحداث التغييرات الإيجابية في طريقة العمل و تأثير العوامل الكارزمية و الفكرية للقائد ،و تعتبر كمكمل للنظريات السابقة ،لكنها لم تلغي الأفكار التي جاءت بها.

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

المبحث الثالث : أنماط القيادة

بوجود أنماط مختلفة من السلوك الإداري يمكن أن يختار منها القائد ما يناسب طبيعته و طبيعة الموقف الذي يواجهه و طبيعة المرؤوسين و من هنا اتجهت اهتمامات الباحثين إلى إيجاد أنماط للقيادة و تصنيفها على أساس معايير ، و كيفية تأثير هذه الأنماط على سلوك العاملين.

المطلب الأول : النمط التسلطي:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة للقادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

حيث يتحكم القائد المتسلط في مرؤوسيه بغير إرادتهم ، و يعتبر نفسه بأنه هو مركز اتخاذ القرارات و لا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين و يعتقد أنه أحق أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتيازات عليهم و القائد المتسلط يتصف غالبا بالصراحة و الموضوعية ، فهو يعرف ما يريد و إلى أين يرغب في الوصول ، و يفعل في سبيل ذلك ما يشاء و يتجه مباشرة إلى هدفه و كلمته هي القانون ، بالإضافة إلى أنه يتفاخر بأعماله و قليلا ما يعترف بأخطائه¹

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 5، عمان، 2010، ص161.

و ينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر من الإنتاجية ، و لا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل ، كما أن تعليماته لتابعيه تكون واضحة و مفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح¹.

و يبقى هذا النوع من القادة جميع السلطات في يدهم ، و لا يفوضون شيئاً منها لمرؤوسيهم ، و يتوقعون الطاعة التامة و تنفيذ الأوامر و التعليمات التي يصدرها ، و في نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً ليتولى بنفسه دراستها.

بالإضافة إلى ذلك فإن القادة من هذا النوع لا يستخدمون جميعهم السلطة التي هي بين أيديهم بنفس الدرجة و الشدة و إنما يتفاوتون في ذلك.

الفرع الأول : أشكال النمط التسلطي للقيادة :

ينقسم النمط التسلطي للقيادة إلى ثلاثة أنواع كالتالي :

أولاً : القيادة التسلطية المتشددة : هنا يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ، ويركز على الإنتاج ، ويعتبر نفسه مصدر الاتصالات والمعلومات ويجبر عامله على أتباع قراراته .

ويتميز القائد المتشدد بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر تعليماته وأوامره التي تتناول كافة التفاصيل ، ويصر على إطاعة المرؤوسين لها ، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته ، ولو أن ذلك بإمكانه ، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته ، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة². ويتميز القائد التسلطي المتشدد بأنه انتقادي ، يهدد كثيراً لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا .

إن الأسلوب التسلطي المستبد لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة ، غير أن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي للإدارة الحديثة ، فقد كشفت بعض الدراسات عن أن مثل هذا الأسلوب قد يقتضي تطبيقه

¹ محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية و الإبداعية ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الاسكندرية ، 2007، ص 138.

² نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 155.

ظروف وموافق معينة، وأنه يكون مجدياً في مثل هذه الظروف والمواقف أكثر من الأساليب الأخرى أي يحقق نتائج على نحو ما نستبينه عند تقييمنا لأسلوب القيادة التسلطي بجميع أشكاله¹.

ثانياً : القيادة التسلطية الخيرة : أو الصالحة ، يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه و في طريقة أدائه للعمل ، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه ، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه ، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن ، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته ، والقائد من هذا الطراز وإن كان يتفق مع القائد التسلطي المتشدد إلا أنه يكون أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه ، حيث يتعامل عن طريق الإقناع و ليس العقاب ،وان وجد أن ذلك لا يجدي يلجأ للإكراه.

إن إتباع الأسلوب التسلطي الخير يعتبر شائعاً في الإدارة الحديثة ، لإيمان القائد فيه بالمشاركة في بعض الأحيان في صنع القرارات قبل اتخاذها .

ويكون القائد الأوتوقراطي الخير غالباً طموحاً توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها كما أنه حازم وملتزم ،ويقيم دائماً الكمية والنوع و الضائع من الوقت وعادل وطيّب أحياناً²

ثالثاً : القيادة التسلطية المناورة :

يعتبر أقل تشدداً من سابقه ، و يتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا في صنع القرار ، و على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك تسلطي ، إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه، و اعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل و مرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

و القائد هنا يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه في صنع قراراته وسيلة عملية و غير

مجدية لكنه يحاول خلق إحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه ، و قد يتجاوز تعامل القائد مع مرؤوسيه اعتماده على منح قدر يسير من الحرية في مشاركتهم في صنع القرارات ، و التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه الذي يظهر من خلال لباقته في إقناعهم ، لكن يبقى هذا النمط من القيادة تسلطياً ، لأن

¹ السكارنة بلال ،القيادة الإدارية الفعالة ،دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان ،2010، ص 149.

² السكارنة بلال ،مرجع سبق ذكره ، ص 161.

القائد يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه و اقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها و اتخاذه منفردا القرار النهائي¹.

الفرع الثاني : تقييم النمط التسلطي للقيادة :

أولا : مزايا القيادة التسلطية²:

الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن أسلوب القيادة التسلطي يترتب عنه آثارا سلبية بالنسبة للعاملين غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد أن هذا النمط القيادي يمكن أن يكون ناجحا في التطبيق العملي في بعض أشكاله و في ظل ظروف و مواقف معينة تقتضي تطبيقه.

و نجمل فيمايلي أهم المزايا لهذا الأسلوب القيادي بأشكاله المختلفة و التي كشفت عنها الممارسة العملية :

- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم و التي تتطلب من القائد أن يكون حازما و صارما بدون أي تهاون.
- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على المرؤوسين الذين لا تصلح معهم أساليب الإقناع و المشاورة ، و ليس لهم الاستعداد للعمل و المبادرة و الإبداع .
- إن بعض أشكال هذا الأسلوب كالنمط التسلطي الخير ، يكون فعالا عندما يكون القائد على قدر كاف من الكفاءة و القدرة الشخصية البارزة و يتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور .
- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم و حاجاتهم إلى مزيد من التوجيه و الرقابة.

نخلص مما تقدم إلى أن أسلوب القيادة التسلطية على اختلاف أشكاله لا يؤدي دائما وفي كل المواقف إلى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم أو المرؤوسين ، لكن يقتضي اتباعه مواقف و ظروف معينة ولكن لا يعني كذلك ايجابيته في كل الظروف .

ثانيا : سلبيات القيادة التسلطية¹:

¹ نواف كنعان ،مرجع سبق ذكره ، ص 164.

² علي عياصرة ، محمد محمود العوده ،مرجع سبق ذكره ،ص 117.

تدور معظم المآخذ على الأسلوب التسلطي للقيادة حول ما يترتب الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل و العاملين ، ويرى الكثير من الكتاب إن الآثار السلبية التي يترتبها أكثر من الايجابية ونجمل أهم السلبيات في :

1- إن تركيز القائد للسلطة في يده و انفراده في اتخاذ القرارات ، وعدم تفويضه السلطة لمروسيه تؤدي لإعاقة انجاز العمل (الأداء).

2- يؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بأنفسهم، ويجعل موقفهم ضعيفا اتجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب .

3- يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العامل نتيجة ضعف الرضا بالنفس .

4- إن استخدام أسلوب الإشراف و الرقابة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم وسخطهم ، والقضاء على روح الإبداع و المبادرة والابتكار لديهم .

5- في حالة غياب القائد فان الإنتاج يتدهور وتتعطل عجلة العمل نتيجة اعتماد العمال الدائم على القائد، لأنه يقوم بجميع الأعمال ويتصرف في جميع المواقف .

إن النمط السابق وان كان يمكن أن يلقى النجاح في ظل ظروف معينة ، إلا انه في الغالب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس أثارها على العاملين .

المطلب الثاني : نمط القيادة الديمقراطي

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة² ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مروسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المروسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات و هي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمروسين الذين نرى بأنهم قادرون بحكم كفاءتهم و خبرتهم على ممارستها ، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة .

الفرع الأول : خصائص القيادة الديمقراطية

¹ كيرد عمار ،مرجع سبق ذكره ،ص 47.
² نواف كنعان ،مرجع سبق ذكره ،ص 162

تتمثل أهم خصائص الأساسية للقيادة الديمقراطية في :

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه و يعرفها **DAVIS** بأنها " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين و بإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية والاجتماعية"¹.

ب-المشاركة " أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع تفويض للسلطة"

ج- تفويض السلطة أي عدم تركيز السلطة في يد القائد و إشراكهم في صنع القرارات.

الفرع الثاني : تقييم القيادة الديمقراطية

يتطلب تقييم القيادة الديمقراطية تحليل مزاياها و مآخذها ، على ضوء ما يترتب على إتباع هذا الأسلوب القيادي من آثار سواء بالنسبة للعاملين في ظله، أو بالنسبة للتنظيم ككل ، و سنعرض فيما يلي أهم المزايا و السلبيات التي كشفت عنها الدراسات المتعددة التي تمت في هذا المجال.

أولاً : مزايا القيادة الديمقراطية²:

القيادة الديمقراطية تعد من أنماط القيادة المرحب بها من قبل كل من الرئيس و المرؤوس و للقيادة الديمقراطية آثار سلوكية إيجابية منها :

أ- الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر الأساليب فعالية و إنتاجا و هو الأقرب للشريعة لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة و إحداث تغييرات إيجابية و ترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

ب-السير في الاتجاه الذي تمشي فيه الجماعة بسرعة أكبر.

ج- إن استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن و الإستقرار.في العمل بعيدا عن التهديد والخوف من العقاب ، وبذلك يسود الجماعة جزء من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه .

¹ علي سيف ،مرجع سبق ذكره،ص15.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،مرجع سبق ذكره ،ص103.

د-يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى وجود رابطة قوية بين القائد والمرؤوسين وثقة كبيرة متبادلة بينهما مما يؤدي للقضاء على صراعات العمل .

هـ- يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمرؤوسين في التقدم والنمو في استخدامهم قدراتهم ومواهبهم ، عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم لتأهيلهم لمناصب أعلى .

و- يكون هذا النمط فعال عندما يكون هناك متسع من الوقت ، المجموعة ذات دافعية يسودها روح الفريق ، عند توفر المهارة والمعرفة لدى أعضاء المجموعة .

ثالثاً : سلبيات القيادة الديمقراطية :

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع المجالات والمواقف ومن أبرز سلبيات القيادة الديمقراطية¹:

أ-تشكل المشاركة كمبدأ أساسي للقيادة الديمقراطية ، مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ، من ناحية ومن ناحية أخرى قد ينظر إليها بعض القادة كفاية في حد ذاتها ، وليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية .

ب-ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مرؤوسيه، وتبادل الرأي معهم من أنه أسلوب غير عملي كما يذهب له بعض الكتاب ،لأنه لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ج- يضاف للانتقادات السابقة للقيادة الديمقراطية أن نتائج الدراسات اللاحقة التي أجريت في جامعة ميتشغان الأمريكية قد أثبتت أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى الرفع من روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة الإنتاجية ،وقد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة .

غير أن الانتقادات السابقة مبالغ فيها ،خاصة وأن الدور المعقد الذي يقوم به القائد الديمقراطي يجعله يتعرض لمجموعة متعددة من المطالب والتوقعات تنبعث في مجموعات مختلفة ومتعددة داخل التنظيم، فالقيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق السلبيات .

¹ محمد سلمان العميان ،مرجع سبق ذكره،ص 261.

المطلب الثالث: النمط الحر للقيادة

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين (التسلطي والديمقراطي) في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم ، ولكن يختلف عن الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله¹ كما يتفقون على أن كل أسلوب من الثلاثة يركز على عنصر معين، فبينما تركز القيادة الأوتوقراطية على الإنتاج تركز الديمقراطية على المرؤوسين ، فان القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل .

وفي هذا النمط يفتقر القائد إلى الحماس والدافع للإنجاز ،حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وبالتالي فهذا القائد يستخدم جزءا بسيطا من سلطته ويمنح المرؤوسين الاستقلالية التامة في صنع القرارات ، وتحديد طرق تنفيذها ويترك لهم حرية ممارسة أعمالهم ونشاطاتهم دون متابعتها أو مراقبتها ، فسلوك القائد في هذا النمط يتميز بعدم التدخل في مجريات الأمور ،ويترك للتابعين حرية التصرف ربما لعدم قدرته على اتخاذ القرار أو كونه لا يملك المستوى المعرفي الكافي لفهم الأمور .

الفرع الأول: خصائص القيادة الحرة²

من أهم خصائص القيادة الحرة ما يلي:

أ- اتجاه القائد إلى إعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم ، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل .

ب- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة ، لأنه يعطي الحرية والاستقلالية لمرؤوسيه .

ج- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا ، إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال لتوضيح الآراء و الأفكار .

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

² أحمد عبيدات، القيادة الإدارية في الدول النامية ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، 2010، ص 86.

الفرع الثاني : تقييم القيادة الحرة :

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي ، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ، و لأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب في نظرهم هو القائد الذي لا يقود لكونه يلقي المسؤولية في إنجاز العمل لمرؤوسيه، دون ضبط سلوكهم أو توجيه لسلوكهم ، إلا أن اتجاه كتاب آخرين يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي ، وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف و ظروف معينة تقتضي تطبيقه¹.

أولاً : مزايا القيادة الحرة :

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا و تأثيرات إيجابية على المرؤوسين ، و قد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة و توفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه ، حيث يؤدي إلى²:

- تشجيع الأفراد على التقدم و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي.

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل .

- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء و نتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

-خلق روح المبادرة لدى المرؤوسين و ارتفاع روحهم المعنوية و زيادة كفاءتهم في الأداء نتيجة لشعورهم بالرضا في أداء العمل.

- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كمؤسسات الدراسات و الأبحاث.

ثانياً : سلبيات القيادة الحرة :

للنمط الحر في القيادة مجموعة من العيوب نوجزها فيما يلي³ :

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

² كيرد عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

³ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 253، 254.

أ - كشفت الدراسات على أن أسلوب القيادة الحرة يؤدي إلى سيادة الفوضى ، و عدم وجود ضوابط ونظام في جماعات و فرق العمل ، حيث لا يوجد قائد يوجه و يرشد و يتابع العمليات ، و هذا يؤدي إلى تفكك جماعات العمل و فقدان روح التعاون فيما بينها و بالتالي لا يؤدي الأعضاء عملهم بشكل جيد.

ب- يؤخذ على هذا الأسلوب أيضا ما يصيب أعضاء الجماعة من ملل لعدم وجود المنسق المدير ، وبالتالي انصرافهم عن العمل إلى اللعب واللهو ، و قد يسيطر بعض الأعضاء من ذوي السلطة و القدرة على الآخرين لعدم وجود رادع يمنعهم من ذلك.

ج- يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل و لا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد.

المبحث الرابع : أدوار القائد

يعتمد القائد في أدواره على شخصيته و أفاقه و أسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة ، و تطوير العاملين و تماسكهم ، و سوف نتعرض في هذا المبحث لأهم أدوار القائد المتمثلة في التكوين ، التحفيز و الاتصال.

المطلب الأول : التكوين

و يعني التكوين تنمية مهارات الأفراد العاملين ، و كذلك تنمية القائد لقدراته الشخصية ، و ذلك بالاهتمام بالتدريب الذي يقوم على المشاركة الفعالة في بناء كوادر قادرة على نقل المعلومات و الخبرات لكل الأفراد العاملين بصفة مستمرة ، و ذلك بتهيئة مناخ تعليمي مستمر و محفز في المؤسسة .

الفرع الأول : القيادة و تكوين الموارد البشرية

إن أي برنامج تكويني يتضمن مجموعات عمل يطلق عليها فرق العمل ، و يكون دور القائد هو توجيهه أو قيادة فريق العمل من أجل تحقيق هدف التكوين .

و فريق العمل هو مجموعة من الأفراد العاملين لهم هدف واحد ، كفاءات متباينة ، رؤية مشتركة ، مسؤولية متبادلة و يتمتعون باستقلالية .

و في كل مرحلة من مراحل البرنامج التكويني يكون بروز لدور القائد الذي يكون المنشط لأفراد الفريق ، ويحاول أن يراقب و يصحح الأخطاء التي يستفيد منها لزيادة معرفته ، و يجب أن يتمتع بالقدرة على حل النزاعات في حال حدوثها ، و يجب أن يسهر على أن تكون الاتصالات مفتوحة بينه و بين المرؤوسين ، و يشجع الإبداع و الابتكار داخل فريق العمل.

الفرع الثاني: دور القائد في تكوين فريق العمل الفعال :

الفرق الفعالة لا تحدث فجأة ، فبالإضافة إلى مهارة الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم و قدراتهم ، لا بد أن يعرف القائد أفراد فريقه كيف يركزون بفاعلية كأعضاء فريق ، و هذا يتطلب التكوين ، و حسب نوع الفريق و الغرض منه يكون التدريب من طرف القائد على مهارات حل المشكلات و التفكير.

و قد أثبتت الأبحاث أن هناك أمور مهمة يجب أن يدرّب أعضاء فريقه عليها ليصبحوا فعالين و هي :¹

- العقلية المتفتحة : فالمشاريع الجديدة تتطلب من أعضاء الفريق الدخول في حالات جديدة ، مع أعضاء جدد في الفريق و يجب على القائد التركيز على تأقلم أعضاء الفريق مع هذه التغيرات.

- المحاسبة : يجب على القائد أن يحمل كل عضو في الفريق مسؤولية أعماله.

- القدرة على حل المشكلات : أي تدريب كل عضو في الفريق على أن يكون قادر على تحليل المشكلات و تطوير حلول بديلة لها.

- مهارة الاتصال : يجب على القائد أن يعود كل عضو من الفريق على تبادل الأفكار من أجل إيجاد أفضل الحلول لمشاكله.

- مهارة فض النزاع : أي القدرة على حل الخلافات التي تؤثر على الاتصال و تقلل تماسك المجموعة .

- الثقة : أي يجب أن يجعل القائد الثقة موجودة لدى كل عضو في الفريق لتجعل هذا الأخير يركز على مستوى أداء عالي.

¹ كيرد عمار مرجع سبق ذكره ،ص 117.

المطلب الثاني : التحفيز

إن تحفيز العاملين هو من أهم أدوار القائد ، و يهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير في توجهاتهم و سلوكهم ، وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة.

الفرع الأول : ماهية التحفيز

أولاً ، مفهوم التحفيز :

يعرف التحفيز على انه " مجموعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجات الإنسان المتزايدة باستمرار¹."

ويرى "هامبتون" أن التحفيز هو "مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين² "

من التعريفين السابقين يمكن القول أن التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد في محاولة منه لإثارة الرغبة لدى الفرد(التابع) باعتباره الوسيلة المثلى لذلك، من أجل حمله على أداء العمل المطلوب منه.

ثانياً : أهمية التحفيز³

يرى جون فيشر انه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز ، وليست ثمة تميز دون تقديم حافز ، في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين ، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن.

و تكمن أهمية التحفيز في ما يلي :

1-إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ، ومنها الحاجة المادية للمقابل المادي والحاجة

المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.

2-شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة.

¹ غربي علي و أخرون : تنمية الموارد البشرية، ط9 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص 91 .

² كيرد عمار ، مرجع سبق ذكره ،ص121.

³ عبدالله حمد محمد الجساسي : دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين ،الأكاديمية العلمية البريطانية للتعليم العالي

2011،ص ص 28،29.

- 3- جذب المهارات و الكفاءات للعمل في المنظمة.
- 4-زيادة رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- 5-زيادة ولاء و انتماء العاملين للمنظمة.
- 6-زيادة إنتاج العاملين كما و كيفاً.
- 7 - تخفيض معدلات دوران العمل .

