

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين  
- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

بوخلوط صورية

إعداد الطالب:

بولطيور عماد

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ كرامش بلال ..... رئيساً

الأستاذة بوخلوط صورية ..... مقراً

الأستاذة بوفروم حنان ..... عضواً

السنة الجامعية

2015-2014

# دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب  
بالياس إذا فشلت بل ذكرني بأن الفشل هو التجارب  
التي تسبق النجاح  
يا رب علمني ان التسامح هو اكبر مراتب القوة وأن  
حب الإنتقام هو أول مظاهر العنف  
يا رب إذا جردتني من المال اترك لي الأمل  
وإذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد حتى  
أتغلب على الفشل ، و إذا جردتني من نعمة الصحة  
اترك لي نعمة الإيمان  
يا رب إذا اسأت إلى الناس أعطيني شجاعة  
الإعتذار و إذا اساء إلي الناس أعطني شجاعة  
العفو

## آمين

# شكر وعرfan

أقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى:  
الأستاذة المشرفة

صورية بوخلوط

إلى الذين لم يخلوا عليّ من فيض نصائحهم وإرشاداتهم  
وتوجيهاتهم السديدة التي كان لها الأثر والصدى الكبير  
في إنجاز هذا العمل  
وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة...  
شكرا لكم

# إهداء

إذا شكرت فالله أحق و أولى بالشكر وهو أول من يشكر  
فالحمد لله الذي منحني القوة ووفقني لإتمام هذا العمل  
فاعترافا بالفضل و تقديرا للجميل أتقدم بجزيل شكري  
لمن كان عوناً لي و سندا في إتمام هذه المذكرة  
و ذلك من باب قول العبيد صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم  
يشكر الله "

وفي مقدمة هؤلاء الناس جميعا أقدم هذا الإهداء :  
إلى من ضعت لأجلي بكل شيء ، علمتني الصبر في الحياة  
و جعلت طلب العلم غايتي ...

أمي جزاك الله خيرا فلقد كنت و مازلتني نعم الأم  
إلى من كان سندا لي في رحلة الكفاح ... أبي أطال الله عمره و رزقه حسن  
الخاتمة

إلى من وقفوا إلى جانبي : أخواتي و إخوتي  
إلى أصدقائي : شرف الدين ، أمين ، مراد ، فوزي ، وليد ، زين الدين ، إبراهيم  
إلى من مد لي يد العون  
و لو بكلمة من القلب  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي .

عماد

I	شكرو عرفان
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية</b>	
02	تمهيد.....
<b>المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية</b>	
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
07	المطلب الثاني: مصادر القيادة الإدارية.....
09	المطلب الثالث: مهام القيادة الإدارية.....
12	المطلب الرابع: متطلبات القيادة الإدارية الناجحة.....
<b>المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية</b>	
14	المطلب الأول: نظرية السمات.....
17	المطلب الثاني: النظرية السلوكية.....
27	المطلب الثالث: النظرية الموقفية.....
<b>المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي</b>	
35	المطلب الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي.....
38	المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي.....
41	المطلب الثالث: النمط القيادي الحر.....
42	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.....

45	.....خلاصة
	<b>الفصل الثاني: طبيعة العلاقة بين نمط القيادة وأداء العاملين</b>
47	.....تمهيد
	<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين</b>
48	.....المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
53	.....المطلب الثاني: محددات ومعايير أداء العاملين
56	.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
	<b>المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين</b>
58	.....المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
60	.....المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
62	.....المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين
65	.....المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
	<b>المبحث الثالث: تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين</b>
74	.....المطلب الأول: تأثير النمط القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين
77	.....المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي الديمقراطي على أداء العاملين
79	.....المطلب الثالث: تأثير النمط القيادي الحر على أداء العاملين
81	.....خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج</b>
83	.....تمهيد
	<b>المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج</b>
84	.....المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة
86	.....المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج
87	.....المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج
	<b>المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية</b>

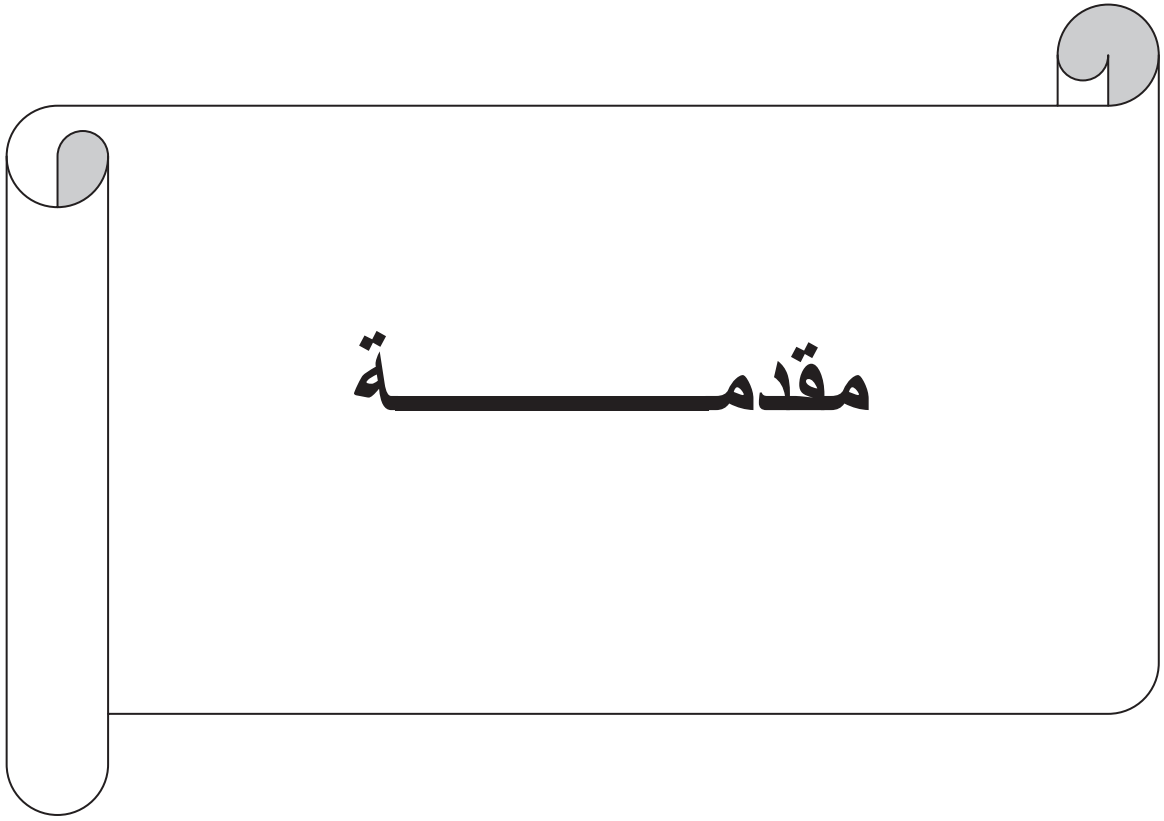
90	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.....
91	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
94	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
	<b>المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل بيانات المقابلة والاستبيان</b>
96	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة.....
99	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....
114	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
119	.....خلاصة
121	.....خاتمة
126	.....قائمة المراجع
136	.....قائمة الملاحق
173	.....الملخص

الصفحة	العنوان	الرقم
04	مكونات عملية القيادة	1
11	مهارات القيادة	2
25	نظرية الشبكة الإدارية	3
36	أسلوب القائد الأوتوقراطي	4
39	أسلوب القائد الديمقراطي	5
54	محددات الأداء	6
66	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني	7
71	نموذج سجل المواقف الحرجة	8
88	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	9
100	نسبة توزيع الجنس في العينة	10
101	نسبة توزيع السن في العينة	11
102	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	12
103	نسبة توزيع بيانات الحالة العائلية في العينة	13
104	نسبة توزيع عدد سنوات العمل في العينة	14
105	نسبة توزيع الدخل الشهري في العينة	15



الصفحة	العنوان	الرقم
21	أنماط القيادة	1
24	مقارنة بين نماذج ليكرت	2
29	نموذج فيدلر	3
68	المقارنات الزوجية	4
69	نموذج لطريقة القوائم	5
70	نموذج لطريقة الاختيار الإجباري	6
86	توزيع العمال للشركة الإفريقية للزجاج	7
92	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	8
93	معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	9
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	11
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
103	بيانات الحالة العائلية	13
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	14
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	15
107	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات طبيعة القيادة الإدارية	16
110	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر معدل الإنتاجية	17
111	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الخاصة بمعدل التغيب	18
112	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الدافعية	19
113	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الالتزام والانتماء التنظيمي	20
114	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين	21
115	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة الإدارية على معدل الإنتاجية	22
116	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة الإدارية على معدل التغيب	23
117	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة الإدارية على معدل الدافعية	24
118	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة الإدارية على الالتزام والانتماء التنظيمي	25

الصفحة	العنوان	الرقم
136	الاستبيان قبل التعديل	1
142	الاستبيان بعد التعديل	2
147	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	3
147	معامل الثبات ألفا كرونباخ	4
148	دليل مقابلة القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج	5
149	عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	6
150	عرض وتحليل الإجابات الخاصة بمحور طبيعة القيادة الإدارية	7
162	عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات معدل الإنتاجية	8
164	عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات مؤشر معدل التغيب	9
166	عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات مؤشر الدافعية	10
167	عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات مؤشر الالتزام والانتماء التنظيمي	11
168	اختبار الفرضية الرئيسية	12
169	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	13
170	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	14
171	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	15
172	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	16



مقدمة

## مقدمة

القيادة الإدارية ليست حديثة النشأة من حيث الظهور والممارسة، حيث استمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال باعتبارها ظاهرة إنسانية واجتماعية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية، إذ أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى كفاءات قيادية قادرة على التأثير الفعال في سلوك العاملين والتنسيق بين نشاطاتهم وتوجيه سلوكياتهم واتجاهاتهم للعمل بطريقة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم على قدر من المساواة مما يجعل درجة الولاء والانتماء أكبر للمؤسسة.

إن الرفع من أداء العاملين صار من الأولويات في المؤسسات وهو ما يطرح تحدياً أمام القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، فمساومتهم في رفع أداء العاملين أصبحت ضرورة ملحة في المؤسسات الاقتصادية وخاصة في ظل التغيرات الراهنة.

تعتبر القيادة الإدارية محور العملية الإدارية، حيث أن نجاح المؤسسات أو فشلها غالباً ما يكون نتيجة لوجود قيادة فعالة داخلها أو عدمها، وتبرز مهارات القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة وعاملها معا من خلال الرفع من مستويات الأداء لديهم وتوفير المناخ المناسب للعمل.

## أولاً: إشكالية الدراسة

يكمن جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وتحفيز الأفراد العاملين وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها، فالمنظمة من خلال القيادة الإدارية الناجحة تستطيع أن تحقق بشكل إيجابي أهدافها وتحسن من مستوى أداء عمالها بصورة كفوة وذات فعالية، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ إلى أي مدى تؤثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟

وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية وفيما تتمثل أهم نظرياتها؟

- ما هي أنواع القيادة الإدارية المتبعة في الشركة الإفريقية للزجاج؟

- ما هي العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

محاولة منا للإجابة على الإشكالية المطروحة انطلقنا من الفرضيات التالية:

«الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة (  $\alpha < 0,05$  ).

«الفرضيات الفرعية: تتفرع عن الفرضية الرئيسية للدراسة مجموعة من الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على معدل الإنتاجية في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة (  $\alpha < 0,05$  ).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على معدل التغيب في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة (  $\alpha < 0,05$  ).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على الدافعية في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة (  $\alpha < 0,05$  ).

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على الالتزام والانتماء التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة (  $\alpha < 0,05$  ).

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها من المواضيع التي تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة باعتبار القيادة الإدارية الناجحة المحرك الإيجابي والموجه لسلوكيات الأفراد العاملين لتحفيزهم على الأداء بكفاءة وفعالية.