ثالثاً : أهداف التحفيز :

و تتمثل أهم الأهداف المرجوة من عملية التحفيز فيما يلي :¹

- 1- **الإنتماء** : من أهم الأسباب و أقواها إذ يجعل كل عضو من المنظمة أو فريق العمل يشعر بالإنتماء له ، و الانتماء لا يكون إلا إذا استقر كل عضو بالتحفيز و التقدير .
- 2- **الإلتزام بالمواعيد** : أي عضو بالفريق إذا قام القائد بتحفيزه بشكل جيد ، قلما يغيب عن عمله أو يتأخر في الحضور ، إن ارتباطه بعمله جعله ينظر على أن ما يقدمه جزء من إثباته لذاته.
- 3- **أداء عالي الجودة** : ليس فقط على صعيد الأداء العملي ، بل السلوك الشخصي والعلاقات الإجتماعية بين الفريق فيما بينهم ، أو بين القائد و أعضاء الفريق .
- 4- **تصدير المسؤولية** : و يقصد بها جعل القائد كل عضو يشعر بالمسؤولية اتجاه العمل ، و تركيزه على الهدف الذي يعمل من أجله ، و شعور كل واحد منهم بأنه جزء هام في تحقيق أهداف الفريق أو المنظمة ككل.
- 5- **حالة عامة حيوية** : الحالة النفسية و الجسدية لأعضاء المنظمة أو الفريق تتأثر بقوة تعامل قائدهم معهم فإذا كانوا يشعرون بالتقدير فإنه يكون أكثر تحفيز أو حالتهم العامة منتعشة و حيوية.

الفرع الثاني : كيفية تحفيز القائد للمرؤوسين :

لابد قبل التطرق للطرق التي يتبعها القائد في التحفيز لابد للإشارة إلى أمرين هامين هما:

- 1- لا يبدأ القائد خطوات التحفيز حتى يشعر أن كل عضو في الفريق أو الوحدة لديه الرغبة و الميل لتقديم الأفضل.
- 2- أن يكون في نطاق الخدمة أي أن يكونوا يعملون و قد وصلوا إلى معدل معين.

¹ فاضل الصقار ، القيادة و دورها في التأثير على المهارات ،مجلة النبا ،لبنان ، العدد 46 ، حزيران 2000، ص 22.

و تتمثل أهم طرق التحفيز في¹ :

- 1- الإطراء: أي الثناء على العمل ، يقول الكاتب النفسي جون ديوي "أعمق دوافع الإنسان إلى العمل هو الرغبة في إن يكون شيئاً مذكوراً".
- 2- المكافأة: إن الشيء المادي الملموس له سحر إضافي فهو ترجمة للشعور لذلك يجب على القائد أن يجازي التميز بالعمل بالعطاء وليس الأمر مادي فقط.
- 3- الارتقاء في السلم الوظيفي: إن الترقية تشكل حافزا وحماسة للعمل، بالإضافة إلى أنها تشكل تقدير نفسي للقائد
- 4- إقامة دورات بشكل دوري : ويقصد بها دورات في التنمية الذاتية ورفع كفاءة العمل للأفراد .
- 5- إعطاء القائد مساحة من الحرية للمرؤوسين :أي إعطاء كل واحد منهم مسؤولية وقدر من الثقة وترك المجال للإبداع .
- 6- إشراك القائد أعضاء فريقه في الأهداف: وهذا يشعروهم بأهميتهم وان لهم شان وقيمة.
- 7- إشراك القائد أعضائه في صنع القرارات.
- 8- التفويض الفعال :وهو تفويض القائد للشخص المناسب لانجاز عمل بالغ الأهمية وإعطاء الشخص قدر من المسؤولية .
- 9- تحقيق القائد الأحلام العملية لدى المرؤوسين :فإذا كان لأي احد من المرؤوسين حلم ساعد في تحقيقه فهذا يحفز ويجعله يشعر بأنه منهم وعضو فاعل .

الفرع الثالث: الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد أو المدير لنجاح عملية التحفيز :

لكي يتمكن القائد من القيام بعملية التحفيز لدى العاملين يجب أن تكون لديه القدرات الصفات

الآتية :

- منصت جيد -مخطط -يشارك العاملين أثناء اتخاذ قراراته بديمقراطية -يشجع على الأداء بفاعلية -
- مشجع لروح الفريق -لديه رؤية مستقبلية -لديه طموحات -منظم -منسق -معاون مدرب و مرشد -
- يتصل بفاعلية بالأفراد والإدارات والرؤساء في اتجاهين -متعاون يوازن بين مصلحة الفرد و المنظمة -
- الإقناع و القدرة على التفاوض -الالتزام -متحمل للمسؤولية -يمنح رأيه وتقديره للأمور للعاملين معه -

¹ فاضل الصقار، مرجع سبق ذكره ،ص 23.

يشجع النقد البناء -مقدر للمشاكل والمعوقات التي تواجهه- قدوة ومثل يقتدى به -يثق بالعاملين- متفهم -يقيس الأداء المحقق للوقوف على الانحرافات وتصحيحها .

الفرع الرابع: دور القائد أو المدير في تحقيق التوازن المرغوب في التحفيز :

يجب أن ترتبط عملية تحفيز العاملين بالأداء وتحقيق النتائج ، وذلك لأنه لا يفترض انه سيتم التحفيز للأفراد دون سبب أو هدف واضح، و ذلك حتى تتحقق الفائدة المستهدفة من التحفيز ، و أن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة لما كان مستهدفا ، و يجب على القائد أو المدير أن يوازن بين المكافأة المرصودة والمسؤولية أو النتائج الواجبة التحقيق بحيث يجب أن لا تكون النتائج مستحيلة التحقيق و يكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج للحافز أو المكافأة ، و في كل المواقف يجب على القائد أو المدير أن يساند العاملين أثناء تأديتهم لعملهم و يوفر لهم كل الأسباب ومختلف أوجه السعادة لتحقيق النتائج و الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث : الاتصال

إن دور القائد الاتصالي يتمثل في كسر الحاجز الرسمي بينه و بين المرؤوسين ، الذي يفرضه العمل الرسمي و غير الرسمي و الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة ، مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم.

الفرع الأول : ماهية الاتصال

أولاً : تعريف الاتصال¹

يعني الاتصال نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو آراء أو أفكار أو استفسارات أو شكاوي أو رغبات أو مواقف أو اتجاهات أو أوامر أو تعليمات من شخص (مصدر الرسالة)، إلى شخص آخر (مستقبل الرسالة) ، أو مجموعة أشخاص باستخدام وسيلة معينة للاتصال.

ثانياً : أهمية الاتصال²:

إن كافة مجالات النشاط الإداري في المنظمة تبرز فيها أهمية الاتصال من خلال :

¹ زكي محمد هاشم ،مرجع سبق ذكره ،ص 435.

² زكي محمد هاشم ،مرجع سبق ذكره ص 436.

- إن تحديد أهداف المنظمة يتطلب معلومات عن بيئتها الخارجية يتم توفيرها عن طريق الاتصال.
 - تخطيط و استخدام الموارد باستعمال المعلومات.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات.
 - قياس النتائج من خلال المعايير.
 - تصحيح الأخطاء و الانحرافات من خلال المعلومات و التعليمات.
- و هكذا تبرز أهمية الاتصال في ممارسة مختلف نواحي النشاط الإداري ، و بمعنى آخر فإن الاتصال نشاط أساسي و جوهري للقائد.

الفرع الثاني : مهارات القائد في الاتصال مع الأفراد¹

تنقسم مهارات الاتصال التي يجب أن يتمتع بها القائد إلى :

- مهارات اتصال شفوية : أي المحادثة مع الأفراد و الإتيات لهم و التعبير و الكلام و يحدث أثناء الاجتماعات أو المناقشات وجها لوجه.
- مهارات اتصال مكتوبة : أي عن طريق الرسالة و تعتمد على قدرة القائد على التعبير الكتابي و الإقناع عن طريق التقارير، و يحدث هذا عند إرسال التعليمات و الأوامر المكتوبة لضمان سير العمل في المؤسسة .
- مهارات اتصال باستعمال التكنولوجيا: و ذلك عندما تكون هناك ضرورة لإنجاز أعمال سريعة و يكون الاتفاق على تنفيذها عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الكمبيوتر لاحتمال أن يكون المرؤوسين على مسافة غير قريبة مع عدم وجود وقت كاف لمقابلتهم وجها لوجه.
- مهارات التفاوض : يجب على القائد أن يتقن عمليات الاتصال وجها لوجه في مناخ يتواجد فيه ظرفي التفاوض على مائدة الحوار باستخدام أساليب مختلفة من الإقناع.
- مهارات عرض و تدريب : و فيما يتم عرض محتوى محاضرة أو موضوع معين عن طريق استخدام وسائل العرض باستخدام الشرائح الضوئية أو جهاز الكمبيوتر .

¹ بوب نيلسون، القيادة و التأثير ، ترجمة مكتبة جرير للنشر و التوزيع ،السعودية ، 2001 ،ص 132.

أما المهارات السلوكية للقائد للاتصال الفعال، فتتمثل في قدرات القائد على الاتصال مع فريق العمل وأهمها:

- اتصال فعال بالعين "أن ينظر بصدق و ثبات إلى الشخص الآخر".
- وضعية جيدة "أن يقف منتصبا و يتحرك حركة طبيعية و سهلة "
- إشارات طبيعية "أن يكون مستريحا و طبيعيا عندما تتكلم "
- اللبس الملائم و المظهر.
- استعمال فعال للغة و الوقفات : أي استعمال لغة ملائمة وواضحة ، مصحوبة بالوقفات الطبيعية و المخططة و المدروسة مع البعد عن الكلمات و الأصوات غير المفهومة.
- مشاركة فعالة من طرف المتلقي : "أي أن يحافظ على الاهتمام و التأثير و التنشيط و المشاركة مع كل شخص للتواصل معه".
- استعمال فعال للدعابة : "أن يبتعد عن الافتعال و يكون صادقا مع نفسه و طبيعيا".

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة ، أهميتها ، خصائصها و أهدافها ، و إلى ما قدمه الفكر الإداري من نظريات مفسرة للظاهرة القيادية ، فظهرت النظريات الكلاسيكية و التي اعتمدت على سمات الفرد القائد ، ثم النظريات السلوكية و التي ركزت على سلوك القائد ، فالنظريات الحديثة و التي عملت على دمج مختلف العناصر القيادية.

وقد أفرز التطور في النظريات ثلاثة أنماط قيادية الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي و النمط الحر وللقائد أن يختار ما يناسبه وذلك حسب الظروف و المواقف و طبيعة العمل و المرؤوسين، وذلك حتى يؤدي أدواره المتمثلة في التكوين ، التحفيز و الاتصال على أكمل وجه و تحقيق الأهداف المرجوة من عملية القيادة .

الفصل الثاني : القيادة محور تحسين أداء

الموارد البشرية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء

الموارد البشرية

المبحث الثاني : تأثير التكوين على أداء

الموارد البشرية

المبحث الثالث : تأثير التحفيز على أداء

الموارد البشرية

المبحث الرابع : تأثير الاتصال على أداء الموارد

البشرية

تمهيد :

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمة إن لم نقل أهمها على الإطلاق ، باعتباره المحرك والمتحكم في جميع الموارد الأخرى ، لذلك فعلى المنظمة الاهتمام بتحسين وتطوير مستوى أدائه ، ومما لا شك فيه أن للقيادة تأثير مباشر على أداء الموارد البشرية كما تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة ، وتساعد هذه العملية القادة من أجل تحديد سبل العلاج الممكنة للارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية .

وبغرض الإلمام بمختلف جوانب الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، يتضمن الأول مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية ، أما الثاني فيتناول تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية ، أما الثالث فيتطرق إلى تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية، أما الرابع فيتعرض إلى تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقوم بتقييم أداء الأفراد لكي تعرف مكان قوة ومكان ضعف الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته :

وسنتطرق في هذا المطلب إلى بعض التعاريف بغية الوصول إلى مفهوم شامل للأداء ثم نتناول محدداته .

الفرع الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية :

لقد اختلفت الآراء بين الباحثين في إعطاء تعريف محدد ودقيق لمصطلح الأداء نظرا لاختلاف تخصص ومجال كل منهم وعلى هذا الأساس قمنا بإدراج تعاريف معينة نوجزها فيما يلي :

يعرف الأداء بأنه : "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات وظيفته"¹

وهناك من يرى أن الأداء هو "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة من الأشخاص"²

كما أن هناك من يعرفه على أنه : "المجهود الذي يبذله الفرد في المنظمة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد لها"³

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.⁴

¹ رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ،2004، ص 215.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، الأردن ،2001، ص 96.

³ علي غربي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 130.

⁴ رواية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 209.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي الآتي: "الأداء هو الجهد المبذول في سبيل تأدية المهام المكونة لوظيفة ما ، كما يعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته وقيامه بأعبائها من مسؤوليات وواجبات ، وهذا وفق دافعية معينة وينتج في الأخير ناتج يمكن الحكم عليه من مدى اقترابه أو ابتعاده عن الأداء المطلوب".

إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة وأبرزها ما يلي:¹

- 1- **كفاءات الموظف** : ويعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه ، فكفاءات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .
- 2- **متطلبات العمل (الوظيفة)** : ونعني بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
- 3- **بيئة التنظيم** : وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف : أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي ، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. ويمكن وضع ذلك كله في المعادلة التالية :

$$\text{الأداء الفعال لأي موظف} = \text{كفاءات الموظف} \times \text{متطلبات الوظيفة} \times \text{بيئة التنظيم}$$

الفرع الثاني : محددات الأداء

وضع بورتر و زميله إدوارد لوبليز سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء الموارد البشرية ، ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:²

- أ- **الجهد المبذول** : حيث أن الأداء يتطلب بدل العاملين طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم.
- ب- **إدراك العامل لدوره الوظيفي** : ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

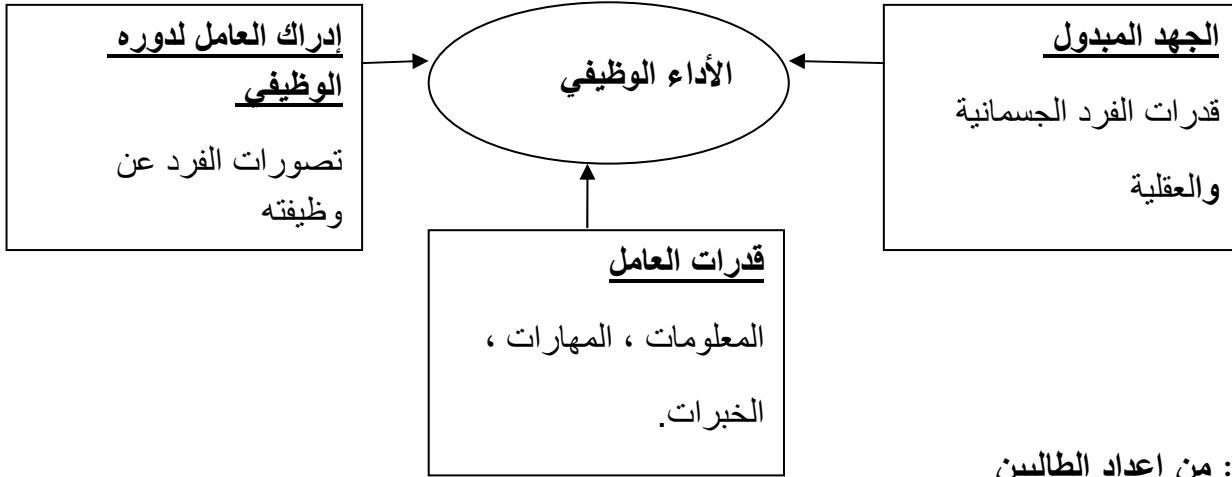
¹ إبراهيم عبد الباري ذرة ، زهير نعيم المنياح ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون : منحنى تنظيمي ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008، ص 305.

² اسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، المنظمة العربية للعلوم ، القاهرة ، 1997، ص 71.

ج- قدرات العامل وخبراته السابقة : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

ويمكن توضيح هذه المحددات بالشكل التالي :

الشكل رقم 03 : محددات الأداء



المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الموارد البشرية في المنظمة يمكن تقسيمها إلى عوامل خارجية

وعوامل ذاتية .

الفرع الأول : العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية

والاجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها ، من بين أهم هذه العوامل:

أولاً - الظروف المادية للعمل : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية

، الضوضاء ، الرطوبة ، الحرارة ، النظافة ، ترتيب الآلات ، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على

الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح لذلك لها تأثير هام على

الأداء الوظيفي¹

¹ إسماعيل محمد السيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

ثانيا - العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي:¹

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن ،الورشات ،التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

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

ثالثا - العوامل الاجتماعية : تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها ، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص والمجموعة والنمط القيادي السلوكي وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

الفرع الثاني : العوامل الذاتية

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

¹ كيرد عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 63.

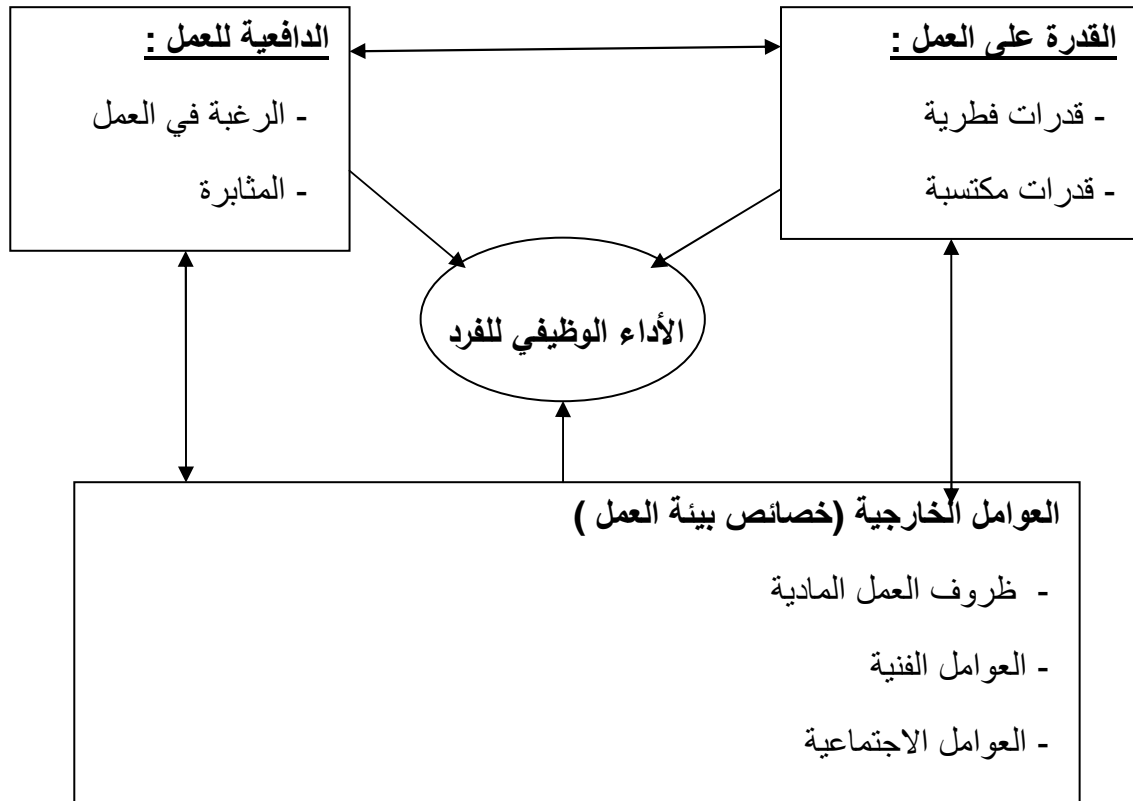
أولاً - القدرة : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

- قدرات فطرية أو موروثية : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات ، وهي إما أن تكون بدنية مثل : الصحة ، اللياقة ، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل : ضبط النفس ، المبادرة ، حسن الخلق و غيرها.

- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية والخبرات ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة ، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.

ثانياً : الدافعية : مرتبطة بالدوافع ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها و أولويتها ، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة وتحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهنية محددة.¹ و الشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء.

الشكل رقم 04 : العوامل المؤثرة على الأداء



¹ كيرد عمار مرجع يبق ذكره ، ص 64.

المصدر ، إسماعيل السيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 7

إن محصلة تفاعل العوامل السابقة هو الذي يحدد مستوى الأداء الفعلي للفرد ، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على الأداء ، إضافة لتأثيرها في بعضها البعض ، فارتفاع القدرات يزيد من دافعية الفرد للعمل ، كما أن الدافعية تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته.

المطلب الثالث : مفهوم وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه: "الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها".¹

وهناك أيضاً من يعرفه بأنه: "من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال، لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة الخطوات أو الإجراءات المهمة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة".²

وهناك من يرى بأن تقييم الأداء هو: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء وبالتالي فهو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها إتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل".³

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002، ص 360.

² سهيلة محمد عباسي، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007، ص 242.

³ زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرين (كيف تقييم أداء الشركات العاملين)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001، ص 15.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي : "تقييم الأداء هو عملية مستمرة و دورية تقوم على معايير وأسس موضوعية هدفها تقييم سلوك وأداء العاملين وتصحيح الانحرافات ووضع برامج لتحسين الأداء.

ثانيا :أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية بالغة في إطار الفعالية الإدارية ، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ، وتتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي :

- **تحسين الأداء وتطويره** : يعتبر تقييم الأداء أداة مناسبة للتغذية العكسية للعاملين، تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم والإمام بجوانب القوة والعمل على تعزيزها وجوانب الضعف والعمل على التغلب عليها¹.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية** : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة².

- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت وإنجاز عمليات الترقية والنقل**: إذ يعد تقييم الأداء أساسا لإتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الأجور ، ووضع معايير موضوعية لسياسات الترقية والنقل أو الاستغناء على خدمات العاملين ذوي الكفاءات المتدنية .

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل** : يساهم تقييم أداء العاملين في معرفة مكامن الضعف والخلل في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات المطبقة في العمل من ناحية ، ومعرفة الخلل في المعدات بالإضافة إلى معرفة الأفراد ذوي المستويات الضعيفة، كل هذا يساعد المؤسسة على تجاوز هذه المعوقات .

- **تخطيط الموارد البشرية** : إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية ، حيث تقدم نتائج التقييم معلومات مفيدة تساعد على أداء مهمته وتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مكتبة العبيدان للنشر، الرياض، 2001، ص744.
² خضير كاظم حمودي، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص153.

البشرية المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدء باستقطاب الموارد البشرية واختيارها وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فعالية.¹

- زيادة الإحساس بالمسؤولية : إن إدراك العامل أن أداءه يخضع للتقييم وأن نتائج التقييم لها تأثير مباشر عليه يدفعه إلى بذل الجهد اللازم وإلى تحسين مستوى أدائه، كما أن ذلك يعزز شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية لمتابعة أداء أعمالهم والإحاطة بانتظام بسير العمل بوجه عام والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء.²

المطلب الرابع: معايير و طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتم وفقا لعدة طرق من خلال مقارنة أداء الموارد البشرية الفعلي مع معايير محددة مسبقا ، وسوف نتطرق في هذا المطلب لأهم هذه المعايير والطرق التي تؤدي لتحقيق أهداف التقييم.

الفرع الأول : معايير تقييم الأداء

لتحقيق أهداف عملية تقييم الأداء وحتى تكون نتائجها سليمة لابد من توفر مجموعة من المعايير المدروسة والمحددة مسبقا ، وسوف نتعرف على أنواع معايير تقييم الأداء وخصائص هذه المعايير.

أولا : أنواع معايير تقييم الأداء³

هناك اختلاف في تحديد معايير تقييم الأداء يرجع إلى ارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة والمستوى التنظيمي الذي يوجد فيه العامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين أساسيين هما:

1- المعايير الكمية : سهلة القياس عادة ، مرتبطة بطبيعة العمل تعطى بشكل كمي وهي :

- الكمية : أي حجم الإنتاج مقارنة بالمتوقع .

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص266.

² حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص266.

³ كيرد عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص75 .

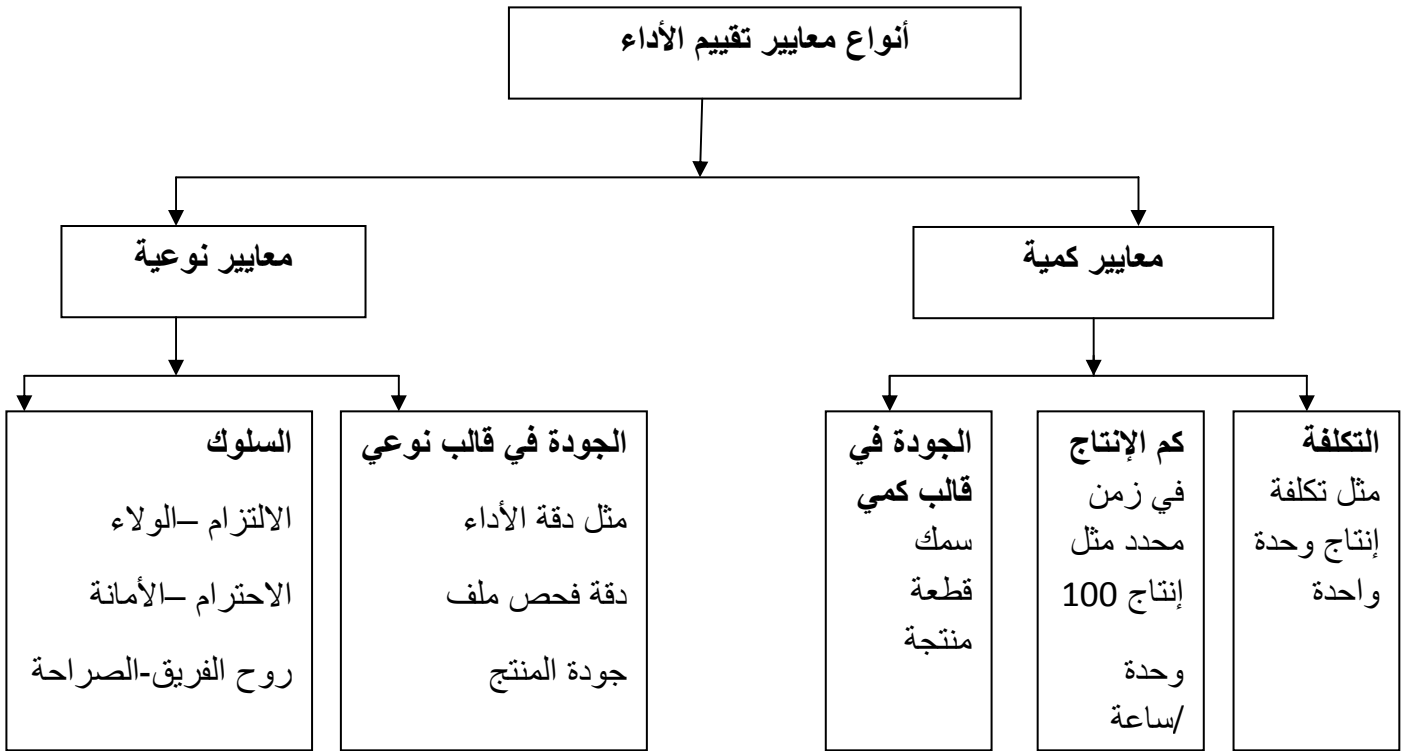
- الجودة : أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.

- التكلفة : أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

2- المعايير النوعية : صعوبة القياس لأنها مرتبطة بسلوك الفرد تجاه الوظيفة ، اتجاه أعضاء فريق العمل ، اتجاه رئيسه في العمل .

والشكل التالي يوضح أنواع معايير تقييم الأداء.

الشكل رقم 05 : أنواع معايير تقييم الأداء.



المصدر: أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، 2000، ص337.

إن توفر المعايير السابقة ضروري من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي والوصول إلى نتائج تقييم الأداء ، لكن ليس من الضروري استعمالها كلها بل بحسب نشاط المنظمة ومستوى المقيم .

ثانيا : خصائص معايير تقييم الأداء¹

يشترط عند اختيار معايير تقييم الأداء توفر مجموعة من الخصائص تضمن الموضوعية والدقة أثناء عملية القياس وصحة نتائج التقييم وهذه الخصائص تتمثل في:

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

- **الدقة** : يعكس معيار الدقة مدى قدرة نظام تقييم الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء ، وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ دقة المحتوى .

- **الثبات** : يعكس مقياس الثبات مدى استقرار أداة القياس ، وقد يشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام نفس المقياس من طرف أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس ، بمعنى آخر إذا قام أكثر من مدير بتقييم موظف معين ، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا حصلنا على نفس نتائج التقييم تقريبا.

- **القبول** : يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته ، فبالرغم أن العديد من مقاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة ، إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها لأنها تستغرق زمنا طويلا ، كذلك قد لا يرى العاملون جدوى من استخدام مقياس أداء معين ، ويتطلب تصميم مقياس أداء مقبول اشتراك كل من المدير والعامل في تصميم المقياس.

- **الوضوح** : يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير .

¹ عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - ، جامعة مصر ، مصر ، 2003، ص 329.

وتبقى أي عملية تقييم الأداء ليست مثالية وكاملة ولا تخلو من الأخطاء بل تشوبها عيوب ونواقص تؤثر في النتائج المتوصل إليها وقد تؤدي في الأخير إلى أخطاء في عملية التقييم .

الفرع الثاني : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، والمجموعة الثانية الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية .

أولا - طرق التقييم التقليدية :

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق يمكن ذكر ما يلي:

أ- **طريقة الترتيب البسيط** : من أقدم الطرق في تقييم الأداء تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.¹

ب- **طريقة المقارنة المزدوجة** : يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعهم أيضا لتقييم في المجموعة نفسها ، فإذا كان لدينا مثلا (5 أفراد عاملين) ، فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل ، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمس أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط أي أن عدد القرارات المتخذة.

$$\text{عدد الأفراد العاملين} = \text{عدد الأفراد العاملين} - 1$$

2

$$10 \text{ قرارات} = 4 \times 5 =$$

2

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2004 ، ص130.

و الصيغة الرياضية لذلك هي : $n(n-1)$ حيث n يشير إلى عدد الأفراد العاملين¹.

2

ج- طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي و الأداء غير المرضي و الأداء المتميز.

وضعت هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي².

د- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر التعاون. وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يشكل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و (5) أو (3) أعلى درجة³.

هـ- طريقة قوائم المراجعة : إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصنف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا ، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها⁴

والشكل الموالي يوضح نموذج قائمة المراجعة في تقييم الأداء.

الشكل رقم 06 : نموذج قائمة المراجعة في تقييم الأداء

العبارة	نعم	لا
هل يعمل بولاء للمنظمة		
هل يتطوع لمساعدة زملائه		
هل يعرف عمله و ما يراد منه		

¹ سهيلة محمد عباسي ، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره ، ص249.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، ط1، دار الوراق للنشر ، الأردن ، 2006 ، ص 243.

³ المرجع السابق ، ص 244.

⁴ زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر : زهير ثابت ،مرجع سبق ذكره ،ص 119

و - طريقة المراجعة الميدانية : تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العامة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية ، على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية وتستغرق هذه الطريقة زمنا طويلا¹.

ي- طريقة الاختيار الإجباري : ظهرت هذه الطريقة في نهاية الحرب العالمية الثانية عن طريق علماء النفس الصناعيين ، وكان ذلك بهدف تقييم أداء العسكريين في الجيش الأمريكي ومنذ ذلك الوقت تبناها عدد كبير من المهتمين في المشروعات الصناعية وغيرها، ومن الأغراض الأساسية لهذه الطريقة هو تخفيض أو تجنب إمكانية تحيز القائم بالتقدير وذلك عن طريق إجباره على الاختيار من بين العبارات الوصفية التي تبدو وكأنها ذات قيمة متساوية بالنسبة له ، وبعد إعداد القوائم الخاصة بالعبارات يطلب من القائم على التقدير أو المشرف أن يقوم باختيار عبارتين فقط.²

ن- طريقة المواقف الحرجة: ويقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد ،إن أحد مزايا هذه الطريقة أنها تغطي فترة التقييم من خلال الأحداث التي تقع في هذه الفترة، وبسبب أن الأحداث السلوكية تكون محددة فإنها تستخدم في تطوير أداء الموظفين ، ومن ثم يتم مناقشة الأحداث الطارئة المفضلة وغير المفضلة مع العاملين، فإن هذه الطريقة تفقد قبولها لدى العاملين، إلا أنها تفيد في الرضا الوظيفي إذا ما أحسن استخدامها ومن ثم دمجها مع طرق أخرى لتقييم الأداء.³

¹ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

² محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009، ص767.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرة التنافسية، دار الوفاء للطباعة والنشر ، القاهرة، 2009، ص533.

ر- **طريقة المقالة:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة في الأداء ومهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية، ومن مميزات هذه الطريقة أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المقيم.¹

ثانيا- طرق تقييم الأداء الحديثة:

لنفاذي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:

أ- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

يربط هذا المقياس بين طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.²

ب- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

ويتم التقييم من خلال هذه الطريقة عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حدى لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي يؤديه، وتكون قيم المعايير سرية لا يعرفها المقيم.³

ج- طريقة الإدارة بالأهداف:

الأهداف هي النهايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة، وتظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف .
وإذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنساني فإن التفكير في الإدارة بمعزل عن التفكير في الأهداف يفقد الإدارة معناها، فالأهداف تضمن جوهر السلوك لأن السلوك الذي يفتقد الغاية يفتقد مبررات وجوده، والأهداف توفر المقاييس اللازمة لقياس الأداء وتحديد الانحرافات غير المرغوبة.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص248.

² المرجع السابق، ص ص 248- 249 .

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص422.

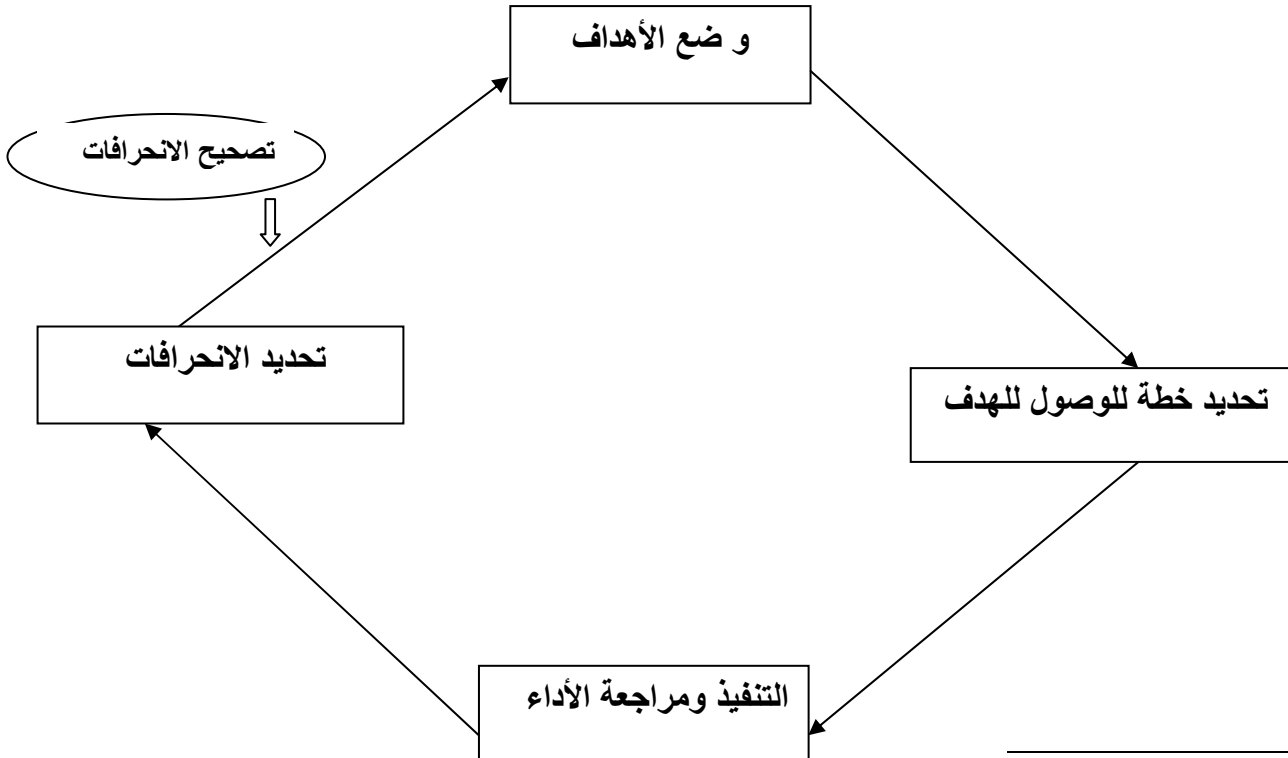
وتعرف الإدارة بالأهداف أنها العملية التي يقوم بواسطتها الرئيس والمديرين والمرؤوسين في منظمة ما مشاركة بتحديد أهدافها ، وتعريف الميادين الرئيسية لمسؤولية كل فرد في شكل نتائج متوقعة واستخدام هذه المقاييس كمرشد لتشغيل الوحدة وتقييم مشاركة كل عضو من أعضائها . ويشير هذا التعريف إلى عنصرين رئيسيين هما : المشاركة في وضع الأهداف وتقييم الأداء¹

يكون تقييم الأداء من خلال هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد.
- وضع خطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعة .
- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.
- قياس مدى إنجاز الأهداف.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر .
- تحليل ووضع أهداف جديدة للمستقبل .

والشكل الموالي يوضح تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف:

الشكل رقم 07 : تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف



¹- كيرد عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

المصدر : من إعداد الطالبين

في إطار الإدارة بالأهداف فإن عملية تقييم الأداء لا تتوقف عند مراجعة الأداء من خلال مدى إنجاز الأهداف بل تتعدى إلى وضع أهداف جديدة والتخلص من الأهداف غير المناسبة .

المبحث الثاني : تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية :

مما لا شك فيه أن للتكوين تأثير مباشر على أداء الموارد البشرية في المنظمة ، حيث أن القادة الذين حققوا أكبر النجاحات في المنظمات اليوم هم الذين بصرف النظر عن وظائفهم أو مسؤولياتهم عرفوا وخططوا جيدا لإدارة الأفراد من خلال التعليم والتدريب لمواجهة تحديات الأداء¹ وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تأثير التكوين على بعض مؤشرات أداء الموارد البشرية، حيث نتناول في المطلب الأول تأثير التكوين على الإنتاجية ومعدل التغيب ، أما المطلب الثاني فسوف يتعرض لتأثيره على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، أما المطلب الثالث فيتطرق لتأثيره على الإبداع.

المطلب الأول : تأثير التكوين على الإنتاجية ومعدل التغيب

يعتبر التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية، وهو أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين المتوسط والبعيد، ويعد الاستثمار في التكوين استثمارا منتجا إذ أن التكوين الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحسين مردودية المؤسسة وعائداتها من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الغياب الكلي. وإذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة فإن التكوين يعتبر من الوسائل والأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف و هو رفع الإنتاجية .

¹ دوغلاس ك سميث ، تغيير الأداء و الأفراد كيف ؟ ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص 81 .

الفرع الأول التكوين والإنتاجية:

إن كثيرا من المؤسسات تنفق مالا وجهدا طائلا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال زيادة القدرة والرغبة في العمل .

حيث تعرف إنتاجية الفرد بأنها نصيب ما ينتجه الفرد الواحد من الإنتاج الكلي، ونتحصل عليها من خلال قسمة الإنتاج الكلي على عدد العمال .

وتتأثر الإنتاجية بعدة عوامل أهمها : القدرة ، التكنولوجيا.