### رابعا: أهداف الدراسة

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على السمات والخصائص التي يجب توفرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بكفاءة وفعالية، وأهم النظريات التي عالجت موضوع القيادة الإدارية.
- إبراز الأنماط القيادة المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة وأثرها على أداء العاملين.
- التعرف على العلاقة بين القادة والعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج .
- التعرف على مدى تأثير فعالية أداء العاملين بالقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج.

### خامسا:أسباب اختيار موضوع الدراسة

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة اعتبارات موضوعية فيمحاولة للوصول إلى نتائج علمية هادفة، وتمثل هذه الأسباب في:

- معرفة الواقع الحقيقي لدور القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة ونظرة العمال لها.
- تحديد الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في حياة الفرد والمنظمة.
- معرفة الواقع الميداني لعملية تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج.

### سادسا: منهج وأدوات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، و يتجلى ذلك من خلال التطرق لمختلف المفاهيم التي تتناول موضوع القيادة الإدارية، و أيضاً تقديم مختلف المعلومات وتحليلها، إلى جانب ذلك تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي لأنه الأنسب لجمع البيانات و ذلك بالاعتماد على:

-السجلات والوثائق: التي نعتمد عليها في تقديم الشركة وتحليل الهيكل التنظيمي لتوضح مختلف المصالح والأقسام التي تحتويها.

- الملاحظة: التي يتم الاعتماد عليها في كامل مراحل البحث الميداني.

- **المقابلة:** التي سيتم اجراءها مع رؤساء المصالح لتمكننا من معرفة الأنماط القيادية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة.

- **الاستبيان:** يعتبر من أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها، حيث أنه يساعد على جمع المعلومات المختلفة والذي يتم توجيهه للعاملين وتحديد اجاباتهم حول مختلف الأسئلة التي يتضمنها.

### سابعاً: تقسيم الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول؛ فصلين نظريين وفصل آخر تطبيقي.

حيث قمنا بتخصيص الفصل الأول للآطار النظري للقيادة الإدارية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث يعالج المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني فيتناول نظريات القيادة الإدارية في حين يعالج المبحث الثالث أنماط القيادة الادارية والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، أما فيما يخص الفصل الثاني فيتناول طبيعة علاقة نمط القيادة بأداء العاملين وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول أداء العاملين أما المبحث الثاني فيتطرق لعملية تقييم أداء العاملين في حين يعالج المبحث الثالث تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين، كما يعالج الفصل الثالث دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج؛ حيث يتناول المبحث الأول تقديم الشركة الإفريقية للزجاج، أما المبحث الثاني فيتعرض لتقديم منهجية الدراسة الميدانية، كما ويتناول المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة وتحليلبيانات المقابلة والاستبيان.

### ثامناً: الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها، البيانات التي استخدمتها ونتائجها، ومن بين الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا نذكر:

الدراسة الأولى: الصالح جيلح بعنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين من خلال الوقوف على السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم خاصة التأثير على العاملين، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن قدرة القادة الإداريين في مجمع صيدال لإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة وهذا لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وأن أكثرهم يولون أهمية للعمل على حساب العاملين.

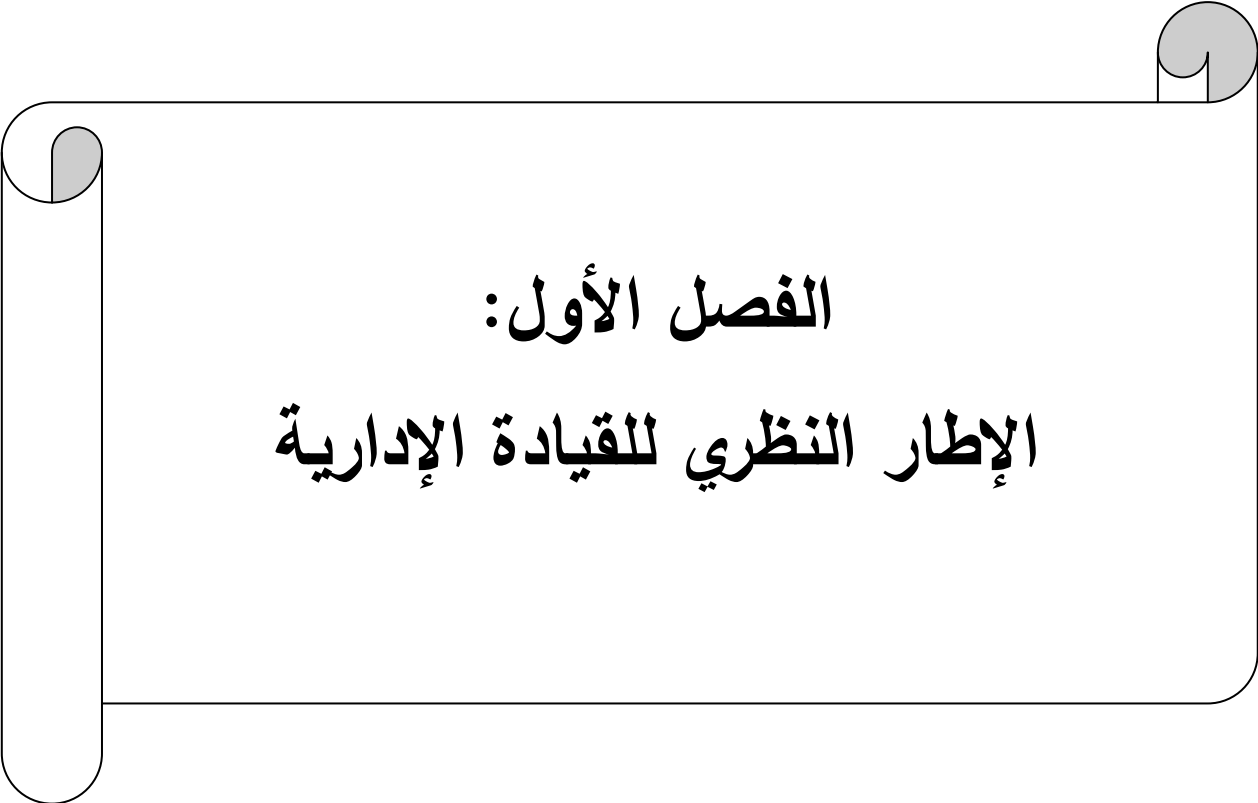
**الدراسة الثانية: طلال عبد الملك الشريف بعنوان " الأنماط القيادية و علاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004م.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إمارة مكة المكرمة وإبراز علاقتها بكفاءة أداء العاملين بها، وقد توصل الباحث على أن القائد يمارس النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، كما تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين وأخرى تؤدي إلى انخفاضه، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وأداء العاملين، في حين أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية سلبية بين كل من النمط القيادي الأوتوقراطي والقيادي الحر ومستوى أداء العاملين

**الدراسة الثالثة: دريوش شهيناز بعنوان: " أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، 2001.**

تهدف هذه الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة وأثره على تنمية إبداع الموارد البشرية، ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة أن المؤسسات الخاصة بولاية قسنطينة أنها تمارس النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى، والنمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الثانية إضافة إلى أن القادة الإداريين بهذه المؤسسات يحوزون على السمات القيادية، كما أنه توجد علاقة بين الأنماط القيادية والإبداع، حيث أن النمط الديمقراطي هو النمط المناسب لتنمية إبداع الموارد البشرية.





**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري للقيادة الإدارية**

### تمهيد:

تعتبر القيادة عملية من عمليات الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائد إداريًا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتغلق بينهم التعاون والعمل بروح معنوية عالية وتغلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال " كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبة لأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائداً ولكن كل قائد مدير.

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركة الجماعة ونشاط المنظمة، وكذلك في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

## المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب وهي بالترتيب كآآتي: مفهوم القيادة الإدارية، مصادر القيادة الإدارية، مهام القيادة الإدارية متطلبات القيادة الإدارية الناجحة.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية بالغة لدى الباحثين في هذا المجال، حيث تعددت مفاهيمها من باحث لآخر نظرا لاختلاف توجهاتهم الفكرية.

#### أولاً: تعريف القيادة

إن اختلاف رؤى القيادة ساهمت في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد حيث نستعرض بعضاً منها:

-عرفتها " سيكلر هدسون " siklarhodsson" بقولها" القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"<sup>1</sup>.

- ويرى " همفل " hemphil" بأن القيادة هي " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة"<sup>2</sup>.

- كما يرى " كوهان " kohan" أن القيادة هي " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"<sup>3</sup>.

- يعرفها" أوردويتيد " o.tead" هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"<sup>4</sup>.

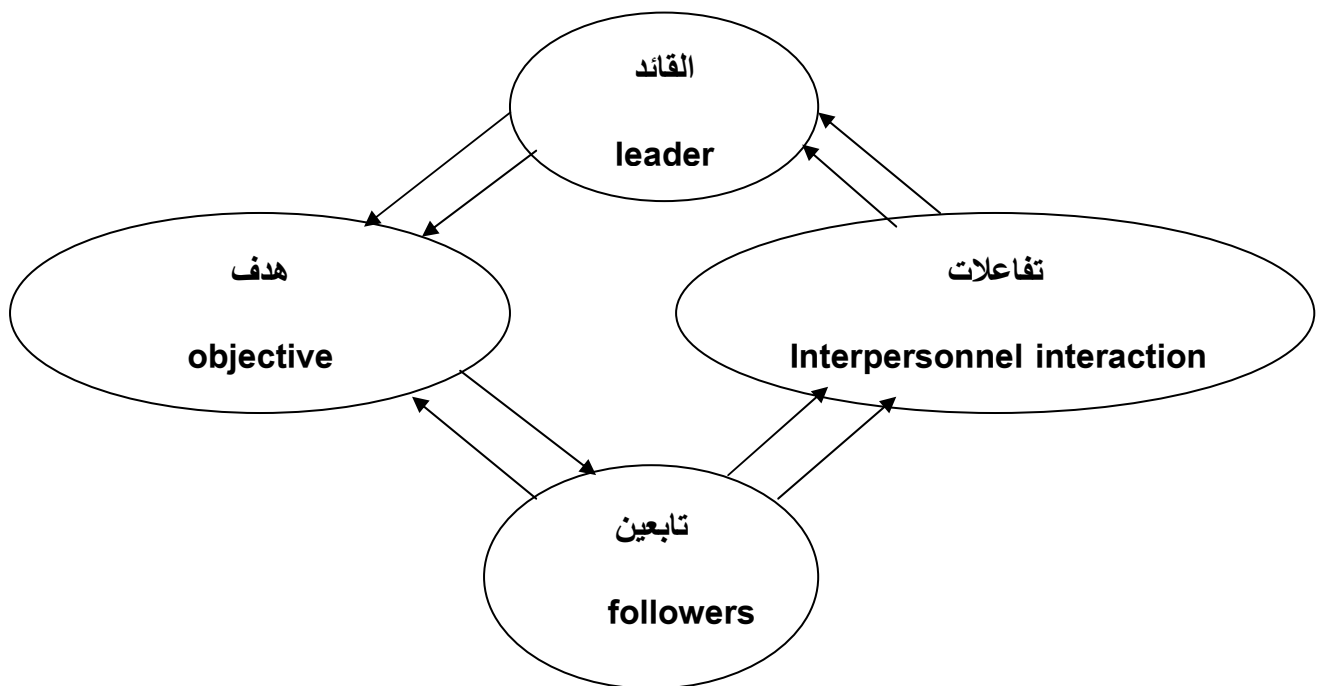
<sup>1</sup>-نوال بوعلاق، يحي سعدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11 جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص:186.

<sup>2</sup>- سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:146.

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص:426.

<sup>4</sup>- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:122.

- كما يعرفها " جيب " Gibb في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن جيلها يتفق على أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها شخص معين (القائد) على جماعة من الناس (المرؤوسين) في موقف معين بغية تحقيق هدف معين. إن هذه التعاريف وغيرها للقيادة وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة تشمل على أربعة عناصر رئيسة هي: القائد، التابعين، تفاعلات شخصية، وهدف مراد تحقيقه.



الشكل رقم (01): مكونات عملية القيادة

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص: 15.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن:<sup>2</sup>

1- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة .

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص: 226.

<sup>2</sup> - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص: 16.

2- **تابعين:** التابعون هم الذين يحددوا مدى فعالية القائد وكفاءته؛ فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف مالم يقبل التابعون الرؤية ويتفقون معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن ينمي المهارات الشخصية لأتباعه واستعدادهم للعمل في جماعات وبناء فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.

3- **تفاعلات شخصية:** وهي العلاقات بين القائد ومرؤوسيه والتي عن طريقها يستطيع التأثير عليهم وقبول أفكاره ومقترحاته وآرائه وأوامره؛ وصولاً لأداء مثمر يحقق أهدافاً معينة، وأن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال؛ حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه، وحيث يستطيع القائد أن ينمي حماسهم ويضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم، ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاءهم، ويجب أن تتصف هذه التفاعلات بالتكرار والاستمرارية.

4- **هدف مطلوب تحقيقه:** والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب؛ حيث يحدد اتجاهات عمل المؤسسة .

### ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها منها كمايلي:

- يعرفها " ففرو برسثوس " **pffiffner&pressthus** " بأنها" نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>1</sup>.

- ويعرف " وايت " **white** " القيادة الإدارية بأنها" قيام القائد بتوجيه وتنسيق و رقابة الآخرين في الإدارة"<sup>2</sup>.

- كما عرفها " كونتر و أودونيل " **konnts&o'donnel** " بأنها" عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عباد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص: 215.

<sup>2</sup> - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص: 32.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 97، 98.

- وتعرف القيادة الإدارية على أنها " ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.

- ويرى " كونجر " **conger** " بأنها " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال ماسبق يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها الدور الذي يقوم به القائد الإداري من خلال التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

### ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

يمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- القيادة الإدارية تؤثر على دفاعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية، ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.

- تعتبر القيادة الإدارية محوراً رئيسياً للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كمّاً ونوعاً.

<sup>1</sup> - يحي سليم ملحم وآخرون، القيادة والإبداع (دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 01، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص: 06.

<sup>2</sup> - محمود حسين جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسات تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، 2011، ص: 306.

<sup>3</sup> - دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2011، ص: 38.

- القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية و توظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: مصادر القيادة الإدارية

يمتلك القادة القوة التي يمتثل ويخضع لها أفراد المنظمة، وهذه القوة لها وجه إيجابي إذا استخدمت في الاتجاه الصحيح والذي يخدم مصالح المنظمة وأفرادها، ولهذه القوة عدة مصادر منها:<sup>1</sup>

#### أولاً: السلطة الشرعية

وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

#### ثانياً: سلطة منح المكافأة

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيادة بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس،

#### ثالثاً: القوة القسرية

أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

#### رابعاً: القوة المبينة على الخبرة

أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة والمكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعاً من القوة على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

#### خامساً: القوة المبينة على امتلاك مصادر المعلومات

تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2004، ص: 258.

المنظمة والتي تعتبر أمورًا هامة وسرية في بعض الأحيان.

### سابعاً: قوة الإعجاب

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

أما في دراسة الباحث "YUKI" فقد ميز بين إحدى عشرة أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته وبعضها رسمي وهذه الوسائل هي:<sup>1</sup>

**1-المطلب المشروع:** لرئيس حق الطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته في مجالات العمل.

**2-قوة المنفعة والعائد:** يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد نتيجة هذا الإذعان.

**3- قوة القهر والإكراه:** ويمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه.

**4- الاستمالة القائمة على الرشد:** يلجأ القائد إلى إستمالة المرؤوسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الطريق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.

**5- قوة الخبرة:** أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة والمكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.

**6- الإلهام وإلهاب الحماس:** يستطيع القائد أن يحصل على امتثال التابعين من خلال التركيز على القيم والمثاليات التي يلتزم بها التابع.

**7- تطوير أو تغيير القيم أو الاعتقادات:** يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى التابعين (الإخلاص، الشرف، النزاهة والطاعة) يستخدمها فيما بعد أساساً للحصول على امتثالهم.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص: 198، 199.



- 8- **تطويع القائد للمعلومات:** يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال-اتصال القائد مع مرؤوسيه- عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.
- 9- **تطويع ظروف البيئة:** وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل... إلخ، أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.
- 10- **الإعجاب والانتماء الشخصي:** يعتمد القائد على إعجاب التابعين له وانتمائهم لشخصه.
- 11- **المشاركة في القرار:** فمن خلال إشراك المرؤوسين في حل المشكلات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد.

### المطلب الثالث: مهام القيادة الإدارية

درج الكتاب والباحثون في حقل الإدارة على تقسيم مهام القيادة الإدارية إلى مهام رسمية تنظيمية وأخرى غير رسمية.

#### أولاً: مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص هذه المهام الرسمية في مراعاة مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية ويمكن إبرازها كمايلي:<sup>1</sup>

1- **التخطيط:** يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفته منظمته بإنجازها، وتحديد الأهداف الجزئية والمرحلية، وهذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة ويجب على القائد أن يوضح للمرؤوسين طبيعة الأهداف العامة، وذلك بالاستماع إلى آرائهم والتعرف على الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضماناً لتنفيذ الخطة.

2- **التنظيم:** هو الأساس في سير العمل في المنظمة بحيث يجب أن نطبق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً على الهيكل التنظيمي، ويلعب القائد دوراً في المجال وذلك بوضع أسس تقييم العمل وتحديد الوظائف للإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، ويوزع العاملين توزيعاً يراعى فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية.

<sup>1</sup> -بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء للتمييز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص: 61.

كما يتطلب الأمر إعادة التنظيم وإجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع يضمن للقائد سير المنظمة الصحيح من أجل تحقيق الأهداف.

**3- التنسيق:** تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد، إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، والعمل على تذليل الصعوبات على المعوقات التي تقف في وجه النشاط الإداري، وإبراز أهداف المنظمة بصفة دائمة أمام العاملين فيها.

**4- الاتصالات:** تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة مهام القائد، لذا يجب عليه أن يقيم شبكة اتصالات مشتركة ومتعددة بين فروع وأقسام المنظمة. وأن يربط هذه الشبكة بالقيادة وذلك حتى يضمن عمله المستمر وكذا تجنباً للمشاكل والعراقيل المحتملة الوقوع.

**5- المتابعة والإشراف:** إن نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يتوقف على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، حيث تعد المتابعة وسيلة للعقاب وأداة للتقييم والتطوير، كما أنها مهمة وضرورية لاكتشاف الطاقات الكبيرة ذات الكفاءات وترقيتها وتحفيز الطاقات العاطلة ذات الأداء السيء، فمهمة المتابعة المتواصلة والمستمرة من طرف القائد تعد الأكثر تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مهام غير رسمية

تلعب هذه المهام دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام ما يلي:<sup>2</sup>

**1- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي:** إذ يجب على القائد الإداري أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنظمة، وأن يجري معهم اتصالات غير رسمية تعتمد على المقابلات الشخصية المستمرة حتى يتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانون من صعوبات العمل واشتراكهم في وضع الحلول لها، ومن ثمة كسر الحاجز بين القائد والتابعين.

**2- تطبيق الأسلوب الديمقراطي:** ويتجلى هذا الأسلوب في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واهتمامه بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي معاً، الأمر الذي يزيد من الإحساس بالانتماء للمنظمة وذلك بتعويض المرؤوسين لبعض الاختصاصات.

<sup>1</sup> -زيد منير عبودي، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:130.

<sup>2</sup> -بلهادي سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

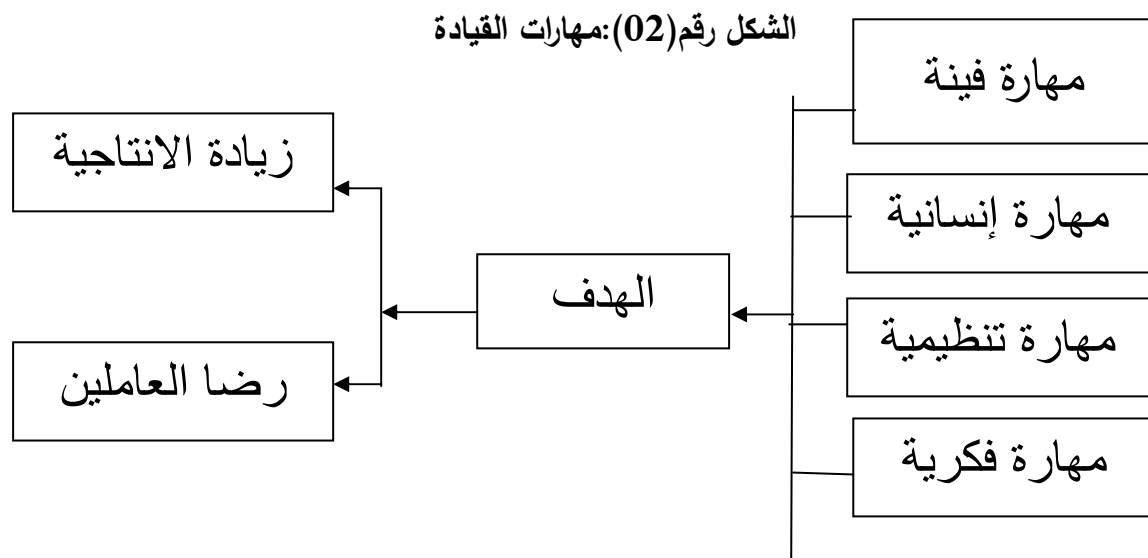
وحتى يستطيع القائد القيام بهذه المهام، لابد له أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أدائها وهي كما يلي:<sup>1</sup>

أ- **المهارات الفنية:** وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.

ب- **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو تقديم أو اقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

ج- **المهارات التنظيمية:** وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها. كذلك فهم البيئة المحيطة، وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها. كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

د- **المهارات الإنسانية:** فإن امتلاك المدير لها يجعله عضواً في الجماعة وقادراً على بناء جهود تعاونية، وخلق جو من الاستحسان والأمن<sup>2</sup>. ويمكن توضيح المهارات السابقة في الشكل التالي:



المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 16.

<sup>1</sup> - سامر جلة، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

<sup>2</sup> - شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، معهد نينوى، العراق، 2010

ص: 104.

### المطلب الرابع: متطلبات القيادة الإدارية الناجحة

القيادة بقدر ماهي خصائص ذاتية متميزة، فإنها تعمل في ظروف وبيئة ذات خصائص لا مجال لتخطيها إلا في حدود هي حدود خصائص القائد من جهة، وطبيعة واتجاهات التطور في البيئة من جهة أخرى. لذلك يمكن إبراز متطلبات القيادة الإدارية الناجحة في مجموعتين من العوامل.

#### أولاً: الخصائص والقدرات الذاتية

حتى يكون القائد فعالاً سواء في طرح الرؤية الملهمة أو التأثير في الآخرين أو إدامة تأثيره فيهم لا بد من أن يتمتع بمجموعة من الخصائص الذاتية، وهذه الخصائص يمكن إيضاحها كالآتي:<sup>1</sup>

**1- الرؤية:** هي القائد في مواجهة الظروف، وإنها تصريح لما ستكون عليه الشركة في المستقبل. إنها خيار الشركة لما تريد أن تكونه في المستقبل، أن تكون الظروف هي القائد والمحرك. ويقدر ما تخلق الرؤية ترجيحاً في الاتجاه وترشيد في توجيه وتخصيص الموارد. فإن الظروف تخلق احتمالات شتى واحد منها ملائم وكل البدائل الأخرى غير ملائمة.

**2- الكاريزما:** إن الرؤية العظيمة الملهمة بحاجة إلى الشخصية القوية الجذابة المقتنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية. إن التغيير الكبير الذي تأتي به الرؤية يمكن أن يثير مخاوف وقلق ومقاومة، وكل هذه المواقف يمكن للشخصية الكاريزمية أن تبدها في وقت قياسي لا يتاح لمن لا يمتلك الخصائص الكاريزمية.