أولا : التكوين و القدرة : الفكرة الأساسية هي التكوين لتحسين الأداء إذا توفرت الرغبة في العمل، إذ أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة ، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة ، والقدرة تتكون من المعرفة و المهارة وتعني أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه.

والتكوين يعتبر أحد السبل أو الطرق التي تؤدي إلى زيادة قدرات الفرد ومهما اختلفت برامج التكوين إلا أن جميعها تهدف إلى هدف واحد هو زيادة قدرات المتكويين ، ويكون دور القائد من خلال التكوين هو زيادة معارف ومهارات و قدرات الفرد بما يمكنه من زيادة معدلات الإنتاجية.

ثانيا :التكوين والتكنولوجيا : لا تعتمد الإنتاجية على الجانب الإنتاجي فقط بل على العوامل الفنية، فنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد وأساليب العمل وتقييم العمليات، كلها تؤثر بالزيادة والنقصان على معدلات الإنتاجية، والارتباط وثيق بين التكوين والتكنولوجيا، بحيث يمكن أن يرتفع مستوى الإنتاجية في منظمة معينة بفرض بقاء أداء الأفراد ثابت، وعند إدخال تكنولوجيا جديدة لابد من تكوين الأفراد عليها في جميع وسائل الإنتاج. والقائد يجب أن يكون ملما بجميع التغييرات التي تحدث على مستوى وسائل الإنتاج حتى يطلع أفراد فريقه عليها ويدربهم على كيفية إستخدامها مما يؤدي إلى تحكمهم في العمل عليها و رفع مستوى إنتاجيتهم.

الفرع الثاني: التكوين و معدل التغيب:

يعرف الغياب بأنه عدم التحاق الفرد بمكان عمله وعادة ما يفسر بنفور من العمل و يقاس بمعدل يسمى معدل التغيب والذي يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد الأفراد المتغيبين}}{\text{عدد الأفراد الكلي}} * 100$$

ويكون تأثير التكوين واضح على معدلات التغيب لدى الأفراد وذلك لأن التكوين يزيد من قدرات وكفاءات الفرد، وبالتالي زيادة الرغبة في العمل وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة وتحقيق الاندماج الوظيفي، فالتكوين يزيد من القدرة على أداء العمل ويؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب، والعكس في حالة نقص التكوين الذي يؤدي إلى عدم تحكم الفرد في المهام الموكلة إليه وبالتالي التهرب من العمل، كذلك فإن نقص التكوين يؤدي إلى ارتفاع حوادث العمل مما يؤدي لزيادة العطل المرضية وبالتالي ارتفاع معدلات التغيب.

والتكوين حتى يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة لا بد أن يكون مستمرا ، حيث على القائد أن يعمل على الاهتمام بالتكوين والتعليم المستمر داخل فريق العمل وذلك لزيادة القدرة على أداء العمل وبالتالي التقليل من النفور من العمل.

المطلب الثاني: تأثير التكوين على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي

تعرف راوية حسن الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته¹ أي أنه سلوك الفرد ومدى استعداده للقيام بما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها. أما الانتماء التنظيمي فهو شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة ويكرس طاقاته لخدمتها.

وبالتأكيد فالتكوين له بالغ الأثر على الرضا الوظيفي وكذلك على الانتماء التنظيمي.

الفرع الأول: التكوين و الرضا الوظيفي

المؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي من خلال التكوين، وهذا يحقق لهم الرضا والحافز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل، حيث تبوأ الإستثمار في المورد البشري مكانة هامة ضمن أوجه الإستثمار المختلفة. ولا بد للمؤسسة أن تقيس أثر التكوين على الرضا الوظيفي وبالتالي الأداء، لمعرفة إذا كان الإستثمار في التكوين مجدي أم لا فالموظف قد يكتسب مهارات من البرنامج التكويني لكن وجود عوائق كإعطائه أعمال تفوق طاقته

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص261.

أو عندما يتسبب القائد في قتل روحه المعنوية، هذا قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفي وعدم الارتقاء بأدائه للمستوى المطلوب الذي يحقق طموح الموظف وأهداف المنظمة معا.¹

وقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تكويننا يكون أقل رضا من الفرد الأقل تكويننا نتيجة أن طموحات الأول تكون مرتفعة مقارنة بالثاني، وأشار جرنبرج أنه ليس من المدهش أن ترى أنه كلما زاد اهتمام الشركة بنشر التعليم زاد رضاهم وإنتاجيتهم.²

إن حرص المنظمة وقادتها على تكوين مواردها البشرية تشعر العامل برغبة المؤسسة في التمسك بكفاءته، الأمر الذي يزيد من ثقته في نفسه وبالمنظمة.

الفرع الثاني : التكوين والانتماء التنظيمي :

من وسائل مساهمة القائد في تحسين الأداء تنمية مشاعر الانتماء أو السلوك الإيجابي لدى العاملين، و من المتعارف عليه أن درجة انتماء الأفراد للمنظمات تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية.

وقد فرق الباحثون بين الرضا والانتماء، فالرضا الوظيفي يرتبط بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم تجاه الوظيفة والتي يعبر عنها بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد ، أما الانتماء التنظيمي فيعبر عنه بالاستجابة تجاه المنظمة والارتباط بالمنظمة ككل ويرى باحثون أن الشعور بالانتماء يسبق اتجاهات الرضا وقد عبر "روزيلت وفارل" عن الاستثمار في التكوين كجزء من الانتماء التنظيمي فهذا الأخير مرتبط بالمنظمة أكثر من الوظيفة وهناك العديد من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر فيه كفرص التقدم و الترقية و التكوين..

وحيث أن تكوين القائد لأفراد فريقه يزيد من فرص الترقية والتقدم في الوظيفة لديهم ويشكل حافزا للعمل لهم نتيجة زيادة المستوى الوظيفي وزيادة ثقة العامل في المنظمة ، و مادام التكوين يؤثر في الرضا الوظيفي فما لا شك فيه أنه يؤثر في الانتماء التنظيمي على اعتبار العلاقة الوثيقة بينهما.

المطلب الثالث : تأثير التكوين على الإبداع :

يؤثر التكوين تأثيرا مباشرا على تنمية القدرات الإبداعية للموارد البشرية في المنظمة ، باعتباره يعمل على تنمية روح الإبداع لدى الفرد وزيادة قدرته على طرح أفكار جديدة.

¹ موسى سلامة اللوزي ، عمر عطية الزهراني ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 39، العدد 01، 2012، ص11.

² مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل ، حالة دراسية لنيل شهادة ماجستير، جامعة عزة ،ماي، 2001، ص16.

الفرع الأول : مفهوم الإبداع

يعرف الإبداع على أنه مجموعة أفكار جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة ، و لا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها ، بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات و طرق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التكوين و الرضا عن العمل مما يؤدي لزيادة الإنتاجية¹.

ويجب التمييز بين الإبداع والابتكار، فهذا الأخير يعني القدرة على تطوير وتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات واستغلال الفرص ، أما الإبداع فهو تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات نافعة (منتجات و خدمات) ، أي أن الابتكار هو مطلب مسبق للإبداع².

و قد حدد تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي :

أ- الإبداع التعبيري : ويتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية والحرية و يكون في مجال الأدب والفن والثقافة.

ب- الإبداع الفني : وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما.

ج- الإبداع الإنتاجي : وهو ناتج لنمو مستوى التعبير والمهارات ويؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة كأساليب متطورة غير مكررة ، وهو غالبا ما يكون في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

د- الإبداع الخلاق : وهو الذي يخلق اختراعات جديدة .

هـ- الإبداع المتجدد : ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخر.

الفرع الثاني : دور التكوين في تنمية القدرات الإبداعية :

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك ، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار وهي العوامل التي تركز على

¹ رعد الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، ط1، دار الرضا ، دمشق ، 2001 ، ص 28.

² أمنة بواشري ، توجه القيادات العربية في ظل العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 109.

عامل اكتساب المعرفة ، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون حرص القادة على التكوين المستمر والفعال لمرووسيهم، بحيث يساعدوا المتكويين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم¹.

الأساليب التكوينية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية :

أولا : أسلوب العصف الذهني : وهي الطريقة التي ابتكرها " obborn " عام 1953 و من بعده ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا ، وتتكون حلبة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 مع قائدهم يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.

ثانيا : أسلوب التآلف بين الأشتات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد مع القائد في توليد الأفكار الجديدة ، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص من حيث استعمال الكنايات والإستعارات والتماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية ، مباشرة ، رمزية أو خيالية وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تسيير هذا الأسلوب وهي:

- **التناظر المباشر :** اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة لدى الأفراد.
- **التناظر الشخصي :** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف سنفكر في الحل.
- **التناظر الرمزي :** أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة ، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

ثالثا : التحليل المورفولوجي : يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة ، و يقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية ، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية ولهذا فإن المجموعة تقوم مع القائد باختيار الحل الأمثل وهذا بدوره يشكل إبداعا.

المبحث الثالث : تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية

¹ ميلود زيد الخير ، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ، ملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 18،19، ماي 2015 .

نتعرض في هذا المبحث إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين كفاءة وإنتاجية وولاء لتحقيق أهداف المؤسسة ، لأن عدم توافر مثل هذه الحوافز قد يؤثر سلباً على أداء العاملين ويسهم في ضعف إنتاجيتهم ، و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة .

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للتحفيز دور كبير في تغيير مستوى أداء المورد البشري سواء بشكل إيجابي أو سلبي. ولا يمكن للقائد أن يحقق أهداف التحفيز إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في التطبيق والتنفيذ ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز بحيث يشعر الموظف بالعدالة في معاملة القائد له مقارنة مع الآخرين.

المطلب الأول : تأثير التحفيز على الإنتاجية و معدل التغيب.

تعتبر الحوافز كمثيرات تعمل على دفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه يصب في نهايته إلى تحقيق أهداف مطلوبة¹

الفرع الأول : تأثير التحفيز على الإنتاجية

تكمن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة اهتمامهم من أجل الحصول على إنتاجية أعلى بمواصفات جيدة² . ويسعى القائد من خلال التحفيز إلى تشجيع الكميات المنتجة ، ويعد التحفيز المادي الإشباع لحاجات الفرد المادية لتحفيزه على تحسين الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه ، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء ، و يعد هذا النوع من التحفيز الأكثر إثارة وتعتبر الحوافز بالقطعة مثال على هذا النوع حيث يمثل المقابل لكمية الإنتاج أو القطع المنتجة ، وهذا النوع يمكن تطبيقه في المصانع والورش الإنتاجية ولكن لا يمكن تطبيقه في الإدارات ، هاته الأخيرة التي يقاس فيها الأداء بتقارير ويقابل ذلك بمقابل مادي.

كما أن هناك نوع آخر من الحوافز على أساس المشاركة في الناتج أو الأرباح ، و يرى الدكتور أحمد ماهر أن العمال في الغالب هم من يشاركون في مثل هذا النوع من الحوافز ، وهي حوافز أقرب أن تكون جماعية وذلك لأن حصيلة الناتج أو العمل تظهر في جماعات العمل ويكون للقائد دور بارز فيها ، و للحوافز

¹ عبد الله محمد الحساسبي ، مرجع سبق ذكره ، 2008 ، ص 13.

² المرجع السابق ، ص 65.

المعنوية كذلك دور كبير من خلال الإثراء الوظيفي والإشادة بالإنجاز حيث يؤدي الاعتراف بالأداء الجيد من طرف القائد إلى رفع الروح المعنوية للعامل.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يدرك القائد طبيعة العاملين لديه والتعرف عن كثب عليهم لمعرفة أي نوع من الحوافز يمكن أن يؤثر فيهم حتى يضمن زيادة الإنتاجية.

الفرع الثاني : تأثير التحفيز على معدل التغيب

يرى البعض أنه يوجد علاقة سلبية ثابتة بين التحفيز والغيابات و لكن هذه العلاقة بمستوى متوسط ، والغياب يعد سلوكا مكلفا بالنسبة للمنظمة وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازة المرضية وانخفاض الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين . لكن التحفيز الإيجابي لا يكون دائما في صالح تقليل معدلات الغياب وعلى القائد أن يعرف القدر الكافي من التحفيز الذي يؤدي إلى تخفيض معدلات الغياب.

ويتم ربط الحوافز بسلوك مرغوب في الأداء مثل الانضباط في العمل حيث يضع القائد معدلات معينة للغياب مثلا فقد يحصل الموظف على 100% من حافزه الشهري المخصص للانضباط في حالة عدم غيابه إطلاقا ، و يمنح 70% من الحافز الشهري في حالة غيابه ليوم أو ليومين وهذا على سبيل المثال ، وعلى القائد أن يحدد السلوك المرغوب الذي يود تحقيقه و كيفية قياسه و ربطه بالحوافز.

المطلب الثاني : تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي

تعتبر الحوافز من أهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة رضا وولاء الأفراد للمنظمة ، حيث لها تأثير على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لهم ويكون للقائد أو المدير دور بارز في هذا التأثير.

الفرع الأول : تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي

للتحفيز تأثير كبير ومباشر على زيادة مستوى رضا العاملين حيث أن الرضا الوظيفي للعاملين يعد من أهم عوامل تفعيل الدور القيادي للمدير أو القائد لذا فإنه يتعين التأكد من أن الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين هي التي تحقق المستوى الأمثل والأفضل للتحفيز ووفقا لهرم ماسلو فإن دور القائد أو المدير يتمثل في قيامه بتلبية الاحتياجات المختلفة لفريق العمل الذي يقوم بقيادته ، وذلك طبقا للتسلسل الهرمي لهذه الحاجات وذلك بدء من الحاجات الأساسية ثم الأمن والأمان والحاجات الاجتماعية والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

أما بالنسبة لنظرية x فإن إتباع هذا الأسلوب يتم بتحديد العقاب الذي سيحصل عليه الفرد إذا حدث تقصير في العمل، أما أسلوب الثواب والتحفيز حسب نظرية y عند إتباع هذا الأسلوب يتم تحديد المسؤوليات والمهام المنوط بها الفرد ويتم أيضا تحديد الثواب المادي والمعنوي الذي سيحصل عليه عند انتهاء العمل الموكل إليه، ولا يذكر هذا الأسلوب العقاب الذي سيتم إنزاله على الفرد في حالة التقصير أو الإهمال أو التفتيز، ويعتبر أسلوب القائد y الأفضل لزيادة الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني : تأثير التحفيز على الانتماء التنظيمي

من المتوقع أن يكون للتحفيز أثر على الانتماء التنظيمي، حيث أن للحوافز تأثير على الرضا الوظيفي و الذي بدوره له علاقة تبادلية مع الانتماء التنظيمي، حيث أن مختلف وسائل التحفيز لها أثر إيجابي على مستوى الانتماء التنظيمي، وتختلف درجة تأثير الحافز على الرغبة في الاستمرار في العمل في المنظمة، فتحقيق مركز اجتماعي مناسب يكون أكثر تحفيزا من تحقيق الذات وكذلك قد تختلف من وظيفة لأخرى وكذلك باختلاف المستوى التعليمي، فالحوافز التي تجعل مدير تنفيذي يرغب في الاستمرار في العمل في المنظمة تختلف عن تلك التي تجعل عامل صيانة يرغب في ذلك.

وبالتالي ضرورة الاهتمام بفرص الترقية والترفيه لأنها تزيد من درجة الإحساس بالانتماء التنظيمي، نتيجة لرفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: تأثير التحفيز على الإبداع

إن جوهر الإبداع هو الفكر الذي ليس له مصدر إلا الإنسان، فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان في تطوير المجتمعات ويعني ذلك أن المؤسسات الحريصة على التميز لا تدخر جهدا في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانات والإبداع التنظيمي.¹

الفرع الأول: دور الحوافز في المنظمات المبدعة

حيث أن المحور الجوهرى للمنظمات الإدارية المتميزة تقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط2، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان، 1993، ص280.

كهدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال الحوافز وتشارك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:¹

- 1- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأولوية دائما للفعل والشروع في الأداء .
- 2- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج .
- 3- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وتحفيز العاملين للأداء المتميز وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية :

أولاً: تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

ثانياً: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطاته.

ثالثاً: ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالفقر الذي يحقق التزاماتهم بها.

ومما سبق يتضح مدى عد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لا بد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى توتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة .

ويجب أن لا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية هذا ونشير إلى أن استخدام الحوافز لا يؤدي بالضرورة دائما إلى نتائج إيجابية.

الفرع الثاني: علاقة التحفيز بالإبداع

تعتمد علاقة التحفيز بالإبداع على ظروف منح الحوافز وهدفها، فإذا ارتبطت الحوافز بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفا أو معدوما²

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هناك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع ، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا

¹ المرجع السابق ، ص280.

² - عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري، مسقط ، 1995، ص42.

مهما في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة، كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، وعلى القائد أن يهتم بتشجيع العمل الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز من خلال:

- تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث وضوح الدور ووضوح الأهداف وعدم السخرية عند طرح أفكار وتصورات جديدة تخالف المؤلف إضافة إلى المشاركة في الآراء مع المرؤوسين و تشجيع المتميزين داخل المنظمة.
- عدم المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع
- عدم استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع الإداري فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي.

المبحث الرابع : تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية

القائد هو محور اهتمام الأعضاء وهو الشخص الذي يوجه رسائله للمرؤوسين ويوجهون له بدورهم رسائلهم واتصالاتهم ، ويجب على القائد التعامل مع احتياجات المجموعة لتحقيق الأهداف ، لذلك فالالاتصال يمثل جزء مهم من عمل القائد ، وبالتالي فله تأثير على أداء الموارد البشرية .

المطلب الأول : تأثير الاتصال على الإنتاجية ومعدل التغيب

للاتصال تأثير على الإنتاجية و معدل التغيب ، وسوف نحاول التعرض لهذا التأثير فيما يلي :

الفرع الأول : تأثير الاتصال على الإنتاجية

تتميز المنظمات الحديثة بالحركية والتطور السريع نسبيا نظرا للتطور الاقتصادي ، كذلك التقدم في العلوم والتكنولوجيا يستلزم ضرورة إجراء تغييرات وتحسينات في طرق وأنظمة الإنتاج ، وهذه التغييرات تستلزم لا

محالة تأثيرا جوهريا على التنظيم الاجتماعي القائم المتعارف عليه ، ويترتب على ذلك كله تغيير في علاقات العمل بين العاملين والإدارة و بين بعضهم البعض وهذا بدوره يؤدي إلى حدوث اختلال في التوازن المعنوي لهم ما يترتب عليه انخفاض إنتاجيتهم ، و يكون هنا دور القادة من خلال شرح التغييرات لتحقيق التعاون المطلوب من خلال الاتصالات الفعالة بإحاطة كافة العاملين بهذه التغييرات التي يجب إدخالها وتعريفهم بأهميتها سواء بالنسبة للإنتاجية أو بالنسبة لنظام سير العمل العادي، وأن تسمح لهم بإبداء رأيهم ومقترحاتهم بما يضمن رفع معنوياتهم¹ ، والاتصال عندما يكون فعالا يؤثر بالإيجاب في الكفاءة الإنتاجية للفرد من خلال توضيح الأهداف والمعايير².

ومهما كان اتجاه الاتصال فإنه يسهم في تحسين الإنتاجية ، فالاتصالات الصاعدة تؤدي إلى سرعة حل المشاكل التي يواجهها العاملون في عملهم والاتصالات النازلة تسهل سرعة انتقال التعليمات والأوامر حول سير العملية الإنتاجية ، كما أن الاتصالات في جميع الاتجاهات تؤدي إلى تبادل الآراء والأفكار حول طرق العمل و الإنتاج ، وهذا كله من شأنه تحسين إنتاجية الأفراد من خلال الاتصالات مع القائد.