**3- البراعة:** إن البراعة في القيادة ليست سوى المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد. إنها الحرفية القيادية والخبرة في التعامل بطريقة تقدم الدليل المرة تلو المرة على أن القائد يقود ويوجه ويؤثر في الآخرين. إن القيادة في بعدها الرشيد هي مجموعة الخبرات المتراكمة لنماذج القيادة في المواقف المختلفة، ومثل هذه البراعة هي التي تضمن للقيادة سرعة البديهة ومعالجة المواقف الجديدة بقدر عالي من الاستعداد جراء هذه الخبرات المتراكمة.

**4- الذكاء العاطفي:** إن مما يمتاز به القادة هو أن المعامل العاطفي يكون عالياً مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم، والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها، وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع، 2011، ص ص: 75\_78.

5- القيم: قيم الأداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية، هي بالدرجة الأولى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة. كما يحتاج إلى الثقة للتقدم في علاقته مع المعاملين الذين يتطلعون للقائد كقدوة في الأداء وقدوة في القيم والأخلاقيات التي تحد من الانتهاكات الأخلاقية التي تضمن سمعة الشركة وسلامة وتعزيز العلاقات داخلها في المدى البعيد.

6- نوعية المرؤوسين: لا يمكن فهم فاعلية القيادة على أنها مسألة فردية رغم أهمية كاريزما القيادة وبراعتها، وإنما هي فاعلية ذلك المزيج من فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة المرؤوسين. إن فاعلية القيادة هي الممارسة الناجحة للتأثير الشخصي بما يحقق الأهداف المشتركة والواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين أكفاء ومؤهلين، ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين غير مؤهلين ويفتقرون للحماسة، فالقائد يجب أن يحسن اختيار مرؤوسيه ويساهم في تطويرهم وتحفيزهم وإلهامهم برويته من أجل تحقيق ذلك المزيج الفعال من القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة الكبيرة.

#### ثانيًا: الظروف البيئية<sup>1</sup>

هناك عوامل بيئية خارجية (خارج المنظمة) لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملّي بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع، والثقافات الفرعية والجماعات التي ينتمي إليه والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات سابقة الذكر. وغيرها مما لم يرد ذكره، تتفاعل بشكل مستمر ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

#### المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

أصبحت القيادة الإدارية اليوم تلعب دورًا هامًا في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها، باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف، هذا ما جعلها تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، الذين يحاولون من خلال الدراسات والأبحاث المكثفة التي يقومون بها الوصول إلى تفسير وشرح الخصائص

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

والفروق التي تميّز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة.

### المطلب الأولى: نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>. يقوم مفهوم هذه النظرية على أن "القادة لديهم مجموعة من السمات والخصائص الشخصية تجعلهم يختلفون عن باقي أفراد الجماعة وتؤهلهم أن يكونوا قادة الجماعات التي ينتمون إليها"<sup>2</sup>، حيث تعتبر هذه الخصائص أساس القيادة الناجحة.

فمن بين الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة مايلي:<sup>3</sup>

#### أولاً: القدرة على حفز وتشجيع الأفراد:

حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه، ويتحقق هذا لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التقاني والإخلاص في العمل.

#### ثانياً: القدرة على الاتصال:

المهارات الاتصالية غير العادية والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة، ويمكن أن نستخلص أن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي والقدرة على التقدير والتبصّر وامكانيات الكلام المقنع.

#### ثالثاً: القدرة على الإقناع:

يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، حيث يُقدّر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة فإنهم يكونون على علم بأنه مهتم

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص: 224.

<sup>2</sup>-مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة فيالسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص: 76.

<sup>3</sup>- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسسومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2004، ص ص: 212، 213.

بالضرورة بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها، ونجد أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحًا في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

بالإضافة إلى الصفات سالفة الذكر يمكن إضافة السمات التالية:<sup>1</sup>

#### رابعاً: غرس الثقة في الآخرين:

يتطلع المرؤوسون إلى معونة القائد ونصيحته وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. يجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائماً والتحدث معه، فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم وأنه يشعر بأدبيتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون جميعاً إليها.

#### خامساً: تعويض السلطة والثقة بالمرؤوسين

القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوس الاطلاع به من مهام؛ فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم والتوجيه من خلال إدراكه بقدراتهم يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم.

#### سادساً: حل المشاكل واتخاذ القرارات:

حيث اتضح أن القادة الناجحين عادة ما يتمتعون بقدرة عالية على تحمل المسؤوليات الإشرافية والتي من أهمها التصدي للمشاكل والحسم عند اتخاذ القرارات اللازمة لحلها.<sup>2</sup>

تقوم نظرية السمات على الافتراضات التالية:<sup>3</sup>

- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح.
- أن هذه السمات تورث ولا تكسب.
- أن القادة يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص ص: 285، 286.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص: 230.

<sup>3</sup> - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ذكره، ص: 43.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارًا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدًا إداريًا أفضل غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية، وذلك بملاحظة القادة و الزعماء، وأخذوا يعدّون السمات التي يتميز بها كل قائد<sup>1</sup>.  
ومن بين هذه الدراسات:

- 1- دراسة "الفيستوغديل" "ralphstogdill": حيث قام بإجراء مسح للدراسات العالمية والتي قام بها الباحثون في الفترة ما بين (1945\_1970) والتي استهدفت تحديد سمات وخصائص القيادة وذلك لتحديد السمات الرئيسية التي ترتبط بها، وقد حدد هذه السمات في ستة أنواع من الصفات هي:<sup>2</sup>
  - صفات جسمية: وهي صفات تتعلق بالمظهر العام كالطول واللون وملامح الوجه.
  - صفات اجتماعية: مثل القدرة الإشرافية والتعاون والقدرة على قيادة الآخرين والنضج الاجتماعي.
  - الذكاء والمقدرة: وتتمثل في التقدير السليم للأمور وعواقبها والقدرة على تحليل الموقف.
  - الشخصية: وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد والثقة بالنفس، والمصادقية وعدم التردد في اتخاذ القرارات وقوة العزيمة، وروح التحدي، وحب الإنجاز، وحب التأثير، والسيطرة، والإحساس بمشاعر الآخرين.
  - صفات مرتبطة بالمهام: القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات وتقييم الأفراد.
  - الخلفية الاجتماعية: وتتمثل في التعليم والطبقة الاجتماعية والمركز المالي والخبرة الوظيفية.
- 2- دراسات "كيرك باتريك" و "لوك" "kirpatrick & look": حيث قام الباحثان بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح وتوصلا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:<sup>3</sup>
  - وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
  - الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.
  - الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
  - الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
  - القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدرة كبيرة من المعلومات.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص: 312.

<sup>2</sup> - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ذكره، ص: 44.

<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 338.



-الابتكار والإبداع والإمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.

-المرونة: وتتمثل في القدرة على تكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

3- دراسات "بروان" "Brown":توصل بروان من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، أنسب صحة، أحسن مظهر وأكثر ذكاء، أصوب حكماً، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال<sup>1</sup>.

وقد تعرضت هذه النظريات للعديد من الانتقادات من أهمها:<sup>2</sup>

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.

- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

- عدم سهولة قياس السمات المحددة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.

- أن السمات تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أنه يوجد قادة ناجحون ولايتمتعون بالسمات سابقة الذكر.ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيراً في اختيار القائد؛ أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرها.

- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لايمكن إغفال هذه النظريات لأن السمات موجودة والناس يميلون دوماً لنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة.

### المطلب الثاني: النظرية السلوكية

نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة

<sup>1</sup> - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين (دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر 2007، ص: 24.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 200، 201.

العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل و التي تشكل أسلوباً أو نمطاً عامّاً لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين.<sup>1</sup>

ومن بين الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة:

**أولاً: دراسات "أبوا" "lowa":**

تعتبر من بين الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي، وهي الدراسة التي قام مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا سنة 1939 وهم "لويين، وايت، ليببت" "lippitt، whiite، lewin"، حيث أجريت التجارب على عدد من التلاميذ، من خلال تقسيمهم إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً، وهذا وفق تعليمات القائمين على التجربة، وذلك كمايلي:<sup>2</sup>

**1- القيادة الديمقراطية:** انضم القائد للأطفال وتناقش معهم في ما يجب عمله بحيث كان يقدم لهم الاقتراحات والمعلومات، إلا أن القرار الأخير كان يترك لهم، وقد استقر رأي الأطفال على صناعة الأفعنة، ووضعوا خطة للعمل ونظموا الذين سيعملون سوياً.

**2- القيادة الديكتاتورية ( المتسلطة والاستبدادية):** القائد فرض القرارات التي وضعتها الجماعة الديمقراطية بطريقة استبدادية حتى تقوم الجماعتان بنفس العمل، كما أخبر القائد الديكتاتوري الأولاد بعملهم مبيناً خطوة واحدة من العملية وفي وقتها، كما خصص الأولاد الذين يعملون معاً بغض النظر عن رغباتهم، كما أنه لايعطي أسباباً للمدح أو الذم.

**3- القيادة الفوضوية أو التسببية:** والقائد هنا يسمح للجماعة بأن تفعل ما تحلو لها ولايقدم أي مساعدة

أو مشاركة في العمل مالم يطلب منه ذلك، كما أنت لايمدح أو يلوم أحد.

أما النتائج التي توصلت إليها التجارب فكانت كمايلي:

<sup>1</sup>-شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

<sup>2</sup>-أحمد زرقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادةالماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص:53، 54.

- بالنسبة للنمط الديمقراطي من القيادة كانت الإنتاجية أكثر استقرارًا، وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر، حيث يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.

- بالنسبة للنمط الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة ولكن ارتفاعًا كان مشروطًا بوجود القائد ولهذا كان الدافع للعمل أقل والرضا منخفض والابتكار أضعف من النمط السابق، وكان ملحوظًا في ظل هذا النمط القيادي نزوع الأولاد إلى السلوك العدواني فيما بينهم ومع القائد.

- بالنسبة للنمط الفوضوي كانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي وقد اتسم العمل بعدم الجدية والفوضى.

تشير النتائج السابقة إلى أن النمط الديمقراطي في القيادة أفضل من الأسلوبين الآخرين، بالنسبة للابتكار الدافعية للأداء، الرضا، التماسك والتفاعلات الاجتماعية.

ورغم أن الدراسة كانت رائدة في التعرف على تأثير القيادة على سلوك الأفراد، وفي الكشف عن المرؤوسين يختلفون في استجاباتهم ورضاهم في ظل أنماط القيادة المختلفة، إلا أنه من الصعب تعميم نتائجها على أفراد راشدين نظرًا إلى أن التجارب أجريت على أطفال، كما أنها أغفلت تأثير شخصية و دوافع الأفراد، وأخيرًا فإنه من الصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا طبقت في بيئات ذات ثقافات مختلفة، ورغم هذه الثغرات في دراسة لوين وزميله، فقد شجعت عددًا من الباحثين في جامعة متشيجن على إجراء دراسات أخرى لأنها القيادة.

#### ثانيًا: دراسات جامعة متشيجن:

تمت هذه الدراسات من قبل مجموعة من الباحثين في جامعة متشيجن، واستهدفت محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل، والأقسام ذات الإنتاجية العالمية والظواهر المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به.

قام "ليكرت" "likert" بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات، وخلص منها باستنتاجات أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص: 258.

- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المتفرقة، فقد اتصف إشراف المشرف على المرؤوسين بالعموميات وعدم التدخل في التفاصيل، وبمعاملة المرؤوسين معاملة تعكس الإحساس بمشاعرهم وكانت عملية الإشراف تمثل نسبة كبيرة من وقته المخصص للعمل.

- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، فقد اتصف إشراف المشرف على المرؤوسين بطابع دقيق وتفصيلي، وغلب على نمط الإشراف التدخل في أعمال المرؤوسين والاهتمام بالإنتاج والعمل، على حساب مشاعر وكيان المرؤوسين. وكان تفاعل المشرف مع المرؤوسين محدودًا والوقت المخصص للإشراف عليهم يمثل نسبة ضئيلة من عمله كمشرف.

- بالنسبة للمرؤوسين فقد وجد أن إنتاجية ورضا المرؤوسين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة التي يمارس المشرفون فيها نمط السلوك المتمركز في الاهتمام بالمرؤوسين (النمط الأول) كان مرتفعًا عن إنتاجية ورضا المرؤوسين في الأقسام التي يمارس فيها المشرف السلوك المتمركز في الاهتمام بالإنتاج (النمط الثاني).

وتوصل ليكرت إلى استنتاج عام مؤداه أن نمط الإشراف المتمركز في المرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط الإشراف المتمركز في الإنتاج.

وجهت عدة انتقادات لدراسة "ميتشجن" من أهمها: صعوبة إيجاد علاقة سبب بين سلوك القائد وإنتاج ورضا المرؤوسين وافترض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر؛ يفند الدليل التجريبي، كما أن القول بأن القائد إما أنيهتم بالعمل أو العامل لا يثبتته الواقع، حيث أن سلوك القائد قد يختلف من ظرف إلى آخر ففي الظروف العادية يميل القائد للاهتمام بسلوك الأفراد، لذلك ظهر توجه آخر يقول بأن القائد يجب أن يجمع بين الاهتمام بالعاملين والعمل وهو ما قدمته جامعة "أوهايو"<sup>1</sup>.

ثالثًا: "دراسات جامعة "أوهايو":

قامت مجموعة من الباحثين في هذه الجامعة بإجراء سلسلة من الأبحاث المكثفة، وهذا بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلاله وصف سلوك القائد، وقد تمكنوا من استخلاص بعددين (نمطين) أساسيين للقيادة يتمثلان في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد زرقعة، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

<sup>2</sup> - الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 56.

- 1- التقدير (الحساسية اتجاه الأفراد): وهو السلوك الذي يعمل من خلاله القائد على إقامة علاقات طيبة وحسنة مع المرؤوسين، وإن كانت لا ترقى إلى علاقات الصداقة الحميمة، إضافة إلى سعيه لإشباع حاجتهم وتمييزهم والتعرف على مشكلاتهم و تشجيعهم على الاتصال معه في إطار من الثقة والاحترام المتبادل.
- 2- تنظيم بنية العمل: يشير هذا البعد إلى السلوك الذي يقوم القائد بموجبه بتحديد الأدوار وتوزيع المهام على أفراد الجماعة وتوضيح أساليب و إجراءات التنفيذ، إضافة إلى المحافظة على قنوات الاتصال المتبادلة بينهم وبين القائد للمساعدة في القيام بالعمل.

حيث يمكن توضيح هذين النمطين القياديين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أنماط القيادة

تنظيم العمل: الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1. يدير العمل بيد من حديد.	1. يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2. يصر على إتباع الأفراد لقواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.	2. يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
3. يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد.	3. يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.
4. يربط العاملين و العمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.	4. سهل التعامل معه، محب للناس محبوب منهم.
5. يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤديه وكيف يؤدي.	

المصدر: حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص: 204.

من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:<sup>1</sup>

- النمط المهتم بحاجات الأفراد و علاقتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح، كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد غير واضح، ولم تثبت علاقة محددة بين الحساسية ( الاهتمام بحاجات الأفراد) والأداء.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة.

تقريباً لهذه الدراسات فإن إسهامها تمثل في التمييز بين نوعين من أنماط القيادة وتحديد مهام القائد في كلا النمطين بالإضافة إلى افتقار هذه الدراسات إلى الأحكام المنهجية وعدم سعي الدراسات إلى تطوير وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقة بالإنتاجية وقد أبدى بعض الباحثين نقدهم بقولهم أنه حتى لو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة و الإنتاجية فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس أي أن الإنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي التي تفرض و تحدد نمط القيادة المناسب<sup>1</sup>.

#### رابعاً: نظرية الأنماط الأربعة للقيادة:

يعتبر رنسليرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، ويرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحاً يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وإقامة نظام اتصال فعال معهم، وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم<sup>2</sup>، إذ اقترح ليكرت شروطاً خمسة يجب أن تلتزم بها المؤسسات لتدفع أفرادها إلى الإنتاج الفعال<sup>3</sup>:

- دعم الفرد بحيث يدرك الفرد أنّ المؤسسة تدعمه وتدعمه شخصاً مهماً.

- تماسك الجماعة، بحيث يكون الفرد عضواً في الفريق عمل ومجموعة متماسكة ملتزمة بأهداف المؤسسة.

- التأكيد على الإنتاج، فيقع على عاتق القائد المشرف إقناع الأفراد وبأسلوب جماعي إلى ضرورة الإنتاج الفعال.

- المعرفة الفنية، وذلك من خلال إقناع القائد للأفراد بضرورة الإنتاج الجيد الذي يتطلب مقدرة فنية تعمل على تسهيل الإنجاز.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص: 320، 321.

<sup>2</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، 267.

<sup>3</sup>- موافق أحمد شحادة العجارمة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 ص: 31، 32.

-الدور المزدوج، أي أن يقوم الإداري والقائد بتمثيل أعضاء مجموعته أمام المؤسسة ومجموعاتها الأخرى تمثيلاً مرضياً ومخلصاً، وفي المقابل يقنعهم بحاجات المؤسسة وأهدافها.

كما توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنماط قيادية هي:<sup>1</sup>

**1- نموذج القائد التسلطي المستغل:** يعتمد هذا النمط القيادي على قيام المدير باتخاذ القرارات التي ينبغي على المرؤوسين تنفيذها، فهو الذي يحدد العمل وزمانه ومكانه والأسلوب الذي يتم الإنجاز فيه، وما على المرؤوسين إلا الطاعة والتنفيذ، وإن عدم الالتزام بهذه القرارات من شأنه أن يوقع العقاب بالأفراد المقصرين ولذا فإن الاتصال يتم من أعلى إلى أسفل والمشاركة للمرؤوسين في حدودها الدنيا على أن الثقة معدومة بالمرؤوسين ولذا فإن المدير يعتمد على السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها في المنظمة.

**2- النموذج التسلطي الأبوي:** يقوم هذا النمط القيادي على قيام المدير باتخاذ القرارات، ولكن يعطي قدرًا من الحرية للمرؤوسين في أداء أعمالهم وهذا وفقاً للإجراءات والطرق المحددة من قبل المدير أو رؤساء العمل ولذا فإن مستوى الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة تبقى محدودة وضعيفة.

**3. النموذج الاستشاري:** يقوم هذا النمط من القيادة على التشاور مع العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات المتعلقة بإجراء العمل التنظيمي، ويمارس العاملون الحرية الكاملة في إبداء آرائهم و المساهمة في إنجاز المهام وفق سيادة روح المودة و الثقة و التعاون بين العاملين، وأن هذا النمط القيادي يعزز الدور الحقيقي للعاملين في تحقيق مهام المنظمة وتسود تلك الأجواء أوامر الثقة و بناء العلاقات الاجتماعية المتناسكة، مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الإنتاجية وتطويرها.

**4- نموذج الإدارة بالمشاركة:** يعتبر هذا النمط من الأنماط المفضلة في المنظمات المعاصرة، حيث يتم التركيز على اسهام العاملين ومشاركتهم في تحديد الغايات والأهداف ورسم السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات ويقتصر دور المدير في هذا النمط على كونه يمثل حلقة اتصال بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة، ولذا فإن علمية اتخاذ القرار تتخذ وفق مختلف مستويات التنظيم وموزعه بصورة لا مركزية بموجب المهام المنوطة بالأفراد العاملين.

ويرى ليكرت أن الأسلوبين الثالث و الرابع من أكثر الأساليب التي تتسم بتطوير وتحسين الإنتاجية.

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، أثار للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:313، 314.

وفيمايلي مقارنة بين النماذج الأربعة السابقة.

الجدول رقم (02): مقارنة بين نماذج ليكرت

عصر القيادة	نموذج رقم(1)	نموذج رقم(2)	نموذج رقم(3)	نموذج رقم(4)
1- الثقة في المرؤوسين.	1- لا يثق في المرؤوسين.	1- ثقة السيد بخادمه	1- ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة.	1- ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور.
2- شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل.	2- انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل مع الرئيس.	2- لا يشعر المرء بحرية كاملة في المناقشة العمل.	2- يشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة العمل.	2- يشعر المرؤوسون بحرية كاملة.
3- محاولة إشراك المرؤوسين.	3- نادراً ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين لحل مشاكل العمل.	3- يسعى الرئيس أحياناً للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين.	3- يأخذ الرئيس عادة وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها بشكل بناء.	3- يسعى الرئيس دائماً للحصول على أفكار المرؤوس و آرائهم ويحاول دائماً استخدامها بشكل بناء.

المصدر: صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، 2003، ص: 207.

#### خامساً: نظرية الشبكة الإدارية

لقد توصل " بلاك وموتون" <sup>1</sup> Blak&Mouton إلى تصميم شبكة خاصة بأنماط القيادة الإدارية على أساس أنه من الممكن أن يؤدي التفاعل بين نمطي القيادة الرئيسيين والذين توصلت إليهما دراسات جامعتي أوهايو وميتشجن ( نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج ونمط القيادة الذي يركز على العاملين) إلى عدد كبير من أنماط القيادة الفرعية<sup>1</sup>، وهكذا فإن الباحثان استخدمتا قضيبتين متدرجتين فالجوانب المختصة بالعاملين موضحة على المحور المتدرج الرأسي والتي تبدأ من الأسفل حيث يأخذ رقم(1) إلى الأعلى ويأخذ القمّة

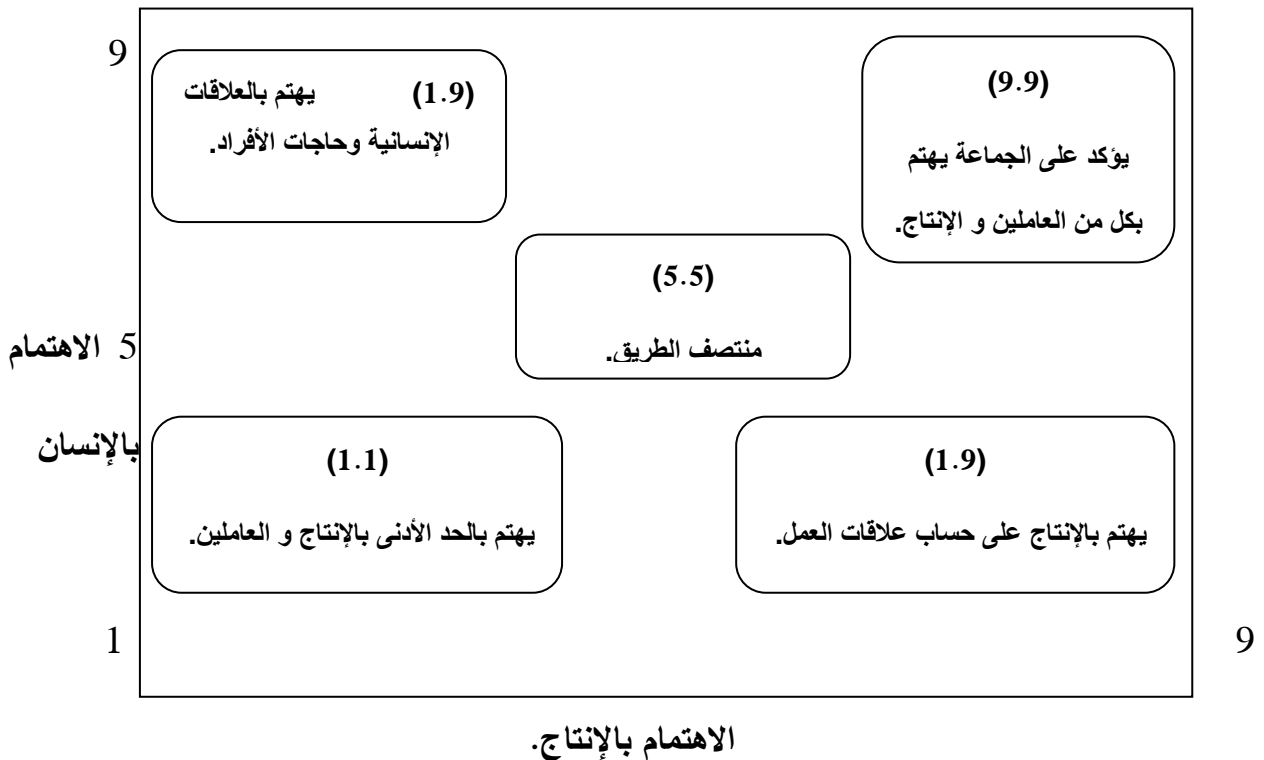
<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 169.