الفرع الثاني : تأثير الاتصال على معدل التغيب

إن عملية الاتصال بين العاملين ومع القائد لها مضمون انفعالي حيث يستطيع هؤلاء التعبير عن مشاكلهم وقناعاتهم له ولبعضهم البعض ، كذلك من خلال الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم من خلال دور القائد في تحديد الأفراد و مهام كل فرد واختيار الشخص المناسب للوظيفة .

كما أن وظيفة الاتصال هي تحفيز للأفراد من خلال مكافأة السلوك مما يشكل دافعية للعمل ، و كل هذا يؤدي إلى تخفيض معدلات التغيب نظرا إلى شعور الفرد بأهميته في المنظمة وخلق روح التعاون المتبادل معها من خلال الاتصال³. وفي حالة فشل القائد في كسر الحاجز بينه وبين المرؤوسين من خلال سياسة الاتصال المفتوح فسوف يواجه نسب غياب عالية وسط أفراد فريقه نظرا لنقص دافعيتهم للعمل ونقص شعورهم بالثقة فيه.

المطلب الثاني : تأثير الاتصال على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

¹ زكي محمد هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 432.

² معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص 164

³ المرجع السابق ، ص 165.

الفرع الأول : تأثير الاتصال على الرضا الوظيفي :

تسهم مختلف وسائل الاتصال التي يستعملها القائد في تحقيق الهدف المنشود ، وهو إعطاء العاملين الشعور بالثقة في قدرات وكفاءة الإدارة والاطمئنان إلى أن المنظمة تتعامل بعدالة وبروح المنطق مع العاملين أيا كانت الظروف والمواقف إلى جانب ذلك تسهم الاتصالات في توفير جو مناسب للتغييرات التي تعزم الإدارة إدخالها على ظرف وأساليب العمل والإنتاج بما يضمن قبول العاملين لها و تأييدها .

إن القائد يرغب في قيادة فريقه باستقرار وأمان وهنا يكون عليه أن يحدد الوسائل التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين التي تحقق لهم الرضا الوظيفي ، ومن أهم هذه الوسائل الاتصالات الفعالة مع أعضاء الفريق من خلال تبادل الأفكار معهم بما يزيد ثقتهم فيه ويحقق لهم الشعور بالرضا ، حيث أن قبول حاجات العاملين يؤدي إلى تحقيق رضاهم مما يسهم في تطوير أدائهم ليس كأفراد يعملون بجهد أكبر بل برغبة وحماسة أكبر¹.

الفرع الثاني : تأثير الاتصال على الانتماء التنظيمي :

يؤثر اتصال القائد مع أعضاء فريقه على زيادة شعورهم بالانتماء التنظيمي من خلال :

- إقامة علاقات إنسانية طيبة بين القائد والعاملين من خلال الاستماع لمشاكلهم واقتراحاتهم بجعلهم يثقون فيه وفي المنظمة ويزداد ولاءهم لها.
- سماح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار وحل المشاكل ، حيث أنه بقدر ما يسمح للأفراد المشاركة الفعلية بأفكارهم في صنع القرار يزداد إحساسهم بأهميتهم في المنظمة و يعتبرون أنفسهم جزءا مهما منها لما في ذلك من تقدير و تحفيز لهم.
- اهتمام القائد بجماعات العمل غير الرسمية وإقامة اتصالات جيدة معها مما يقرب من وجهات النظر ويحقق المصالح المشتركة ، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات ويخلق جو من التفاهم ويحافظ على تماسك المنظمة و تمسك العاملين بها.

¹ شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 152.

يكون هذا بواسطة الاتصالات الشخصية للقائد مع المرؤوسين لشرح خطط المنظمة أو من خلال الاجتماعات الدورية أو صناديق الاقتراحات أو غيرها من الوسائل التي يستعملها القائد لزيادة الشعور بالانتماء التنظيمي.

المطلب الثالث : تأثير الاتصال على الإبداع :

إن الاتصال هو أفضل وسيلة لتشجيع الإبداع حيث يسمح بتوليد وخلق أفكار جديدة ، وهذا يعتبر من أهداف الاتصال.

ويمكن للقائد تجميع الأفكار لحل مشكلة أو لاتخاذ قرار صائب أو إيجاد طريقة جديدة للعمل إتباع عدة طرق من بينها:¹

أولاً: التفكير التأملي: لحل مشكلة أو اتخاذ قرار فمن الحكمة إتباع خطة تعتمد على التفكير التأملي من خلال الخطوات التالية :

- 1- تحديد المشكلة التي تحاول فرقة العمل حلها.
- 2- وضع المشكلة على شكل سؤال.
- 3- تحليل المشكلة.
- 4- التفريق بين أسباب المشكلة ومظاهرها.
- 5- تعيين أحد الأعضاء لتذكير المجموعة بأهمية إتباع خطوات التفكير التأملي لحل المشكلة واقتراح الحلول.

ثانياً : الاستشارة الجماعية للعقول: حيث يطلب القائد من جميع أعضاء الفريق طرح كل الأفكار التي تخطر لهم و تتعلق بالمشكلة ، وذلك خلال وقت محدد والهدف هو جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار والآراء حول المشكلة ، ويعين شخص لكتابتها وذلك لمناقشتها فيما بعد ، وتشجيع الأفكار الخلاقة وعدم الامتناع من أي فكرة ، ويجب على القائد أن يوفر جواً مناسباً ومفتوحاً للمساهمة في الاستشارة الجماعية للعقول.

¹ المرجع السابق، ص ص 132، 133.

ثالثاً: إجماع الآراء: إذا كان هدف الفريق هو اتخاذ قرار أو حل مشكلة ، فإن هذا القرار يجب أن يحوز على قبول جميع الأعضاء أو على قبول الأغلبية على الأقل ، و يتم الوصول إلى الإجماع عندما يعبر جميع الأعضاء عن آرائهم وشرح وجهات نظرهم اتجاه جميع الخيارات وتكون الآراء في صلب الموضوع و تحترم جميع الآراء و يشجع القائد الأعضاء على المشاركة و المنافسة في الموضوع .

إن هدف القائد من خلال الاتصال مع الأفراد بالطرق السابقة أو غيرها من الطرق هو تشجيع الإبداع من خلال إعطاء مساحة لإبداء الرأي و زيادة الثقة فيه بما يعزز فعالية الاتصال.

إن الطرق السابقة هدفها تبادل الأفكار بين القائد وأعضاء الفريق من خلال الاتصال معهم بشكل دائم ، حيث يشجعهم على طرح الأفكار الجديدة ومشاركتهم إياها وإعطاء مساحة لإبداء الرأي وزيادة الثقة و التعاون بما يعزز فعالية الاتصال.

خلاصة :

تعرضنا في هذا الفصل إلى ماهية أداء الموارد البشرية وإلى عملية تقييم الأداء باعتبارها وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى تأثير مختلف أدوار القائد على أهم أبعاد أداء الموارد البشرية ، بداية من تأثير التكوين على الإنتاجية ومعدل التغيب ، تأثيره على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، تأثيره على الإبداع ، ثم تأثير التحفيز على الإنتاجية ومعدل التغيب ، تأثيره على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، تأثيره على الإبداع ، وصولاً إلى تأثير الاتصال على الإنتاجية ومعدل التغيب ، تأثيره على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، تأثيره على الإبداع ، و ذلك بغرض معرفة أفضل السبل لتحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث : دراسة تأثير القيادة على

أداء الموارد البشرية بولاية جيجل

المبحث الأول : تقديم عام لولاية جيجل

المبحث الثاني : منهجية و أدوات الدراسة

المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات

الدراسة الميدانية

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية والعلاقة النظرية بينهما، نأتي إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على ولاية جيجل ، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير قيادتها الإدارية على رفع مستوى أداء مواردها البشرية، لذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث يتناول المبحث الأول تقديم عام لولاية جيجل ويتطرق المبحث الثاني إلى منهجية وأدوات الدراسة ويتعرض المبحث الثالث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بينما يخصص المبحث الرابع لاختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة لولاية جيجل**المطلب الأول : نشأة وتعريف ولاية جيجل:**

يعود تأسيس مدينة جيجل إلى القرن السادس عشر للميلاد حيث تعتبر مدينة ساحلية تمتد على مساحة تقدر بـ: 2.396,63 كلم²، تقع على الشريط الشمالي الشرقي للجزائر يحدها من الشرق ولاية سكيكدة ومن الغرب ولاية بجاية ومن الجنوب الشرقي ميلة ومن الجنوب الغربي ولاية سطيف، بلغ عدد سكانها 696.577 نسمة حسب إحصائيات سنة 2013 ، وهي ولاية ذات طابع جبلي وتزخر بثروة غابية هامة.

ولاية جيجل كمقاطعة إدارية انبثقت عن التقسيم الإقليمي للبلاد سنة 1974 ، بموجب القانون رقم 74/174 المؤرخ في 12/07/1974 وتضم إحدى عشر (11) دائرة وثمانية وعشرون (28) بلدية.

يقع المقر الإداري لولاية جيجل شمال مدينة جيجل تحدها شرقا إذاعة جيجل الجهوية وصندوق الضمان الاجتماعي، غربا القطاع العسكري، شمالا مفتشية العمل وجنوبا مستشفى محمد الصديق بن يحيى.

الفرع الأول: هيئات و صلاحيات ولاية جيجل :

للولاية هيئتان رسميتان هما المجلس الشعبي الولائي والوالي:

أولا - المجلس الشعبي الولائي : هو هيئة المداولة في الولاية منتخب عن طريق الاقتراع العام ، يحدد النظام الداخلي النموذجي للمجلس عن طريق ، يعقد المجلس الشعبي الولائي أربع (4) دورات عادي في السنة وجوبا خلال أشهر : مارس ، جوان ، سبتمبر و ديسمبر ولا يمكن جمعها، قد يجتمع المجلس الشعبي الولائي في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث (3/1) أعضائه أو بطلب من الوالي، كما قد يجتمع في دورة غير عادية بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية ، يحضر الوالي دورات المجلس الشعبي الولائي وفي حالة حصول مانع

ينوب عنه ممثله حيث يقوم بالتدخل أثناء الأشغال بناء على طلبه أو بطلب من أعضاء المجلس الشعبي الولائي.

يتكون المجلس الشعبي الولائي من مجموعة من الأعضاء هم : رئيس المجلس الشعبي الولائي ، نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي ، رؤساء اللجان الدائمة.

ثانيا - الوالي : هو شخص يمثل الدولة في إقليم الولاية يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية باقتراح من وزير الداخلية ، وغير منتخب ينشط و ينسق و يراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف القطاعات الناشطة على مستوى تراب الولاية ، حسب المادة 78 من دستور 1996 " " لرئيس الجمهورية حق تعيين الولاة كما يحق لرئيس الجمهورية إنهاء مهام الوالي متى يشاء ، يتم تعيين الولاة من بين الكتاب العامين ورؤساء الدوائر كما يمكن أن يكونوا من خارج إطار الفئات السابقة شريطة ألا يتجاوز عددهم 5% "، وللوالي سلطات بصفته ممثلا للولاية حيث يسهر على تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي و توصياته ، كما يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية.

كما أن له سلطات بصفته ممثلا للدولة من خلال تنشيط العمل التربوي ، تحصيل الضرائب ، الرقابة ، إدارة الجمارك ، متابعة مفتشية العمل ومفتشية الوظيف العمومي ، والمصالح التي يتجاوز نشاطها إقليم الولاية ، والسهر على الأمن العمومي والإطلاع على القضايا المتعلقة بالأمن العام.

المطلب الثاني: أهداف الولاية

- تنشيط، تنسيق ومراقبة نشاط المصالح غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية(ما عدا التربية والتعليم العالي، الضرائب، الرقابة المالية، إدارة الجمارك، مفتشية العمل ومفتشية الوظيفة العمومية، المصالح التي يتجاوز نشاطها إقليم الولاية).
- حماية حقوق المواطنين وحررياتهم وتنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة وشعاراتها على إقليم الولاية.
- ضمان الأمن والسلامة والسكينة العمومية.

- حفظ أرشيف الدولة والولاية والبلديات.

- صرف ميزانية الدولة للتجهيز والتسيير.

المطلب الثالث: هياكل الإدارة العامة لولاية جيجل و مهامها :

الفرع الأول : هياكل الإدارة العامة: تتكون الولاية من المصالح التالية:

- الأمانة العامة

-المفتشية العامة

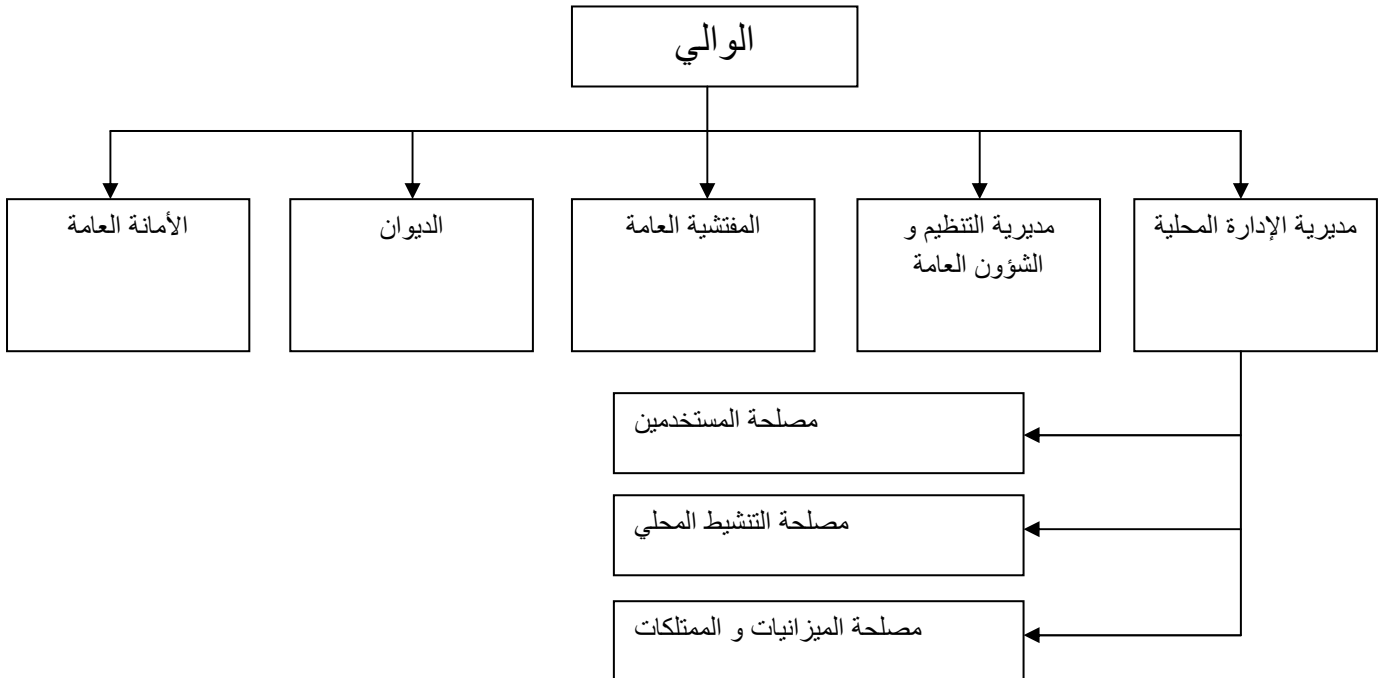
-الديوان

- مندوبية الأمن

- مديرية التنظيم و الشؤون العامة

- مديرية الإدارة المحلية .

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لولاية جيجل



المصدر: الوثائق الإدارية للولاية

ملاحظة: الهيكل التنظيمي في الشكل رقم (03) هو المعتمد حاليا منذ 1996 .

الفرع الثاني: مهام ومصالح الولاية :

- مهام ومصالح مديرية الإدارة المحلية لولاية جيجل: تضم مديرية الإدارة المحلية لولاية جيجل ثلاث (03) مصالح رئيسية هي :

- مصلحة تسيير المستخدمين
- مصلحة التنشيط المحلي و الصفقات و البرامج
- مصلحة الميزانيات و الممتلكات

. أولا : مصلحة تسيير المستخدمين: وتقوم بـ

- ✓ السهر على تطبيق مخطط التوظيف المسطر سلفا
- ✓ تكوين الموظفين و تحسين مستواهم
- ✓ متابعة المسار المهني للموظفين، التوظيف، الترقيات، الإحالة على الاستيداع، الإحالة على التقاعد، العطل.

. ثانيا : مصلحة التنشيط المحلي و الصفقات و البرامج: وتقوم بـ

- ✓ متابعة و تجسيد البرامج القطاعية
- ✓ تسديد الوضعيات المالية الخاصة بالبرامج القطاعية
- ✓ متابعة تنفيذ الميزانية و الحساب الإداري للبلديات

ثالثا: مصلحة الميزانيات و الممتلكات: وتقوم بـ

- ✓ دفع الأجور و المعاشات للموظفين
- ✓ تسديد الفواتير الخاصة بتسيير المصالح التابعة للولاية
- ✓ متابعة و تنفيذ الميزانية
- ✓ متابعة تنفيذ برامج التجهيز العمومي عن طريق تجسيد المشاريع المبرمجة مع المجلس الشعبي الولائي .

المبحث الثاني : منهجية و أدوات الدراسة

في هذا المبحث نستعرض المنهجية المستعملة في الدراسة التطبيقية وكذا الأدوات المستخدمة في الدراسة و المتمثلة أساسا في المقابلة ، الاستبيان .

المطلب الأول : منهج و حدود الدراسة :

منهج الدراسة: تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة، أسلوب المقابلة و أسلوب الاستبيان،
حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في :
أولا: الحدود الموضوعية:

دراسة تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية.

ثانيا: الحدود المكانية:

تم تطبيق هذه الدراسة في مدينة جيجل و بالتحديد في المقر الإداري لولاية جيجل.

ثالثا: الحدود الزمانية:

تم البدء في الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل واستغرقت الدراسة **30 يوما** تقريبا، إذ بدأت يوم **01 أفريل 2016** و انتهت يوم **30 أفريل 2016** .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة**الفرع الأول : المقابلة**

لقد تم الاعتماد على المقابلة مع السيد مدير الإدارة المحلية ، رئيس مصلحة الميزانيات و الأملاك ، و السيد رئيس مكتب ميزانية الولاية ، بغرض التعرف على المؤسسة و استنتاج مختلف الأنماط القيادية الموجودة على مستوى الولاية، و قد حصلنا على الوثائق التالية : تقديم المؤسسة، الهيكل التنظيمي ، استمارة التقييم .

الفرع الثاني : الاستبيان :

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية و هو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات وطلب من المبحوثين الإجابة عنها.

أولا :أجزاء الاستبيان :

تضمن الاستبيان جزء تعريفي بموضوع الدراسة وجزء الأسئلة الذي يتكون من ثلاثة (03) محاور:

- **المحور الأول:** ويتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 05 أسئلة

- **المحور الثاني:** يتناول أسئلة حول القيادة ويتكون من 21 عبارة.

- **المحور الثالث :** يتضمن 16 عبارة حول أداء الموارد البشرية.

ثانيا :أوزان عبارات الاستبيان والفئات:

ويتم وضع الوزن النسبي فتعطى الإجابة موافق بشدة 05 درجات والإجابة موافق 04 درجات والإجابة محايد 03 درجات والإجابة غير موافق درجتان والإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة وفق مقياس ليكرت.

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت للإجابات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05+	04+	03+	02+	01+

المصدر: من إعداد الطلبة

و يتم توزيع الفئات عل سلم ليكرت كما يلي :

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

الجدول رقم (02): توزيع الفئات على سلم ليكرت

المتوسط الحسابي	الفئة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثالث : الأدوات الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات فيها وتحليلها ، ويستطيع البرنامج قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال ، و تستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدأ والخبير على حد سواء.

الفرع الرابع : صدق الاستبيان

يعبر صدق الاستبيان عن مدى قدرة عباراته وأسئلته أن تعكس وتقيس المتغيرات المدروسة و مدى قدرتها على تحقيق الهدف من تطوير الاستبيان ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص و لديهم معرفة مسبقة بالموضوع محل الدراسة (أنظر الملاحق).