رقم (9) مما يختص بالنتائج وهي مبينة على المحور الأفقي حيث يبدأ التدرج من رقم (1) في الأدنى وفي الأقصى رقم (9) <sup>1</sup>.

يمكن توضيح الشبكة الإدارية لبلالك وموتون من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

استناداً لتفاعل بعدي القيادة الاهتمام بالإنتاج و الاهتمام بالعامل ( الإنسان ) اقترح الباحثان خمسة أساليب رئيسة للقيادة حسب موقعهما على الشبكة كالتالي: <sup>2</sup>

**1- نموذج (1,1):** يبدي القائد اهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج و الأفراد وتسمى " الإرادة المسلووية القوة" ويشبه هذا النموذج قيادة عدم التدخل والتي تقول " دع الأمور تتساق و حدها".

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 270، 271.

2- نموذج (1,9): يظهر القائد اهتمامًا عاليًا بالإنتاج واهتمامًا ضعيفًا بالأفراد، وهذا القائد متسلط ويطلب الامتثال من المرؤوسين باستخدام أسلوب التهديد و التلويح بالعقاب، ويراقب عن كثب، ولايسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الإحباط و عدم الولاء التنظيمي.

3- نموذج (1، 9): يظهر القائد اهتمامًا عاليًا بالأفراد و اهتمامًا ضعيفًا بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضى العاملين، ويرى مؤيد هذا النموذج من القادة أن الاهتمام بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائيًا ولكن أشارت الدراسات أن العامل السعيد في علمه ليس بضرورة مرتفع الإنتاجية.

4- نموذج (5,5): يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الإنتاج و الأفراد إذ يتم الحصول على إنتاج مقبول، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و الاهتمام، بمقترحاتهم، وتشجيع الاتصال الهابط و الصاعد، و العمل على خلق بيئة عمل مناسبة، والقيام بكل تلك الممارسات الإدارية بشكل معتدل وليس بالدرجة القصوى.

5- نموذج (9,9): يتميز أسلوب القائد باهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد على حد سواء، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل، وهذا النموذج يشبه نظام ليكرت (4) ففي كل من النموذجين يحاول القادة دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة وبالتالي تحقيق رضا العاملين والحصول على أقصى إنتاج، وبهذا يصبح المديرين قادة فعّالين.

تعتبر فكرة الشبكة الإدارية من أكثر أساليب القيادة الإدارية و التي لقيت قبولاً لقرنها للواقع وسهولة تطبيقها. وعلى ضوء البرامج التي قدمها أصحاب فكرة الشبكة الإدارية بلاك وموتون وجد أن النمط (9,9) هو أفضل نمط يليه في الأفضلية (9,1) والثالث في الترتيب هو النمط (5,5) حيث يرى 99,5% من المشتركين في البرنامج ذلك<sup>1</sup>.

كما أن للنظرية سلبيتين هما:<sup>2</sup>

- النظرية لم تجب على السؤال وهو كيف يستطيع أن يكون القائد مثاليًا؟

- متى يكون استخدام أي من الأنماط الأخرى مجزيًا ونافعًا؟

<sup>1</sup>- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 158، 159.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 325.

سادساً: انتقادات النظرية السلوكية

يمكن تلخيص أهم انتقادات التي توجيهها للنظريات السلوكية كمايلي:<sup>1</sup>

-تفتقر الدراسات أنماط القيادة ضمناً أن هناك علاقة سيئة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء و الرضا) وتحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية ولكن الدراسات لم تتجه بمنهجية علمية ودقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبيالمحكم.

- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الخاصة بالموقف وغيره.

- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين، فهناك افتراض ضمني بأن هناك نمط أمثل في القيادة هو الذي يحقق الفاعلية، وأن هناك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية.

- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كمًا ونوعًا.

- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

إن القيادة وفق هذه النظرية تنطلق من أنه لا يوجد نمط قيادي مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في كل الأوقات أو الظروف، وإن محك فعالية القائد هو نجاح المؤسسة، ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم، فالقادة ليسوا جامدين، بل يكيفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة، وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقاً لهذه النظرية يتم وضع الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف، ويتم على إثر ذلك دراسة تصرفاته ومدى صلاحيته للقيادة.<sup>2</sup>

ومن بين النظريات التي جاءت بها النظرية الموقفية مايلي:

<sup>1</sup> - سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة

الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوريقسنطينة، الجزائر، 2010، ص:36.

<sup>2</sup> - رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيالجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص ص:23، 24.

أولاً: نظرية فيدلر:

ارتكز هذا النموذج المطور من قبل " فيدلر " على القيادة الفاعلة تعتمد على المواءمة بين النمط القيادي وبين المتطلبات الموقفية، وقد تم قياس النمط القيادي من خلال وصف القائد على أنه مهتم بالمهمة أو بالعلاقات ويرى أن القائد الفعال هو الذي يوائم بين تركيزه على المهمة و العلاقات، حسب متطلبات المواقف المختلفة<sup>1</sup> حيث تبنى " فيدلر " أسلوب القيادة الإدارية الذي توصلت إليها كل من دراسات أوهايو وميتشيجن وهما:<sup>2</sup>

– أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.

– أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

حيث يقاس أسلوب القيادة الإدارية في هذه النظرية بمقياس زميل العملاً الأقل تفضيلاً، وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بنداً يتضمن كل منها صفتين متقابلين، حيث يسأل القائد أن يصف شخصاً عمل معه ولا يجب أن يكون شخصاً يحبه بدرجة أقل، ولكن يجب أن يكون شخصاً يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة، وبعد الإجابة وجمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات إيجابية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين، أما إن كان مجموع النقاط منخفضاً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات سلبية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل، وقد أفرز " فيدلر " ثلاث متغيرات موقفية تحدد درجة صعوبة الموقف وهي<sup>3</sup>:

**1- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه:** وهذه تعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بين الطرفين وتعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذا بنظر " فيدلر " يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.

**2- مدى وضوح مهام العامل ووضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين:** وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل، وهو يلي العامل الأول من حيث التأثير في موقف القائد.

**3- درجة القوى في المركز القيادي:** وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكل عام.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية (دراسة استكشافية في الشركات الصناعية

المساهمة الأردنية)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص: 17.

<sup>2</sup> - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

<sup>3</sup> - فريدة توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 286، 287.

ويرى "فيدلر" أن أسلوب القيادة الإدارية سواءً المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعالاً جداً في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجاً يميز ثمانية أنماط من المواقف، اعتماداً على ما إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح نموذج فيدلر:

الجدول رقم (03): نموذج فيدلر

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

المصدر: سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

وتبعاً لنموذج "فيدلر" ليس هناك أسلوب بارز في كل المواقف، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة (الموقف 8، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، هيكل العمل غامض والقائد ذو نفوذ ضعيف) وكذا في المواقف السهلة (المواقف 1، 2، 3، حيث العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسه و/أو هيكل العمل واضح

<sup>1</sup> - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

و/أو القائد ذو نفوذ قوي)، بينما القائد المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة (المواقف 4،5،6،7، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومروؤوسيه أو هيكل العمل غامض أو نفوذ القائد ضعيف)<sup>1</sup>

رغم الطبيعة الديناميكية والواقعية لنظرية "فيدلر" الموقفية من أخذها في عين الاعتبار متغيرات سلوك القائد والموقف، وتفاعلها كأساس لفعالية القيادة، إلا أنها لم تسلم من النقد إذ لم تقدم تفسيراً منطقياً مقبولاً للعلاقة التي فرضتها بين متغير شخصية القائد، ومتغيرات الموقف وبين متغير إنتاجية المرؤوسين، وبنظرة سطحية لنتائجها السابقة تتبين لنا التناقضات الواضحة التي وقعت فيها مثل فعالية القائد المهتم بالمهام، في نوعين متناقضين من المواقف وهو ما عجز فيدلر عن توضيحه.

كما أن مقياس شخصية الفرد كثير الغموض، وأخيراً فإن الاختبارات التي أجريت لاختيار صحة تنبؤات وافترضات النظرية لم تثبت أكثرها بل جاءت أحياناً معاكسة لها<sup>2</sup>.

### ثانياً: نظرية المسار والهدف لـ" روبرت هاوس"

تعتبر هذه النظرية محاولة للربط بين السلوك القيادي و دافعية المرؤوسين لأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية إلى أن القائد المؤثر هو الذي يوضح مسارات أهداف العمل ومسارات أهداف العاملين الشخصية ويساعدهم في تجاوز العقبات والأزمات ويعمل على تحفيزهم<sup>3</sup>.

**1- نماذج السلوك القيادي في نظرية المسار والهدف:** تحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعاً من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

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

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

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص: 37، 38.

<sup>2</sup> - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 145.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

ج- السلوك المشارك: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

د- السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

2- سمات نظرية المسار والهدف: <sup>1</sup>مما يميز هذه النظرية عن غيرها هو أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلياً هذه الأنماط (النماذج) في مواقف مختلفة، أما المحددات التي حددتها النظرية فهي:

أ- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: وتتركز في المقدرة، والانغلاق الذهني والجهود والانطواء.

ب- الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل): تتضمن طبيعة الأعمال للمرؤوسين (واضحة متكررة) ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية.

واستناداً لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين و دافعيتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسراً وسهلاً بقدر الإمكان. ومن أجل تحقيق ذلك لابد من تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية، كما على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

3- أهم نتائج نظرية المسار والهدف: لقد توصلت نظرية المسار والهدف إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>

- يؤدي السلوك المساعد للقائد الإداري إلى دافعية ورضاً عال لدى المرؤوسين حينما يكون العمل يتميز بإثارة التوتر والإحباط ويركز سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين بمساعدة و علاقات إنسانية جيدة.

- يؤدي السلوك المشارك للقائد إلى دافعية ورضاً عند المرؤوسين حينما يغلب على العمل طابع الغموض وأنه يتحدى قدرات الفرد وخصوصاً عندما يكون المرؤوسين يشندون الاستقلال وتحقيق الذات.

- يؤدي السلوك الموجه للإنجاز لدى القائد الإداري إلى دافعية ورضاً عال لدى المرؤوسين حيث يكون العمل غامضاً أو صعباً، وحينما يكون المرؤوسين محافظين وغير مبادئين.

<sup>1</sup>-حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 214، 215.

<sup>2</sup>-سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

- يؤدي السلوك الموجه للإنجاز لدى القائد الإداري إلى دافعية ورضا المرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً وغير متكرر، والقائد هنا يثير حماس المرؤوسين.

بالرغم من إضافات نظرية المسار والهدف إلا أن النظرية تعرضت لبعض الانتقادات ومنها: أن نمط السلوك القيادي لا يفسر إلا جزءاً بسيطاً من الاختلافات بين الأداء الفعال للأفراد. وقد يرجع هذا إلى أن تأثير هذه النظرية المسار والهدف لم تتضمن في طياتها جميع المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي، كما أنه يصعب تعميم نتائج النظرية نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط، مع عدم تجانس العينة حيث ضمت مديرين ومشرفين، وعمال غير مهرة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نظرية "فرومويتون" "Vroom & Yetton" لصنع القرار<sup>2</sup>

تم تطوير هذه النظرية من طرف " فيكتور فروم" و" فليب يتون" "Victor & Philip Yetton Veroom"، وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسب لكل المواقف، وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، أما جودته القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار، وحدد فروم ويتون خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة الشخصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسبة، وذلك كمايلي:

**1- أسلوب القائد الأتوقراطي1:** يقوم القائد بصنع القرار منفرداً اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.

**2- أسلوب القائد الأتوقراطي2:** يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.

**3- أسلوب القائد الاستشاري1:** يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية ( كل مرؤوس على حدة)، ويحصل آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهذا لا يكفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.

<sup>1</sup>-رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص:267.

<sup>2</sup>-سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص:41، 42.



4- أسلوب القائد الإستشاري2: يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة وليس كأفراد ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

5- أسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي): يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

أما الأسئلة التشخيصية التي وضعها " فروم " و " يتون " فهي سبعة وكل سؤال منها يمثل بعداً من أبعاد الموقف، بالتالي يساعد القائد على إيجاد أسلوب القيادة الإدارية لذلك الموقف، حيث تتناول الأسئلة الثلاثة الأولى جودة القرار كمايلي:

السؤال الأول: هل يمثل معيار كفاءة القرار معيار هاماً؟.

السؤال الثاني: هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عالي الكفاءة؟.

السؤال الثالث: هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟.

أما الأسئلة الأربع الأخرى، فنتناول قبول القرار كمايلي:

السؤال الرابع: هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصراً حيوياً وحاسماً في تنفيذ القرار؟.

السؤال الخامس: هل هناك تأكيد نسبي أن القائد بصنع القرار سليمة قبولاً من المرؤوسين؟.

السؤال السادس: هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي ستتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة؟.

السؤال السابع: هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟.

رابعاً: انتقادات النظرية الموقفية:

على الرغم من أن النظرية الموقفية قد اسهمت اسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف، وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص إلا أن الباحثين قد وجهوا

إليها بعض الانتقادات يمكن إيضاحها كالتالي:<sup>1</sup>

- على الرغم من أن هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة وبين متغيرات الفعالية، الأداء الرضا، إلا أنها درست عددًا محدودًا من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه علمية القيادة ذاتها.

- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي، يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعّال.

- إن وضع الموقف الذي تتم فيه علمية القيادة ذاتها في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعّال لا يعني ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائدًا يتسم بنمط قيادي معين ومع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط أي أن توافر نمط قيادي معين للقائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه فيه.

- أغفلت طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث من بين جميع المتغيرات التي تتضمنها و الذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية.

- أن القيادة لا تكون وقفًا تامًا على الموقف و الظروف وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيًا للآخرين.

- في ظل هذه النظرية فإن الخصائص التي تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم إلا حيث تتشابه المواقف وهذا منطوق مرفوض نظرًا لأن لكل منظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على السلوك القيادة فيها.

### المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

يتشكل النمط الإداري من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحدة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر، النمط القيادي: هو مجموعة من السلوكيات التي

<sup>1</sup>- علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54، 55.

تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، و الطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد فقد تكون له عدة أنماط ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي

هو النمط الذي يتضمن وضعاً معاكساً للنمط الديمقراطي، حيث نجد القادة في هذه الحالة حذرين غير راغبين في تفويض سلطاتهم أو مشاركة غيرهم في قراراتهم ويرجع ذلك إلى حرصهم على العمل وعدم الثقة في العاملين والثقة المتزايدة في أنفسهم<sup>2</sup>.

حيث يتميز القائد باتباع أسلوب الحزم و الحسم والشدة و التحديد الدقيق للأعمال والواجبات، وإجراء الرقابة الصارمة على مقودية " أفراد الجماعة"، وهو لا يتيح لهم مناقشة أو إبداء آرائهم وهو نمط عسكري بالدرجة الأولى<sup>3</sup>.

وكذلك يتميز القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف التهديد، والعقاب وفرض السلطة بغرض توجيهات على مرؤوسيه، ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات، وتغيير كل صغيرة و كبيرة بمفرده، وحسب رغباته، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره.

ويقوم هذا النمط القيادي على الافتراضات التالية:<sup>4</sup>

- ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده.

- يعتمد على الرقابة الصارمة ويفترض أن العمال كسالى.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين القائد ومرؤوسيه في إطار النمط الأوتوقراطي.

### الشكل رقم (04): أسلوب القائد الأوتوقراطي

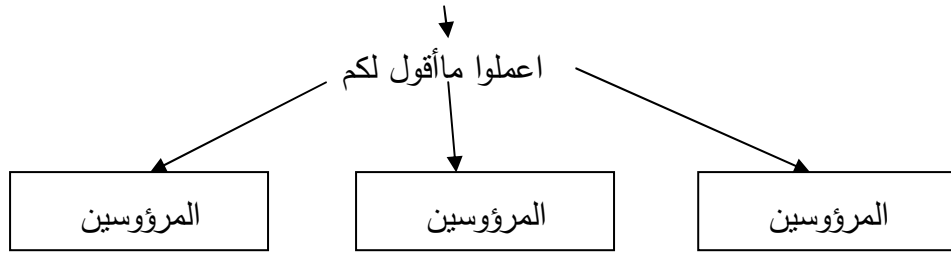
القائد الأوتوقراطي

<sup>1</sup>- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على علمية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01، 2012، ص: 136.

<sup>2</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص: 191.

<sup>3</sup>- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة )، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص: 223.

<sup>4</sup>- عبدالغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص: 334.



المصدر: ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2008، ص: 41.

نلاحظ من الشكل (04) أن القائد الأتوقراطي يحتكر السلطة لنفسه من أجل القيام بكافة الأعمال مهما كان حجمها، ويصدر الأوامر و التعليمات وتخذ كل القرارات بنفسه، ويطلب من مرؤوسيه أن يطيعوه وينفذوا أعمالهم كما طلب منهم، كما نلاحظ أن الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه تكون اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل<sup>1</sup>.

#### أولاً: أشكال القيادة الأتوقراطية:

حيث يميز الباحثون بين ثلاثة أشكال من النمط الأتوقراطي وهي:

**1- القيادة الأتوقراطية التسلطية:** يقوم النمط الأتوقراطي التسلطي على التحكم القائد في مرؤوسيه و استخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأتوقراطي تطرفاً في استبداديته<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى إن القادة في مثل هذا النوع من القيادة لايفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً، كما يقوم بمحاولة دائماً بتوسيع سلطاته و صلاحياته، لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته، يتبع هذا الأسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق لعدم ثقته بمرؤوسيه<sup>3</sup>.

**2- القيادة الأتوقراطية الخيرة أو الصالحة:** يصف القائد الأتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل، وتبدو

<sup>1</sup> -ليندة فرخة ، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

<sup>3</sup> - محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 149.

مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، مع عدم خلق استياء لامبرر 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، ولذلك يوصف القائد من هذا الطراز بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه، فهو كما يقول " براون" من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسه، يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسه بعملهم، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه، ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم و التعاون معهم أفضل من تهديهم و الضغط عليهم لإنجاز العمل. والقائد من هذا الطراز وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه يكون أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه<sup>1</sup>.

**3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** تدعى كذلك بالقيادة الأوتوقراطية المناورة، هذا النوع من القادة يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفراد باتخاذ القرار بنفسه<sup>2</sup>، أي أن القائد بالرغم من أن سلوكه هو سلوك أوتوقراطي إلا أنه يتميز بلباقة في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجته للمشكلات التي تواجهه في العمل، والقائد في هذا النوع يعتقد أن مشاركته مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته، وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق إحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً<sup>3</sup>.

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي في استبداديته وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرًا ولو بسيط من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذو طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطة في اتخاذ القرار<sup>4</sup>.

يتضح من خلال العرض السابق أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية على اختلاف أشكالها على ضوء الدراسات المتعددة، أن هذا الأسلوب القيادي وإن كان يمكن أن يلقى التطبيق ويكون ناجحاً في ظل مواقف

وظروف معينة إلا أنه في الغالب يؤدي إلى نتائج سلبية تعكس آثارها على العاملين في ظله وبالتالي على إنتاجيتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010، ص:160.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:187.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2010، ص:151.

<sup>4</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص:163.

المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

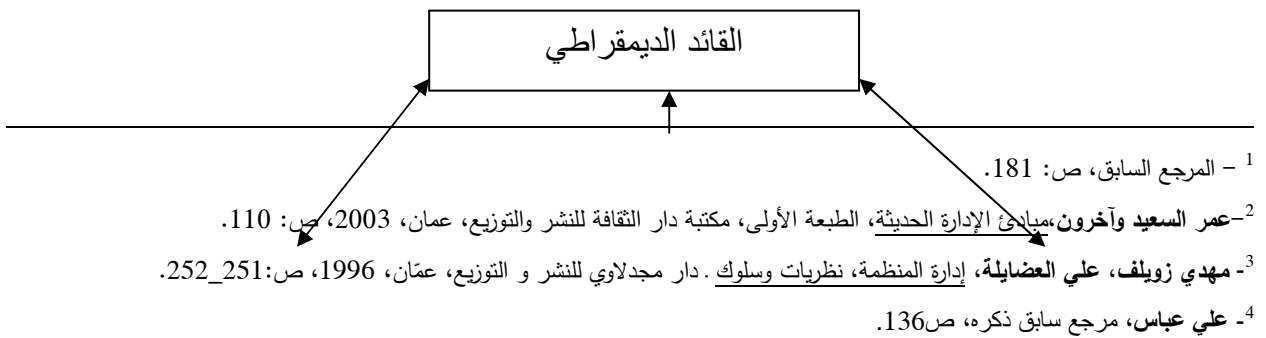
يعتبر هذا الأسلوب على أنه أسلوب القيادة في المستقبل وبدأ هذا الأسلوب في الانتشار في معظم أنحاء العالم، إن هذا الأسلوب يعتمد على الاستئناس بآراء المرؤوسين حول القضايا الإدارية المختلفة، ويشارك القائد المرؤوسين في القضايا التي تهمهم، يأخذ بآرائهم على محمل الجد ويشاركهم في صياغة القرارات النهائية<sup>2</sup>.

أولاً: تعريف النمط القيادي الديمقراطي

في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة ما تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف<sup>3</sup>، حيث يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع و الاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة<sup>4</sup>. حيث أن ترك نوع من الحرية وعدم تقييد الأفراد في النمط الديمقراطي لها قيمة في التأثير على قدراتهم الشخصية خاصة العمال ذوي الكفاءات العالية وكذلك المشاركة من أجل بلوغ الأهداف<sup>5</sup>.

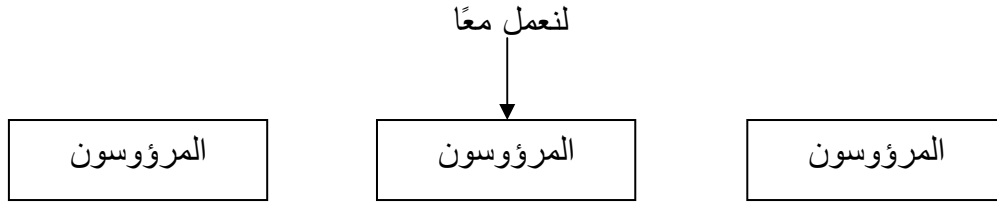
والشكل الموالي يوضح العلاقة بين القائد والمرؤوسين في إطار النمط الديمقراطي:

الشكل رقم (05): أسلوب القائد الديمقراطي



<sup>5</sup>-Alain duluck, Le leadreship et confiance( développer le capital humain pour des organisations

performantes),dunod, paris, 2003,p 78.



**Source: Pierre Gbergeron, La gestion moderie, une revision globale et intégrée 3éme edditionqaetionMorined: Teur, Montréal, Canada,1997,p310.**

من خلال الشكل رقم(05) نلاحظ أن القائد الديمقراطي يشجع مرؤوسيه على المشاركة في صنع القرارات من خلال تشكيل شبكة من الاتصالات العمومية والأفقية، وذلك لنقل المعلومات و الأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها، حتى يكون الجميع على دراية بأمور العمل<sup>1</sup>.