الفرع الخامس : ثبات الإستبيان

يدل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) على اتساق النتائج ، بمعنى إذا تم تكرار قياس المتغيرات نتحصل على نفس النتائج ، ويقاس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرنباخ ألفا، حيث إذا كان هذا المعامل أكبر من 0.70 فهذا مؤشر جيد لثبات الأداة ويكون هذا المعامل مقبولاً كلما كان

هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.50^1 ، من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لمختلف العبارات الأبعاد والمحاور وجدنا أنه أكبر من 0.7 مما يدل على ثبات الاستبيان كما سنبين في المبحث الموالي.

المطلب الثالث : وصف عينة الدراسة :

أولا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العمال الدائمين بولاية جيجل من رؤساء و مرؤوسين، والذين يبلغ عددهم 120 عاملا.

ثانيا - عينة الدراسة :

لقد تم إختيار عينة عشوائية من 50 عاملا من مجتمع الدراسة (نسبة 41.66% من مجتمع الدراسة)، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 50 نسخة مكتملة البيانات كما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم 03 : الاستبيانات الموزعة و نسبة الاسترجاع

العدد	الاستبيانات
60	الاستبيانات الموزعة
50	الاستبيانات الصالحة المسترجعة
%83.33	نسبة الاستبيانات الصالحة المسترجعة

المصدر : من إعداد الطالبين

¹ Joseph A.G & Rosemary , **Calculating , Interpreting , and Reporting Cronbach's Alpha Reality Coefficient for Lickert -Type scales**, Midwest Research to practice conference in adult,2008,p08.

المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية :

في هذا المبحث نتطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال المقابلة والاستبيان، ثم تحليل و تفسير النتائج للوصول إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات.

المطلب الأول : تحليل إجابات أسئلة المقابلة حول القيادة و الأداء بولاية جيجل**الفرع الأول : تحليل إجابات أسئلة المقابلة حول القيادة بولاية جيجل**

قمنا في هذا المطلب بصياغة مجموعة من الأسئلة ل طرحها على مجموعة من القادة الإداريين بولاية جيجل (أنظر الملاحق) ، وذلك بغرض تقييم مختلف الأنماط القيادية المستخدمة بغية معرفة واقع القيادة فيها ، والتوصل لمدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسة، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مجموعة من رؤساء المكاتب والمصالح توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات :

- 1- يمكن لهؤلاء القادة أن يعينوا أحد المرؤوسين للتحدث باسم المجموعة التي يقودونها .
- 2-تشجيع العمل الإضافي بعد مواعيد العمل الرسمية إذا اقتضى الأمر ذلك (في بعض الظروف التي تستدعي ذلك).
- 3-لا يسمح القادة للعاملين للقيام بعملهم بحرية تامة ، بل يكون هناك توجيه لهم مع ترك هامش من الحرية في العمل.
- 4-تشجيع استخدام الإجراءات النمطية بطريقة مستمرة.
- 5-السماح في بعض الحالات للمرؤوسين باستخدام تقديرهم الشخصي لحل بعض المشاكل التي لا تكون ذات طابع استراتيجي .
- 6-تشجيع القادة للمنافسة في محيط العمل وذلك بخلق جو من التحفيز .
- 7-يطلب القادة من العاملين دائما بدل جهد أكبر لتأدية العمل.

- 8- يطبق هؤلاء القادة أفكارهم في محيط العمل لكن يتشاورون مع مرؤوسيهـم.
- 9-يسمح للمرؤوسين بإبداء رأيهم في المشاكل .
- 10-معظم القادة في المؤسسة يستمعون لمشاكل مرؤوسيهـم.
- 11-أهداف تقييم الأداء من طرف القادة تتمثل في : الترقية في الدرجة -الترسيم-الترفيه .
- 12-تتمثل معايير تقييم الأداء في : الكفاءة في أداء المهام -الانضباط - الاحترام -ملائمة الموظف لمنصب أعلى.
- 13-تتمثل طرق تقييم الأداء في الطرق التقليدية : وهي طريقة المقارنة ، وطريقة الترتيب.
- 14-يوجد نموذج واحد للتقييم السنوي يتمثل في استمارة التقيـط السنوي .
- 15-المسؤول عن التقييم هو الرئيس المباشر ، ففي حالة الموظف العادي فإن الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أدائه هو رئيس المكتب ، أما في حالة رئيس المكتب فإن المسؤول عن تقييمه هو رئيس المصلحة ، وكل مدير مسؤول عن تقييم رؤساء المصالح ، والوالي هو المسؤول عن تقييم رؤساء المصالح ، ويكون التقييم سنويا .
- ومن خلال المقابلات استنتجنا أن معظم القادة الإداريين في ولاية جيجل يفضلون استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الأتوقراطي من خلال التشاور مع المرؤوسين و منحهم الحرية لإبداء الآراء و الإقتراحات.

الفرع الثاني : تحليل إجابات أسئلة المقابلة حول الأداء بولاية جيجل

يكون تقييم الأداء سنوي لكل موظف من طرف رئيسه المباشر ، من خلال استمارة تقييم تحتوي على المعلومات التالية :

- السنة ، معلومات شخصية (الاسم ، اللقب ، تاريخ و مكان الميلاد ، الحالة العائلية ، العنوان الشخصي).

- معلومات وظيفية: الرتبة، الدرجة، الوظيفة، تاريخ آخر ترقية في الدرجة، التاريخ الممكن تعيين المعني بالأمر في الدرجة الموالية.
- النقطة.
- بيانات خاصة بالقائمين بالتنقيط.
- مكان مخصص للمعني بالأمر: ملاحظات المعني الذي يمكن أن يطلب إيضاحات في هذا الشأن، و يمكن أن يطلب أيضا البيانات المتعلقة بوضعيته و المهام التي يراها أكثر ملائمة لكفاءته إذا رأى لزوما لذلك.
- تصريح المعني أنه اطلع على تقييمه، التوقيع.
- التقدير العام للقائم بالتنقيط و يجب أن يكون متوافقا مع النقطة الممنوحة للمعني حيث يجب أن يعبر عن كفاءة المعني بالأمر لممارسة بعض الوظائف ذات طابع المسؤولية أو يناسب رتبة أعلى.
- اسم و صفة القائم على التنقيط و توقيعه.
- رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، و هي لجنة تضم ممثلي العمال و ممثلي الإدارة.
- إجابة السلطة التي لها صلاحيات التنقيط عن الطلب الداعي إلى مراجعة التنقيط، و هذا يعبر عن مزايا تقييم الأداء بالمؤسسة.
- و التقييم في المؤسسة تشوبه سلبيات :
- وجود استمارة تقييم واحدة لجميع الموظفين.
- يخضع التقييم للحكم الشخصي، و بالتالي قد لا تؤدي عملية التقييم إلى موضوعيته.
- عدم وضوح معايير التقييم بل تكون شاملة.
- وجود نموذج واحد للتقييم بغض النظر عن أهداف التقييم.

المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية :

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، للوصول إلى تحليل وصفي لأفراد العينة من حيث الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، المنصب وسنوات الخبرة .

أولا : الجنس :

الجدول رقم 04 :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	38%
أنثى	31	62%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور ، حيث أن نسبة الإناث 62% بينما نسبة الذكور 38 % وذلك راجع للإقبال الكبير للعنصر النسوي على العمل الإداري وتشجيع توظيف النساء وارتفاع المستوى التعليمي للنساء.

ثانيا: السن **الجدول رقم 05 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	32%
من 31 إلى 40 سنة	28	56%
سنة من 41 إلى 50	05	10%
أكثر من 50 سنة	01	2%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن نسبة العمال الشباب أكبر من نسبة الكهول حيث أن نسبة العمال في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تحتل أكبر نسبة بـ 56% تليها فئة أقل من 30 سنة بـ 32% ، أي أن نسبة العمال أقل من 40 سنة تبلغ 88%، أما فئة العمال من 41 إلى 50 سنة فقد بلغت 10%، وأقل نسبة للعمال الذين يبلغون أكثر من 50 سنة بـ 2% من مجموع أفراد العينة وذلك راجع إلى إحالة معظم العمال البالغين أكثر من 50 سنة على التقاعد سواء بسبب إنهاء سنوات الخدمة أو بسبب التقاعد المبكر إضافة لإقبال الشباب على العمل الإداري.

ثالثا : المستوى التعليمي

الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

السن	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	02%
ثانوي	04	08%
تكوين مهني	06	12%
جامعي	39	78%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أن نسبة 78% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي تليها نسبة العمال خريجي مراكز التكوين المهني بـ 12% ، ثم نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي بـ 08%، وآخر نسبة 2% للعمال ذوي المستوى المتوسط وذلك راجع لارتفاع المستوى التعليمي للمجتمع وعدم توافر فرص عمل للجامعيين في القطاعات الاقتصادية بسبب ضعف التنمية المحلية، وبالتالي الإقبال الكبير على العمل في الإدارات.

رابعاً : المنصب

الجدول رقم 07 :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	00	%00
رئيس مكتب	03	%06
موظف عادي	47	%94
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال من فئة الموظفين العاديين بنسبة **94%** أي أن أغلبية المستجوبين من أفراد العينة هم مرووسين.

خامساً : سنوات الخبرة

الجدول رقم 08 :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	%44
من 6 إلى 10 سنوات	21	%42
من 11 إلى 15 سنة	2	%4
أكثر من 15 سنة	5	%10
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطالبين إعتماًداً على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي للعمال الذين لديهم خبرة أقل من **05** سنوات بـ **44%**، تليها نسبة العمال الذين لديهم سنوات خبرة من **6** إلى **10** سنوات بـ **42%**، ثم نسبة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من **15** سنة بـ **10%**، و آخر نسبة هي للعمال الذين لديهم خبرة

من 11 إلى 15 سنة بـ 4% وبالتالي يمكن القول أن أغلبية الأفراد المستجوبين هم من حديثي التوظيف و ذلك راجع إلى الاعتماد على توظيف العنصر الشاب في الإدارات.

المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بمحور القيادة

نقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل بيانات محور القيادة ، من خلال تجميع إجابات أفراد العينة ومعالجتها إحصائيا من أجل معرفة آرائهم حول الأدوار التي يقوم بها قادتهم ومدى رضاهم عنها .

أولا : بعد التكوين

يمكن عرض نتائج بيانات بعد التكوين فيما يلي

الجدول رقم 09 : إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التكوين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
1	يعطي رئيسي أهمية كبيرة لتكوين العاملين.	00	11	13	18	08	2.54	1.014	0.910
		%00	%22	%26	%36	%16			
2	يخصص رئيسي جزء كبير من وقته لتكويني.	00	07	09	23	11	2.24	0.960	0.910
		%00	%14	%18	%46	%22			
3	يساعد رئيسي في تطوير قدراتي.	02	15	07	18	08	2.70	1.182	0.909
		%4	%30	%14	%36	%16			

0.909	1.107	2.28	12	23	06	07	02	يهتم رئيسي بتحديث برامج التكوين.	4
			%24	%46	%12	%14	%04		
0.909	1.086	2.38	10	23	06	10	01	يشرح لي رئيسي محتوى برنامج التكوين بشكل جيد .	5
			%20	%46	%12	%20	%2		
0.908	1.156	2.36	12	21	06	09	02	يهتم رئيسي بتقييم مدى استفادتي من برامج التكوين.	6
			%24	%42	%12	%18	%04		
0.910	1.233	2.90	08	13	08	18	03	يشجعني رئيسي على التعلم المستمر.	7
			%16	%26	%16	%36	%06		
0.909	0.9320	2.485	المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الانحراف المعياري لمجموع العبارات						

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

و يمكن تحليل عبارات بعد التكوين كما يلي :

- العبارة رقم 01 : تشير النتائج إلى أن 36% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 16% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، أي أن 52% من أفراد العينة يرون أن رؤسائهم لا يعطون أهمية كبيرة لتكوين العاملين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.54 وهو يقع ضمن فئة عدم الموافقة ، أما الانحراف المعياري للعبارة فقد بلغ 1.014 أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة

- العبارة رقم 02 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 46% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 22% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، أي أن 68% من أفراد العينة يرون أن قادتهم لا يخصصون جزءا كبيرا من وقتهم لتكوين العاملين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.24

والذي يقع ضمن فئة غير موافق ، وبلغ الانحراف المعياري 0.960 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 03 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 36% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 30% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و 14 % يميلون للحيد ، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.70 وهو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري 1.182 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 04: تشير النتائج في الجدول أن نسبة 46% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 24% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، أي أن 70% من أفراد العينة يرون أن قادتهم لا يهتمون بتحديث برامج التكوين ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.28 و هو يقع ضمن فئة غير موافق ، وبلغ الانحراف المعياري 1.107 أي أن هناك تشتت في إجابة أفراد العينة.

- العبارة رقم 05 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 46% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 20% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة أي أن 66% من أفراد العينة يرون أن قادتهم لا يشرحون لهم محتوى البرنامج التكويني بشكل جيد ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.38 وهو يقع ضمن فئة غير موافق ، وبلغ الانحراف المعياري 1.086 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 06 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 42% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 24% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، أي أن 66% من أفراد العينة يرون أن قادتهم لا يهتمون بتقييم مدى استفادتهم من البرنامج التكويني ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.36 وهو

يقع ضمن فئة غير موافق ، وبلغ الانحراف المعياري 1.156 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 07: تشير النتائج في الجدول أن نسبة 36% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن نسبة 26% يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.90 و هو يقع ضمن فئة محايد، وبلغ الانحراف المعياري 1.233 أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

أما فيما يخص بعد التكوين فإن المتوسط الحسابي لمجموع العبارات قد بلغ 2.4857 وهو يقع في فئة عدم الموافقة ، أي أن معظم أفراد العينة أبدوا عدم موافقتهم على محتوى عبارات بعد التكوين ، حيث أنهم يرون أن القادة في ولاية جيجل لا يولون أهمية كبيرة للتكوين باعتباره دور من أدوارهم ، ما عدا محتوى العبارة رقم 07 "يشجعني رئيسي على التعلم المستمر"، التي أبدى أفراد العينة موافقتهم بدرجة منخفضة عليها ، حيث وبالرغم من عدم اهتمام القادة بتكوينهم إلا أنهم يشجعونهم على التعلم المستمر، و محتوى العبارة رقم 03 "يساعد رئيسي في تطوير قدراتي"، التي أبدى الأفراد حيادهم بشأنها، و هناك تشتت في إجابات أفراد العينة على محتوى عبارات بعد التكوين ، وهو ما يعبر عنه الانحراف المعياري للبعد الذي يساوي 0.93210.

ثانيا : بعد التحفيز

ويمكن عرض نتائج بيانات عبارات بعد التحفيز كما يلي :

الجدول رقم 10 : إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كوبناخ ألفا
8	يشجعني رئيسي على إنجاز العمل.	11	23	07	05	04	3.64	1.174	0.910
		%22	%46	%14	%10	%08			

0.911	1.176	2.86	07	14	11	15	03	يهتم رئيسي بمعالجة مشاكلي.	9
			%14	%28	%22	%30	%06		
0.912	1.115	2.68	07	17	14	09	03	يراعي رئيسي العدالة في توزيع الواجبات و المسؤوليات .	10
			%14	%34	%28	%18	%6		
0.913	1.309	2.86	12	07	10	18	03	يشركني رئيسي في اتخاذ بعض القرارات.	11
			%24	%14	%20	%36	%6		
0.910	1.078	2.98	06	10	14	19	01	يعمل رئيسي على تحقيق العدالة في التقييم	12
			%12	%20	%28	%38	%2		
0.911	1.205	2.76	10	10	15	12	03	يعمل رئيسي على تحقيق العدالة في الترقية	13
			%20	%20	%30	%24	%06		
0.910	1.161	2.72	07	17	13	09	04	يشيد رئيسي بأدائي المتميز و يكافئني عليه	14
			%14	%34	%26	%18	%08		
0.911	0.8147	2.928	المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الانحراف المعياري لمجموع العبارات						

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

و يمكن تحليل بيانات عبارات بعد التحفيز كما يلي :

- العبارة رقم 08 : تشير النتائج في الجدول إلى أن 46% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 22% من أفراد العينة أبدوا موافقتهم الشديدة على محتوى العبارة ، أي يرى 68% من أفراد العينة بأن رؤسائهم يشجعونهم على إنجاز عملهم وهو

ما يشكل دافعا لهم ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.64 وهو يقع ضمن فئة الموافقة ، أما الانحراف المعياري للعبارة فقد بلغ 1.174 أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة .

- العبارة رقم 09 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 30% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 28% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، ولقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.86 وهو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري 1.176 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 10 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 34% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على العبارة ، أي أن 34% من أفراد العينة يرون أن قادتهم لا يراعون العدالة في توزيع الواجبات و المسؤوليات ، كما أن 28% من أفراد العينة يميلون إلى الحياد في الإجابة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.68 وهو يقع ضمن فئة محايد وبلغ الانحراف المعياري 1.115 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 11: تشير النتائج في الجدول أن نسبة 36% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و 6% أبدوا موافقتهم الشديدة على محتوى العبارة ، أي أن 42% من أفراد العينة يرون أن قادتهم يشركونهم في اتخاذ بعض القرارات، كما أن 20% من أفراد العينة يميلون إلى الحياد في الإجابة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.86 و هو يقع ضمن فئة محايد وبلغ الانحراف المعياري 1.309 أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 12 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 38% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، أي أن 38% من أفراد العينة يرون أن قادتهم يعملون على تحقيق العدالة في التقييم ، كما أن 28% من أفراد العينة يميلون إلى الحياد في الإجابة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.98 وهو يقع ضمن فئة محايد، وبلغ الانحراف المعياري 1.078 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 13 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 30% من أفراد العينة يميلون إلى الحياد في الإجابة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.76 وهو يقع ضمن فئة محايد، كما أن 20% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة و20% يميلون لعدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة، وبلغ الانحراف المعياري 1.156 أي أن هناك تشتت معتبر في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 14 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 36% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، أي أن أكبر نسبة ترى أن القادة يشيدون بأدائهم المتميز ويكافئونهم عليه وهو ما يشكل حافزا لهم ، و 26 % يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.72 وهو يقع ضمن فئة محايد، وبلغ الانحراف المعياري 1.161 أي أن هناك تشتت معتبر في إجابات أفراد العينة.

أما فيما يخص بعد التحفيز فإن المتوسط الحسابي لمجموع العبارات قد بلغ 2.9286 وهو يقع في فئة محايد، أي أن معظم أفراد العينة أبدوا الحياد في الإجابات على عبارات بعد التحفيز، ما عدا العبارتين رقم 08 "يشجني رئيسي على انجاز العمل" و العبارة رقم 09 "يهتم رئيسي بمعالجة مشاكلي"، التي أبدى أفراد العينة موافقتهم بدرجة منخفضة على محتواها ، وبلغ الانحراف المعياري لمجموع عبارات بعد التحفيز 0.81447 أي أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز.

ثالثا : بعد الاتصال

و يمكن عرض نتائج بيانات عبارات بعد الاتصال كما يلي :

الجدول رقم 11 : بعد الاتصال

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
15	يملك رئيسي مهارات اتصالية عالية .	04	14	12	11	09	2.86	1.246	0.909
		%08	%28	%24	%22	%18			
16	يعمل رئيسي على ضمان حرية الاتصال.	03	22	07	11	07	3.06	1.219	0.909
		%06	%44	%14	%22	%14			
17	يهتم رئيسي بتبادل الآراء معي حول العمل.	04	23	05	13	05	3.16	1.201	0.909
		%08	%46	%10	%26	%10			
18	أجد سهولة في الاتصال برئيسي عند مواجهة مشاكل في العمل.	13	23	04	08	02	3.74	1.139	0.911
		%26	%46	%08	%16	%04			
19	يتصل معي رئيسي بشكل مستمر من أجل ضمان تنفيذ الأوامر و التعليمات	10	27	04	06	03	3.70	1.111	0.912
		%20	%54	%08	%12	%06			
20	يشجع رئيسي الاتصالات في جميع الاتجاهات (الصاعدة،النازلة،الأفقية،المحورية	02	17	15	11	05	3.00	1.069	0.909
		%04	%34	%30	%22	%10			
21	يعمل رئيسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال	03	08	07	25	07	2.50	1.111	0.910
		%06	%16	%14	%50	%14			
0.910		المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الانحراف المعياري لمجموع العبارات					3.14	0.886	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

و يمكن تحليل بيانات عبارات بعد الاتصال كما يلي :

- **العبارة رقم 15** : تشير النتائج إلى أن **28%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **2.86** وهو يقع ضمن فئة محايد ، أي أن **28%** من أفراد العينة يرون أن رؤسائهم يمتلكون مهارات اتصالية عالية بينما لا يوافق **22%** من الأفراد على محتوى العبارة بدرجة منخفضة و **18%** بدرجة كبيرة، أما الانحراف المعياري للعبارة فقد بلغ **1.246** أي هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

- **العبارة رقم 16** : تشير النتائج في الجدول أن نسبة **44%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن **06%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، أي أن نصف أفراد العينة يرون أن قادتهم يعملون على ضمان حرية الاتصال ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.06** و هو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **1.219** أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

- **العبارة رقم 17** : تشير النتائج في الجدول أن نسبة **46%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن **08%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، أي أن **54%** من أفراد العينة يرون أن قادتهم يهتمون بتبادل الآراء معهم حول العمل ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.16** وهو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **1.201** أي أن هناك تشتت معتبر في إجابات أفراد العينة.

- **العبارة رقم 18** : تشير النتائج في الجدول أن نسبة **46%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن **26%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة ، أي أن **72%** من أفراد العينة يرون أنهم يجدون سهولة في الاتصال مع قادتهم عند مواجهة مشاكل في العمل ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.74** و هو يقع ضمن فئة موافق. وبلغ الانحراف المعياري **1.139** أي أن هناك تشتت معتبر في إجابات أفراد العينة على العبارة.

- العبارة رقم 19 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 54% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، كما أن 20% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة شديدة على محتوى العبارة أي أن 74% من أفراد العينة يرون أن قادتهم يتصلون معهم بشكل مستمر من أجل ضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.70 وهو يقع ضمن فئة موافق ، وبلغ الانحراف المعياري 1.111 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة على العبارة.

- العبارة رقم 20 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 34% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.00 وهو يقع ضمن فئة محايد ، كما أن 30% من أفراد العينة أبدوا الحياد على محتوى العبارة ، وبلغ الانحراف المعياري 1.069 أي أن هناك تشتت في إجابة أفراد العينة.

- العبارة رقم 21 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.50 وهو يقع ضمن فئة غير موافق، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن قادتهم لا يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ، وبلغ الانحراف المعياري 1.111 أي أن هناك تشتت معتبر في إجابات أفراد العينة على العبارة.

أما فيما يخص بعد الاتصال فإن المتوسط الحسابي لمجموع العبارات قد بلغ 3.1457 و هو يقع في فئة محايد ، و يمكن القول أن الأفراد غير راضين نسبيا على اتصال قادتهم معهم ما عدا من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات وحل مشاكل العمل هو ما تعكسه إجابات أفراد العينة على العبارات 18،19.

ويمكن القول أن الأفراد في الولاية محايدين بشأن أدوار التحفيز والاتصال الذي يؤدي قادتهم، وعدم رضاهم على التكوين الذي يؤديه القادة من خلال عدم موافقتهم على عبارات بعد التكوين وحيادهم في الإجابات عن عبارات بعدي التحفيز والاتصال، وبحساب المتوسط الحسابي لمحور القيادة ، والذي يساوي 2.8533 والذي يقع ضمن فئة محايد وهو أقل من 3، مع انحراف

معياري 0.77209 يعبر عن تشتت صغير في الإجابات على عبارات محور القيادة ، ويمكن الحكم على عدم اهتمام القادة بهاته الأدوار من أجل الوصول إلى أداء متميز للمورد البشري ، فكيف سينعكس هذا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟ هذا ما سنحاول الوصول من خلال تحليل عبارات محور أداء الموارد البشرية.

المطلب الرابع_ : عرض وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية

نتعرض في هذا المبحث إلى عرض وتحليل بيانات عبارات محور أداء الموارد البشرية، من خلال أبعاده الخمسة الكفاءة ، الإبداع ، معدل التغيب ، الرضا الوظيفي ، الانتماء التنظيمي للوصول لمعرفة مستوى الأداء.

أولا : بعد الكفاءة

يمكن عرض نتائج بيانات عبارات بعد الكفاءة كما يلي :

الجدول رقم 12 : إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الكفاءة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
22	لدي الرغبة و القدرة على انجاز عملي بشكل جيد	27	19	02	02	00	4.42	0.758	0.915
		54	38	04	04	00			
		%	%	%	%	%			
23	أسعى إلى اكتساب معارف و مهارات جديدة بشكل دائم.	23	23	02	02	00	4.34	0.745	0.914
		46%	46	04	04	00			
		%	%	%	%	%			
24	لدي القدرة على تفادي الأخطاء الأساسية في العمل.	19	28	03	00	00	4.32	0.587	0.915
		38%	56	06	00	00			
		%	%	%	%	%			

0.915	0.809	4.28	00	03	02	23	22	أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المناسب.	25
			00	06	04	46	%44		
			%	%	%	%			
0.914	0.506	4.34	المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الانحراف المعياري لمجموع العبارات						

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

و يمكن تحليل نتائج بيانات عبارات بعد الكفاءة كما يلي :

- العبارة رقم 22 : تشير النتائج إلى أن 54% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة ، و38% يميلون للموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم الرغبة والقدرة على أداء عملهم بشكل جيد وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي للعبارة 4.42 وهو يقع ضمن فئة موافق بشدة ، أما الانحراف المعياري للعبارة فقد بلغ 0.758 أي ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حيث كانت معظم إجابات العينة بالموافقة.

- العبارة رقم 23 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 46% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة ، و46% منهم يوافقون على محتوى العبارة بدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.34 وهو يقع ضمن فئة الموافقة بشدة، أي أن 92% من أفراد العينة يرون أنهم يسعون إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة، وبلغ الانحراف المعياري 0.745 أي ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم 24 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 56% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و 38% منهم يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.32 وهو يقع ضمن فئة موافق بشدة ، وبلغ الانحراف المعياري 0.587 أي أن التشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حيث أن أغلب الإجابات جاءت بالموافقة.

- العبارة رقم 25: تشير النتائج في الجدول أن نسبة 46% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة، كما أن 44% من أفراد العينة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.28 و هو يقع ضمن فئة موافق بشدة، أي أن 90% من أفراد العينة يحرصون على انجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب، وبلغ الانحراف المعياري 0.809 أي أن هناك تشتت غير معتبر في إجابات أفراد العينة على العبارة.

بالنسبة لبعد الكفاءة نجد أن معظم أفراد العينة يتمتعون بكفاءة عالية في أدائهم لمهامهم ، وهذا ما تعكسه إجابات أفراد العينة التي جاءت بالموافقة على محتوى عبارات بعد الكفاءة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد 4.34 والذي يقع في فئة الموافقة بشدة في سلم ليكرت، كما بلغ الانحراف المعياري لمجموع عبارات البعد 0.50699 أي ليس هناك تشتت كبير في الإجابات حيث كانت معظمها بالموافقة.

ثانيا : بعد الإبداع

يمكن عرض نتائج بيانات عبارات بعد الإبداع كما يلي :

الجدول رقم 13 : إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الإبداع

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
26	أسعى بشكل دائم إلى التعرف على طرق جديدة للعمل	19	23	05	03	00	4.16	0.842	0.913
		38	46	10	06	00			
		%	%	%	%	%			
27	لدي القدرة على طرح الأفكار الجديدة	11	26	10	03	00	3.90	0.814	0.914
		22	52	20	06	00			
		%	%	%	%	%			

0.916	0.877	3.92	00	06	03	30	11	لدي القدرة على حل المشاكل التي أواجهها خلال العمل.	28
			00	12	06	60	22		
			%	%	%	%	%		
0.914	0.6546	3.9933	المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الانحراف المعياري لمجموع العبارات						

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

و يمكن تحليل نتائج بيانات عبارات بعد الإبداع كما يلي :

- العبارة رقم 26 : تشير النتائج إلى أن 46% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و 38% يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة ، أي أن أغلبية أفراد العينة يسعون بشكل دائم إلى التعرف على طرق جديدة للعمل وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي للعبارة 4.16 وهو يقع ضمن فئة موافق ، أما الانحراف المعياري للعبارة فقد بلغ 0.842 أي ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حيث كانت معظم إجابات العينة بالموافقة.

- العبارة رقم 27 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 52% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة أي أكثر من نصف أفراد العينة ، و 22% منهم يوافقون على محتوى العبارة بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.90 وهو يقع ضمن فئة موافق ، حيث أن 74% من أفراد العينة يرون أن لديهم القدرة على طرح الأفكار الجديدة ، وبلغ الانحراف المعياري 0.814 أي ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة على العبارة.

- العبارة رقم 28 : تشير النتائج في الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و 22% منهم يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة أي أنهم يرون أن لديهم القدرة على حل المشاكل التي يواجهونها في العمل ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.92 وهو يقع ضمن فئة موافق ، وبلغ الانحراف المعياري 0.877 أي أن التشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حيث أن أغلب الإجابات جاءت بالموافقة.

فيما يخص بعد الإبداع نجد أن معظم أفراد العينة لديهم القدرة على طرح الأفكار الجديدة وحل مشاكلهم في العمل ، والسعي للتعرف على طرق جديدة في العمل ، وذلك من ما تعكسه إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد والتي جاءت بالموافقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد 3.9933 والذي يقع في فئة موافق ضمن سلم ليكرت ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.65462 أي أن التشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإبداع.

ثالثا : بعد معدل التغيب

يمكن عرض نتائج بيانات عبارات بعد معدل التغيب كما يلي :

الجدول رقم 14 : إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد معدل التغيب

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا	
29	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية بشكل دائم.	13	21	08	07	01	3.76	1.061	0.915	
		26	42	16	14	02				%
30	لا أتغيب عن العمل بدون مبرر.	14	26	03	05	02	3.90	1.055	0.914	
		28	52	06	10	04				%
31	لا مانع لدي في العمل لساعات إضافية إذا اقتضت الضرورة.	09	19	07	06	09	3.26	1.382	0.916	
		18	38	14	12	18				%
		المتوسط الحسابي لمجموع العبارات					3.64			

0.915	0.8955	الانحراف المعياري لمجموع العبارات
-------	--------	-----------------------------------

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

و يمكن تحليل نتائج بيانات عبارات بعد معدل التغيب كما يلي :

- **العبارة رقم 29 :** تشير النتائج إلى أن **42%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة و **26%** يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة ، أي أن أغلبية أفراد العينة يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية بشكل دائم وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي للعبارة **3.76** و هو يقع ضمن فئة موافق ، أما الانحراف المعياري للعبارة فقد بلغ **1.061** أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- **العبارة رقم 30 :** تشير النتائج في الجدول أن نسبة **52%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة أي أكثر من نصف أفراد العينة و **28%** منهم يوافقون على محتوى العبارة بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.90** وهو يقع ضمن فئة موافق ، أي أن **80%** من أفراد العينة يرون أنهم لا يتغيبون عن العمل بدون مبرر ، وبلغ الانحراف المعياري **1.055** أي ليس هناك تشتت في إجابات أفراد العينة على العبارة.

- **العبارة رقم 31 :** تشير النتائج في الجدول أن نسبة **38%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و **18%** منهم يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة و هم لا يمانعون في العمل لساعات إضافية إذا اقتضت الضرورة ذلك ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.26** وهو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **1.382** أي أن التشتت في إجابات أفراد العينة كبير والإجابات لم تكن متجانسة.

فيما يخص بعد **معدل التغيب** نجد أن معظم أفراد العينة يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية ولا يتغيبون عن العمل بدون مبرر ، وذلك من ما تعكسه إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد والتي جاءت بالموافقة ما عدا العبارة رقم **31** التي جاءت في فئة محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد **3.64** والذي يقع في فئة موافق ضمن سلم ليكرث ، أما الانحراف

المعياري فقد بلغ **0.89554** أي أن التشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإبداع.

رابعاً : بعد الرضا الوظيفي

يمكن عرض نتائج بيانات عبارات بعد الرضا الوظيفي كما يلي :

الجدول رقم 15 : إجابات أفراد العينة حول بعد الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
32	لدي اتجاه ايجابي نحو أهداف و سياسات المؤسسة.	06	25	08	08	03	3.46	1.092	0.912
		%12	%50	%16	%16	%06			
33	أشعر بالأمان الوظيفي في هذه الحالة	03	24	08	09	03	3.18	1.1173	0.911
		%06	%48	%16	%18	%06			
34	أشعر بالرضا عن العمل في هذه المؤسسة	04	19	13	09	05	3.16	1.131	0.911
		%08	%38	%26	%18	%10			
0.911		المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الانحراف المعياري لمجموع العبارات					3.267	1.0034	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

ويمكن تحليل نتائج بيانات عبارات بعد الرضا الوظيفي كما يلي :

- العبرة رقم 32 : تشير النتائج إلى أن 50% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبرة ، 12% يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبرة ، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم اتجاه ايجابي أهداف وسياسات المؤسسة حيث نسبة 62% من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبرة أي أكثر من نصف أفراد العينة ، وبلغ المتوسط الحسابي

للعبارة **3.46** و هو ضمن فئة موافق ، وبلغ الانحراف المعياري **1.092** أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة على العبارة.

- العبارة رقم **33** : تشير النتائج في الجدول أن نسبة **48%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و **06%** منهم يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة ، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يشعرون بالأمان الوظيفي في المؤسسة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.18** و هو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **1.173** أي أن التشتت في إجابات أفراد العينة كبير والإجابات لم تكن متجانسة.

- العبارة رقم **34** : تشير النتائج في الجدول أن نسبة **38%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و **08%** منهم يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة أي أنهم يشعرون بالرضا عن العمل في هذه المؤسسة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.16** وهو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **1.131** أي أن التشتت في إجابات أفراد العينة كبير والإجابات لم تكن متجانسة.

فيما يخص بعد الرضا الوظيفي نجد أن معظم أفراد العينة لديهم اتجاه ايجابي نحو أهداف وسياسات المؤسسة لكنهم التزموا الحياد بشأن عبارتي الشعور بالأمان والشعور بالرضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد **3.2667** والذي يقع في فئة محايد ضمن سلم ليكرث ، يمكن القول أن العمال يشعرون بالرضا لكنه نسبي ، و ذلك لأن المتوسط الحسابي أكبر من 3، أما الانحراف المعياري فقد بلغ **1.00340** أي أن التشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا الوظيفي.

خامسا : بعد الانتماء التنظيمي

يمكن عرض نتائج بيانات عبارات بعد الانتماء التنظيمي كما يلي :

الجدول رقم 16 : إجابات أفراد العينة حول بعد الانتماء التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
35	لدي ثقة كبيرة في إدارة المؤسسة .	05	12	15	12	06	2.96	1.177	0.911
		%10	%24	%30	%24	%12			
36	أشعر بأنني جزء من هذه المنظمة	03	21	11	10	05	3.14	1.1125	0.910
		%06	%42	%22	%20	%10			
37	ليس لدي الرغبة في ترك العمل في المنظمة و البحث عن بديل آخر.	05	18	11	11	05	3.14	1.178	0.912
		%10	%36	%22	%22	%10			
0.911	0.9344	المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الانحراف المعياري لمجموع العبارات					3.08		

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستمارة و مخرجات SPSS

و يمكن تحليل نتائج بيانات عبارات بعد معدل الإنتماء التنظيمي كما يلي

- العبارة رقم 35 : تشير النتائج إلى أن 30% من أفراد العينة يميلون إلى الحياد في الإجابة على محتوى العبارة، 24% يميلون للموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة، 24% يميلون لعدم الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.96 وهو

يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **1.177** أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة على العبارة.

- **العبارة رقم 36** : تشير النتائج في الجدول أن نسبة **42%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على محتوى العبارة ، و **06%** منهم يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة ، أي أنهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة ، و **30%** لا يشعرون بذلك، و **22%** التزموا الحياد في الإجابة على محتوى العبارة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.14** و هو يقع في فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **1.125** أي أن التشتت في إجابات أفراد العينة كبير والإجابات لم تكن متجانسة.

- **العبارة رقم 37** : تشير النتائج في الجدول أن نسبة **36%** من أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة منخفضة على العبارة ، و **10%** منهم يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة على العبارة أي ليس لديهم الرغبة في ترك المؤسسة والبحث عن بديل آخر وبالتالي فهم يشعرون بالانتماء للمنظمة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.14** وهو يقع ضمن فئة محايد ، وبلغ الانحراف المعياري **0.178** أي أن التشتت في إجابات أفراد العينة كبير على العبارة.

بالنسبة لبعد **الانتماء التنظيمي** فإن أفراد العينة، أبدوا حيادهم في الإجابة على عبارات الانتماء وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد **3.08** الذي يقع ضمن فئة محايد على سلم ليكرت ، و يمكن الحكم أن أفراد العينة يشعرون بالانتماء التنظيمي نسبيا ، و ذلك لأن المتوسط الحسابي أكبر من 3 ، وقد بلغ الانحراف المعياري لبعد الانتماء **0.9344** أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الانتماء التنظيمي لكنه ليس كبير.

من خلال حساب المتوسط الحسابي لمجموع عبارات الأبعاد الخمسة السابقة لأداء الموارد البشرية، والذي بلغ **3.664** ويقع ضمن فئة موافق على سلم ليكرت يمكن القول بأن مستوى الأداء مقبول للموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة ، لكن كان من الممكن الوصول لأداء أفضل. بالنسبة للانحراف المعياري لمجموع عبارات محور أداء الموارد البشرية فقد بلغ **0.51581** وهو يعبر عن تشتت صغير في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث نقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة الجزئية ثم الفرضية الرئيسية، ومن ثم إثباتها أو نفيها وذلك بغية التوصل للعلاقة بين متغيري الدراسة .

المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى :

جاءت الفرضية الأولى كالتالي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل .

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

و لاختبار صحة الفرضية نستعمل معامل الارتباط R بين بعد التكوين ومحور أداء الموارد البشرية.

حيث : - إذا كان $R > 0$ هناك علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين.

- إذا كان $R < 0$ هناك علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين.

- إذا كان $R = 0$ لا توجد علاقة بين المتغيرين.

و كلما اقترب R من 1 دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين والعكس وتكون درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما يلي :

$0.01 < R^2 < 0.03$ درجة التأثير ضعيفة.

$0.31 < R^2 < 0.69$ درجة التأثير متوسطة.

* $0.70 < R^2 < 0.99$ درجة التأثير قوية.

الجدول رقم 17 : معامل الارتباط بين بعد التكوين و مستوى أداء الموارد البشرية.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
التكوين و مستوى أداء الموارد البشرية	0.434**	0.19

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية لدى عمال الولاية يساوي 0.434 ، وهو موجب يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية، ودرجة تأثير التكوين على مستوى أداء الموارد البشرية متوسطة ، أما معامل التحديد فيساوي 0.19 مما يعني أن القيادة تؤثر على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 19% من خلال استعمال القائد للتكوين كوسيلة. ويكون التأثير الأكبر للتكوين على الانتماء التنظيمي حيث معامل الارتباط بين بعدي التكوين والانتماء التنظيمي يساوي 0.467 ، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين بعد التكوين و أبعاد محور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 18 : معامل الارتباط بين بعد التكوين و أبعاد أداء الموارد البشرية

الأبعاد	الكفاءة	الإبداع	معدل التغيب	الرضا الوظيفي	الانتماء التنظيمي
معامل الارتباط مع بعد التكوين	0.072	0.196	0.208	0.330	0.467

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

و كنتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى ، ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و مستوى أداء الموارد البشرية".

المطلب الثاني : إختبار الفرضية الثانية :

جاءت الفرضية الثانية كالتالي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

الجدول رقم 19 : معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
التحفيز و مستوى أداء الموارد البشرية	0.409**	0.17

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية لدى عمال الولاية يساوي 0.409، و هو موجب يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز و مستوى أداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد فيساوي 0.17 مما يعني أن القيادة تؤثر على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 17% من خلال استعمال

القائد للتحفيز كوسيلة، ويكون التأثير الأكبر للتحفيز على الانتماء التنظيمي حيث معامل بين بعدي التحفيز والانتماء التنظيمي يساوي 0.522 ، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين بعد التحفيز و أبعاد محور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 20 : معامل الارتباط بين بعد التحفيز و أبعاد أداء الموارد البشرية.

الأبعاد	الكفاءة	الإبداع	معدل التغيب	الرضا الوظيفي	الانتماء التنظيمي
Rمعامل الارتباط مع بعد التحفيز	0.02	0.083	0.068	0.448	0.522

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وكننتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ، و نصها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية".

المطلب الثالث : إختبار الفرضية الثالثة :

جاءت الفرضية الثالثة كما يلي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و مستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و مستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و مستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

الجدول رقم 21 : معامل الارتباط بين بعد الاتصال و مستوى أداء الموارد البشرية.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الإتصال و مستوى أداء الموارد البشرية	0.436**	0.19

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الاتصال ومستوى أداء الموارد البشرية لدى عمال الولاية يساوي 0.436، وهو موجب يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال ومستوى أداء الموارد البشرية، ودرجة تأثير الإتصال على أداء الموارد البشرية متوسطة ، أما معامل التحديد فيساوي 0.19 مما يعني أن القيادة تؤثر على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 19% من خلال استعمال القائد للاتصال كوسيلة، ويكون التأثير الأكبر للاتصال على الانتماء التنظيمي حيث معامل الارتباط بين بعدي والاتصال والانتماء التنظيمي يساوي 0.522، كما أن هناك علاقة عكسية بين بعد الاتصال وبعد الكفاءة حيث أن معامل الارتباط بينهما كان سالب و يساوي -0.022 حيث أن الأفراد لا يعتمدون على الاتصالات مع قادتهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة، والاتصالات في المؤسسة تؤثر بالسلب على الكفاءة.

و الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين بعد الاتصال وأبعاد محور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 22 : معامل الارتباط بين بعد الاتصال و أبعاد أداء الموارد البشرية.

الأبعاد	الكفاءة	الإبداع	معدل التغيب	الرضا الوظيفي	الانتماء التنظيمي

معامل الارتباط	0.002	0.083	0.068	0.448	0.522
مع بعد الاتصال					

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

و كنتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها "توجد علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومستوى أداء الموارد البشرية".

المطلب الرابع : إختبار الفرضية الرئيسية

بعد إختبار الفرضيات الفرعية نأتي لإختبار الفرضية الرئيسية و التي جاءت كما يلي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.

الجدول رقم 23 : معامل الارتباط بين القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد ² R
القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية	0.485**	0.24

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية لدى عمال الولاية يساوي **0.485**، وهو موجب يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية، ودرجة تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية متوسطة ، أما معامل التحديد فيساوي **0.24** مما يعني أن القيادة تؤثر على رفع مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة **24%**، أما **76%** فتعود لعوامل أخرى ، وذلك باستعمال القائد للتكوين، التحفيز ، والاتصال كوسائل تأثير. يكون التأثير الأكبر للاتصال، بحيث أكبر معامل ارتباط يساوي **0.436** بين بعد الاتصال و أداء الموارد البشرية.

والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد محور القيادة ومحور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 24 : معامل الارتباط بين أبعاد القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية

الأبعاد	التكوين	التحفيز	الاتصال
Rمعامل الارتباط مع مستوى أداء الموارد البشرية	0.434**	0.409**	0.436**

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وكننتيجة لما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية ".

خلاصة :

في هذا الفصل حاولنا إيجاد العلاقة التي تربط بين القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية و ذلك باستعمال وسائل لجمع البيانات تمثلت في المقابلة والاستبيان و تحليلها إحصائيا ، وقد توصلنا لمجموعة نتائج تمثلت أساسا في وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة وأداء الموارد البشرية لولاية جيجل ، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أدوار القائد المتمثلة في التكوين والتحفيز والاتصال على أداء الموارد البشرية و كذا على مختلف أبعاده.

التحفة

من خلال الدراسة النظرية لتأثير القيادة على أداء الموارد البشرية اتضح أن للقيادة دورا هاما في تحسين أداء الموارد البشرية ويبرز ذلك من خلال تأثير أدوار القائد المتمثلة في التكوين والتحفيز والاتصال على مختلف أبعاد أداء الموارد البشرية أهمها الإنتاجية، معدل التغيب، الرضا الوظيفي ، الانتماء التنظيمي، الإبداع ، و توفير الظروف المناسبة للمرؤوسين بغرض تحسين أدائهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

فمفهوم القيادة ليس وليد اليوم بل هو ضارب في عمق التاريخ ، وقد تطور هذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري ومع هذا التطور ظهرت وتطورت النظريات المفسرة للقيادة والأساليب القيادية. لذلك تعمل المنظمات على تحديد الأسلوب القيادي الأمثل وهو الأسلوب الذي يساعد على جعل المجموعة العاملة في ظلها أكثر تعاونا و يرفع أداءها ، والقائد الناجح هو الذي يدرك أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي لذلك عليه تفعيل أدواره للتأثير على مرؤوسيه بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة.

من خلال الدراسة التطبيقية قمنا بتحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة وأداء الموارد البشرية بأبعادهما ، المنهج المتبع ، أدوات الدراسة المتمثلة في المقابلة والاستبيان حيث قمنا بإعداد استمارة الاستبيان و توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 50 عاملا من عمال ولاية جيجل ، وبعدها قمنا بجمع البيانات وعرضها و تحليلها إحصائيا للوصول للعلاقة التي تربط القيادة بالأداء.

نتائج الدراسة : من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج خاصة بالدراسة النظرية و نتائج خاصة بالدراسة التطبيقية :

أ- **نتائج الدراسة النظرية:** و التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- 1- القيادة قوة تأثير للقائد على المرؤوسين وتوجيه لجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- تعددت النظريات المفسرة للقيادة ، و لكل نظرية أهميتها في تطوير مفاهيم القيادة.
- 3- تعدد الأنماط القيادية التي يمكن أن يتبعها القائد مع مرؤوسيه أهمها : النمط التسلطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر.
- 4- تتمثل أهم أدوار القائد في التكوين ، التحفيز ، الاتصال ، يستخدمها للتأثير على المرؤوسين.
- 5- أداء الموارد البشرية هو مستوى الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهامه ، ويتحدد بالقدرة والرغبة والبيئة.

- 6- يتأثر أداء الموارد البشرية بمجموعة عوامل داخلية و خارجية .
- 7- يتم تقييم الأداء من خلال طرق تقليدية وأخرى حديثة وفق معايير قد تكون كمية أو نوعية.
- 8- تتمثل أهم مؤشرات الأداء في الإنتاجية ، معدل التغيب ، الرضا الوظيفي ، الانتماء التنظيمي والإبداع.
- 9- للأدوار التي يقوم بها القائد المتمثلة أساسا في التكوين والتحفيز والاتصال تأثير مباشر على أداء الموارد البشرية.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية : و يمكن حصرها في :

- 1-وجود علاقة إرتباطية بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل .
- 2-وجود علاقة إرتباطية بين التكوين ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل .
- 3- وجود علاقة إرتباطية بين التحفيز ومستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.
- 4-وجود علاقة إرتباطية بين الاتصال و مستوى أداء الموارد البشرية لولاية جيجل.
- 5- نقص اهتمام القادة بتكوين الموارد البشرية لولاية جيجل .
- 6- وجود تحفيز القادة للمرؤوسين بولاية جيجل لكن يحتاج إلى إهتمام أكبر.
- 7- اتصال القادة بالعاملين بولاية جيجل مقبول لكن لابد من تفعيله.
- 8- وجود مورد بشري كفؤ لديه القدرة على إنجاز المهام بشكل جيد.
- 9-توفر قدرات إبداعية للموارد البشرية بالولاية.
- 10-التزام العاملين بمواعيد العمل الرسمية.
- 11-وجود رضا وظيفي للمورد البشري لكنه نسبي.
- 12-الشعور بالانتماء التنظيمي للمورد البشري لكنه يبقى غير كبير.

13- تأثير أكبر للتكوين والتحفيز والاتصال على الانتماء التنظيمي مقارنة بمؤشرات الأداء الأخرى .

توصيات الدراسة :

من أجل الوصول لمستوى أداء أفضل للموارد البشرية نقترح على المؤسسة ما يلي :

- 1- اهتمام القادة بتكوين المرؤوسين و تحديث برامج التكوين .
- 2- تفعيل سياسة الاتصال في المؤسسة واستخدام الوسائل الحديثة للاتصال .
- 3- تشجيع الإبداع وتبادل الأفكار والاقتراحات .
- 4- تشجيع استخدام النمط القيادي الديمقراطي والتقليل من الإجراءات النمطية و البيروقراطية.
- 5- إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات الهامة لما في ذلك من تحفيز لهم.
- 6- الاهتمام بالرضا الوظيفي للعمال من خلال معرفة اهتماماتهم ومشاكلهم.
- 7- استعمال طرق حديثة لتقييم أداء الموارد البشرية والابتعاد عن الطرق التقليدية التي تخضع للتقدير والحكم الشخصي والتي تؤثر بالسلب على الكفاءات.

أفاق الدراسة :

تقترح الدراسة مواصلة البحث في هذا الموضوع من خلال فحص علاقة القيادة الإدارية مع متغيرات أخرى

مثل :

- أثر القيادة الإدارية على الانتماء التنظيمي.
- القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

- نمط القيادة و أثره على الالتزام التنظيمي .

و في الأخير نتمنى أن يكون بحثنا هذا منطلقا لدراسات أخرى وأن يفتح آفاقا لدراسات أخرى في نفس المجال .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- باللغة العربية :

أ- الكتب :

- 1- ابن منظور ، لسان العرب ، دار صابر ، المجلد12، ط 1 ، بيروت ، 2000.
- 2- إبراهيم عبد الباري ذرة ، زهير نعيم المنياح ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون : منحى تنظيمي ، ط1، دار وائل للنشر ،الأردن ،2008
- 3- أحمد عبيدات، القيادة الإدارية في الدول النامية ،المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ،2010.
- 4- اسماعيل محمد السيد وآخرون ،تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، المنظمة العربية للعلوم ،القاهرة 1997،
- 5- أمنة بواشري ، توجه القيادات العربية في ظل العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2005.
- 6- المغربي كامل محمد ،المدخل لإدارة الأعمال أسس ووظائف ، مكتبة عمان ،عمان ،1974.
- 7- القريوتي محمد قاسم،السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار المستقبل ، مطبعة بنك البتراء ، عمان ،1993 .
- 8- بيتر.ج ونورث هاوس،القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة ملاح بن معاد المعيوف ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،2006.
- 9- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب و مراجعة رفاعي محمد رفاعي،اسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ، الرياض ،2004.
- 10- دوغلاس ك سميث، تغيير الاداء و الأفراد كيف ؟ ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ،2001.
- 11- غربي علي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، ط 9 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

- 12- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2003.
- 13- علاقي مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، تهامة ، جدة ، 1985.
- 14- علي السلمي ،المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999.
- 15- سعيد يسن عامر ،الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ ،الرياض ، 1986.
- 16- سامر جلده ،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009.
- 17- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط4 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008.
- 18- راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004.
- 19- زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار السلاسل للنشر والتوزيع ، 2007.
- 20- حسين أحمد عبد الحميد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، 2010.
- 21- علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ،الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- 22- معن محمود عباصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والإتصال الإداري ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، 2008.
- 23- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط5 ، عمان ، 2010.
- 24- محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية والإبداعية ، دار الفكر الجامعي للنشر ،الاسكندرية ، 2007.

- 25- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 26- السكارنة بلال ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 .
- 27- بوب نيلسون، القيادة والتأثير ، ترجمة مكتبة جرير للنشر والتوزيع ،السعودية ،2001.
- 28- راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ،2004.
- 29- فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، الأردن ، 2001.
- 30- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، لبنان،2002.
- 31- سهيلة محمد عباسي ، علي حسن علي،إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان،2007 .
- 32- زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرين(كيف تقييم أداء الشركات العاملين) ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة،2001.
- 33- مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مكتبة العبيدان للنشر ، الرياض،2001.
- 34- خضير كاظم حمودي ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 35- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية - ، جامعة مصر، مصر ، 2003.
- 36- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2004
- 37- يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، ط1، دار الوراق للنشر ، الأردن ، 2006.
- 38- محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2009.

39- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرة التنافسية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2009.

40- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة:بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.

41- موسى سلامة اللوزي ، عمر عطية الزهراني ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 39 ، العدد 01 ، 2012 .

42- رعد الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار ، ط1، دار الرضا ، دمشق ، 2001.

43- شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.

ب- المجلات :

1- فاضل الصقار ، القيادة و دورها في التأثير على المهارات ، مجلة النبأ ، العدد 46 ، لبنان ، حزيران 2000.

2- عساف عبد المعطي ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، مسقط ، 1995 .

ج- المحاضرات :

1- بوزيدي رابح ، محاضرات مقياس هياكل ووظائف المنظمة ، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تسيير الموارد البشرية ، جامعة جيجل، 2014-2015.

د- الملتقيات :

1- ميلود زيد الخير ، مداخلة تحت عنوان أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ، أستاذ محاضر جامعة سعد حلب البلية ، 2008.

هـ- المذكرات و الرسائل :

1- كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير، جامعة البويرة ،2014-
2015.

2- عبدالله حمد محمد الجساسي ،دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء
العاملين ،الأكاديمية العلمية البريطانية للتعليم العالي ، 2011.

3- مروان أحمد حويجي ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار
بالعمل ، حالة دراسية لنيل شهادة ماجستير ، جامعة غزة ، ماي2001.

2- المراجع باللغات الأجنبية:

أ- الكتب :

1- Joseph A.G & Rosemary , Calculating , Interpreting , and Reporting Cranach's
Alpha Reality Coefficient for Lickert –Type scales, Midwest Research to practice
conference in adult,2008

2- JAMES G HUNT et autre ,Comportement Humaine et Organisation ,Traclane
de Billg , 2éme édition , Village Mondial , France ,2002.

ب- مواقع الانترنت :

WWW.S-MAJ.NET/VB/T2446

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر

تخصص : تسيير الموارد البشرية

مقدمة تحت عنوان

تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية دراسة حالة ولاية جيجل

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية ، حول موضوع تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة ولاية جيجل - ،قمنا بصياغة الاستبيان التالي .سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي ،لذلك نرجو من سيادتكم الإجابة بصراحة عن الأسئلة المطروحة فيه ،كما نعدكم بأن الإجابات تستخدم في البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم و مساهمتكم في خدمة البحث العلمي .

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

تحت إشراف الأستاذة :

بوفروم حنان

من إعداد الطلبة :

- حيمر أحسن

- زين عمار

ملاحظة : ضع علامة (x) في المكان المناسب.

المحور 1 : بيانات شخصية

1/ الجنس :

ذكر أنثى

1/ السن :

أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3/ المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي

4/ المنصب :

رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف عادي

5/ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور 2 : القيادة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التكوين					
1	يعطي رئيسي أهمية كبيرة لتكوين العاملين.					
2	يخصص رئيسي جزء كبير من وقته لتكويني.					
3	يساعد رئيسي في تطوير قدراتي.					
4	يهتم رئيسي بتحديث برامج التكوين.					
5	يشرح لي رئيسي محتوى برنامج التكوين بشكل جيد .					
6	يهتم رئيسي بتقييم مدى استفادتي من برامج التكوين.					
7	يشجعني رئيسي على التعلم المستمر.					

					التحفيز	
					يشجعني رئيسي على إنجاز العمل.	8
					يهتم رئيسي بمعالجة مشاكلي.	9
					يراعي رئيسي العدالة في توزيع الواجبات و المسؤوليات .	10
					يشركني رئيسي في اتخاذ بعض القرارات .	11
					يعمل رئيسي على تحقيق العدالة في التقييم.	12
					يعمل رئيسي على تحقيق العدالة في الترقية.	13
					يشيد رئيسي بأدائي المتميز و يكافئ عليه.	14
					الاتصال	
					يمتلك رئيسي مهارات اتصالية عالية.	15
					يعمل رئيسي على ضمان حرية الاتصال و التفاعل معي.	16
					يهتم رئيسي بتبادل الآراء معي حول العمل.	17
					أجد سهولة في الاتصال برئيسي عند مواجهة مشاكل في العمل.	18
					يتصل معي رئيسي بشكل مستمر من أجل ضمان تنفيذ الأوامر و التعليمات.	19
					يشجع رئيسي الاتصالات في جميع الاتجاهات (الصاعدة ، النازلة ، الأفقية ، المحورية)	20
					يعمل رئيسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال معي.	21

المحور 3 : أداء الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					الكفاءة	
					لدي الرغبة و القدرة على إنجاز عملي بشكل جيد.	22
					أسعى إلى اكتساب معارف و مهارات جديدة بشكل دائم.	23
					لدي القدرة على تفادي الأخطاء الأساسية في العمل.	24
					أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المناسب.	25
					الإبداع	

					أسعى بشكل دائم إلى التعرف على طرق جديدة للعمل	26
					لدي القدرة على طرح الأفكار الجديدة.	27
					لدي القدرة على حل المشاكل التي أواجهها خلال العمل.	28
					معدل التغيب	
					ألتزم بمواعيد العمل الرسمية بشكل دائم .	29
					لا أتغيب عن العمل بدون مبرر.	30
					لا مانع لدي في العمل لساعات إضافية إذا اقتضت الضرورة.	31
					الرضا الوظيفي	
					لدي اتجاه ايجابي نحو أهداف و سياسات المؤسسة.	32
					أشعر بالأمان الوظيفي في هذه المؤسسة .	33
					أشعر بالرضا عن العمل في هذه المؤسسة.	34
					الانتماء التنظيمي	
					لدي ثقة كبيرة في إدارة المؤسسة.	35
					أشعر بأنني جزء من هذه المنظمة.	36
					ليس لدي الرغبة في ترك العمل في المنظمة والبحث عن بديل آخر.	37

أسئلة المقابلة :

- 1- هل تحب أن تكون المتحدث باسم المجموعة التي تقودها ؟
- 2- هل تشجع العمل الإضافي بعد مواعيد العمل الرسمية ؟
- 3- هل تسمح للعاملين القيام بعملهم بحرية تامة ؟
- 4- هل تشجع استخدام الإجراءات النمطية بطريقة مستمرة ؟
- 5- هل تسمح للعاملين باستخدام تقديرهم الشخصي لحل المشاكل ؟
- 6- هل تشجع المنافسة في محيط العمل لخلق جو من التحفيز ؟
- 7- هل تطلب من العاملين بذل جهد أكبر ؟
- 8- هل تطبق أفكارك في محيط العمل و العاملين معك ؟
- 9- هل تسمح للمرؤوسين بإبداء آرائهم في المشاكل ؟
- 10- هل تستمع لمشاكل العاملين ؟
- 11- ما هي أهداف تقييم الأداء في المؤسسة ؟ و ما هي استخداماتها ؟
- 12- ما هي معايير تقييم الأداء في المؤسسة ؟
- 13- ما هي طرق تقييم الأداء في المؤسسة ؟
- 14- ما هي نماذج تقييم الأداء في المؤسسة ؟
- 15- من المسؤول عن تقييم الأداء في المؤسسة ؟
- 16- ما هي مدة و توقيت التقييم ؟

قائمة الأساتذة المحكمين :

الكلية	لقب و اسم الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	حمودة نسيم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	تويذة بلقاسم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	غياط فوزية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	بولعسل سامية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	إدر مناد
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	لبصير هند