### ثانيا: المرتكزات الأساسية للنمط الديمقراطي

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية وهي:

**1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** تتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

والعلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه تدور حول الأفكار التالية:<sup>3</sup>

-حتى يمكن الحصول على نتائج فعّالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظفين و التنظيم.

- يجب معاملة الأفراد العاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم.

- عدم تعارض مصالح المؤسسة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية.

<sup>1</sup> -ليندة فرخة، مرجع سبق ذكره، ص:44.

<sup>2</sup> -نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ص: 184.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص: 183.

- يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي.

**2- المشاركة:**<sup>1</sup> يَصور لنا " دافيد إمري" مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقول أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجوّ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على مايسمى بمؤتمرات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ممايشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم،بالإضافة إلى مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

**3- تفويض السلطة:**<sup>2</sup> لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرصها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الاستراتيجية يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشف عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعده التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين وبتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

من خلال العرض السابق يتضح لنا أن مركز القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس والمؤسسة معا، مما جعل هذا النمط المفضل للتطبيق و الأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب الإدارة إلا ذلك لا يعني أن نمط الديمقراطي هونمط مثالي ويصلح في كل المواقف.

### المطلب الثالث: النمط القيادي الحر

<sup>1</sup> - دريوششهيناز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88، 89.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 89.



يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبًا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجًا ثابتًا، وفي مجال الإدارة لم يطبق الأسلوب إلا بعد الثلاثينيات، حيث تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "أيوا" الأمريكية، وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف النمط القيادي الحر

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية . الأوتوقراطي والديمقراطي، في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم ولكن على اختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير، كما يتفقون أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على الإنتاج وتركز القيادة الديمقراطية اهتمامها أكبر على المرؤوسين، فإن القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل<sup>2</sup>.

فالقائد في هذا النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد اتجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد أوالمدير إلى التسبب وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية<sup>3</sup>.

### ثانياً: خصائص النمط القيادي الحر

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية مايلي<sup>4</sup>:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاط مهم و إصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

<sup>1</sup> - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 252، 253.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 253.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص ص: 201، 202.

- اتجاه القائد إلى التفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عانة غير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مؤوسيه المزيد من الحرية و الاستقلال في ممارسة المهام.

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

### ثالثاً: تقييم النمط القيادي الحر:

إن الاتجاه الغالب الذي كانت الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مؤوسيهدون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم إلا أن اتجاهاً آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العلمي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف و ظروف معينة تقتضي تطبيقه<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وثالثة تخص الموقف و البيئة و الضغوط الزمنية.

### أولاً: العوامل التي تخص القائد

من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بعين الاعتبار مايلي<sup>2</sup>:

- مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- القيم التي يؤمن بها القائد، إذا هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 202.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف. الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 271.

- وأخيراً يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معيّن على ميله لفلسفة قيادته معينة يشعر بالراحة في اتباعها. فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط، وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

### ثانياً: عوامل تخص المرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف و اتخاذ القرارات الإدارية، فقيّد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ قراراتهم وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: ظروف البيئة<sup>2</sup>

يقصد بذلك بيئة العمل عمومًا، ونبية المنظمة والقيم و التقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثرًا كبيرًا في اتباع نمط قيادي، وإذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عمّا اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه كثيرًا من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دورًا مهمًا، إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات.

ومادنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في اتباع النمط القيادي، فكما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، وكما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعليم والخبرة، تشجّع الرؤساء على الاتجاه لإشراك العاملين.

### رابعاً: العوامل الموقفية

تتعلق بالأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلّها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 271.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي. دراسات السلوك الإنساني والفردى و الجماعى فى منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 207، 208.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة. النظريات والوظائف والعمليات. مرجع سبق ذكره، ص: 272.

خامسا: الضغوط الزمنية

كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرارات قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الطبعة الثالثة، دار هومة، 2009، ص: 37.

### خلاصة

القيادة الإدارية هي المقدرة على التأثير في الآخرين من خلال سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم، وذلك للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر قوة و تأثيرات عديدة منها قوة المكافأة، قوة العقاب، السلطة المشروعة...إلخ. حتى يستطيع القائد القيام بهذه الممارسة لابد من توفره على مهارات و متطلبات قيادية تساعده في ذلك.

لقد ظهرت و تطورت نظريات كثيرة وعديدة لتفسير عملية القيادة والقائد، ومن هذه النظريات نظريات السمات التي تعتقد بأن فاعلية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، أما النظرية السلوكية فتري أن فاعلية القائد تتحدد بأفعاله وسلوكه و ليس بسماته، في حين أن النظرية الموقفية حاولت اكتشاف المتغيرات التي تؤثر في فاعلية القيادة، حيث تفترض هذه النظرية أن فاعلية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف أي خصائص الجماعة والبيئة.

كما تمخض عن مختلف هذه النظريات ظهور ثلاث أنماط قيادية تمثلت في النمط الأوتوقراطي الذي يتميز بمركزية السلطة في يد القائد وعدم تفويضها، والنمط الديمقراطي الذي يقوم على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، أما النمط القيادي الثالث فهو النمط الحر حيث أن القائد هنا ينسحب من العملية القيادية ويمثل رمزاً للمنظمة فقط.

**الفصل الثاني:**  
**طبيعة العلاقة بين نمط القيادة وأداء**  
**العاملين**

تمهيد:

يشغل موضوع أداء العاملين في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على مستوى الكلي الدول و القطاعات الاقتصادية، أو على المستوى الجزئي المنظمات الربحية و الغير الربحية والأفراد، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة إن لم نقل أنه يعتبر الهدف الأول والأهم داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، حيث أن معظم المنظمات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية وظائفها بفاعلية.

ويتأثر أداء العاملين بالمنظمة بمجموعة من العوامل التي تتحكم فيه سواء كانت داخلية خاصة بالمنظمة ذاتها أو خارجية مرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بها. ولعل من أهم هذه العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين نجد القيادة الإدارية، إذ يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مرؤوسيه ذات تأثير كبير على مستوى أداء العاملين.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصبّ حوله جهود المسؤولين، كونه يعتبر شرطاً جوهرياً لبقاء واستمرارية أيّة منظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، حيث تتوقف كفاءة أداء أيّة منظمة على كفاءة موردها البشري، لذلك أصبح الاهتمام في هذا العصر موجهاً نحو هذا الموضوع.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، حيث تعددت التعاريف التي قُدمت للأداء بتعدد مداخل الدراسة، وفي هذا السياق سوف نحاول تقديم تعريف دقيق لأداء العاملين.

#### أولاً: تعريف أداء العاملين

- إنَّ الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية "performare" التي تعني إعطاء كلفة الشكّل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية "performance" والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ فيها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>.
- كما أنّ " كلمة أداء استعملت لأول مرة في مجال الرّياضة قبل أن تستعمل في مجال التنظيم، أما مجال الاقتصاد فتعرف بأنها متغيّر يتكوّن من ثلاثة معاني وهي التّجّاح، الحدث، نتيجة الحدث"<sup>2</sup>.
- ويعرّف الأداء بأنّه " الأساس الذي من خلاله يتمّ الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسّسات، ويقصد به من جهة أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسّسة"<sup>3</sup>.
- ويشير الأداء إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقّق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلّة العلوم الإنسانيّة كلفة الحقوق و العلوم الاقتصاديّة، جامعة محمّد خيضر، بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001، ص:86.

<sup>2</sup>- Martine Maadani, karimsaid, management (pilotage de la performance), hachet livre, paris, 2009,p28.

<sup>3</sup>- كامل بربر، إدارة الموارد البشريّة ( اتّجاهات وممارسات )، الطبعة الأولى. دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص:172.

<sup>4</sup>- عائد عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ( دراسة حالة جامعة تعز )، مذكرة مكتملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدلة الأعمال، كلفة العلوم الإداريّة والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008، ص: 38.



- كما أنّ الأداء هو " تحقيق بعض الشّروط أو الظّروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معنية لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص"<sup>1</sup>.

- والأداء باختصار هو " إنجاز هدف أو أهداف المؤسّسة"<sup>2</sup>.

- أمّا أداء العاملين فهو " تحقيق نتائج معينة يتطلّبها عمل ما من خلال القيام بمهام محددة تتفق مع سياسات، إجراءات، وظروف بيئة المنظمة التي يعمل بها الموظف"<sup>3</sup>.

- وهو " سلوك الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يُدعم هذا السلوك ويُعزّز من قبل المنظمة بما يضمن التّوعية والجودة من خلال برامج التدريب"<sup>4</sup>.

- كما أنه عبارة عن " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" أو هو " درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة العامل"<sup>5</sup>.

وفي الأخير يمكن القول بأنّ أداء العاملين هو نتيجة السلوك العملي الذي يؤدّيه فرد أو مجموعة من الأفراد عن طريق عمل، أو تصرّفات مقصودة من أجل عمل معيّن لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه.

### ثانياً: تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء

حتى يتم معالجة نظرياً لابد من معرفة بعض المفاهيم المرتبطة به كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، السلوك، والإنجاز.

هناك من يرى أن الأداء تفاعل بين الكفاءة والفعالية، حيث يمكن التمييز بين المصطلحين كما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص: 96 .

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 360.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحي نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 304.

<sup>4</sup> - بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص: 117.

<sup>5</sup> - إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مكمّلة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006، ص: 56.

<sup>6</sup> - الشّيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلّة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، ص: 219، 221.

**1- الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"، كما أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"، وتعني أيضاً "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

**الكفاءة = المخرجات/المدخلات**

نستنتج من التعاريف السابقة أنّ الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل، كما أنها صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي استخدام عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

**2- الفعالية:** هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعاتها و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... إلخ، كما أنها القدرة على تحقيق النشاط المرقب والوصول إلى النتائج المرتبة".

إذ نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني فعل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو

$$\text{المخططة، وعليه فإن: الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

يمكن القول بأن الفعالية تتعلّق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة ( أي ما تم تحقيقه من الأهداف) أقرب من النتائج المتوقعة ( أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

**3- الإنتاجية:** تُعبّر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج ( القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محدّدة خلال فترة زمنية معيّنة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدّد، يتضمّن مفهوم الإنتاجية كلاً من الكفاءة والفعالية أي الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

**الإنتاجية = الفعالية/الكفاءة**

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ( دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس )، مذكرة مكمّلة لمتنّابات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص:63.

كما أنّ الأداء يختلف عن السلوك والإنجاز حيث أن:<sup>1</sup>

4- السلوك: يُعبّر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها.

5- الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج السلوك.

فالأداء هو نتاج السلوك، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخّضت على ذلك السلوك، والواقع أنّنا نستطيع القول أنّ الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أو أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحقّقت معاً، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز من ناحية أخرى<sup>2</sup>، إذن السلوك هو الإطار الذي يعمل فيه الفرد لتحقيق الإنجاز.

### ثالثاً: أهمية الأداء

يمكن إبراز الأهمية بالنسبة للعاملين والمنظمة كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

ينعكس أداء الفرد في مختلف مستوياته التنظيمية على أداء المنظمة، كما أنّ العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أنّ الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إنّ اهتمام الفرد بمستوى أدائه و إجادته له ينعكس شخصياً عليه ويتمثل ذلك في التالي:

- يُعدّ الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإنّ الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، الترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كلّ فرد أن يوجّه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لارتباطه ذلك بمستقبله الوظيفي.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تقييم الأداء الوظيفي للمواد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 06، كلفة العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 57.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ( الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 15..

<sup>3</sup> - علي يونس ميّاً، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ( دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، اللاذقية، سورية، 2009، ص: 09.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجر مرتباً مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ومما سبق نخلص إلى أنّ اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يُمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية، النفسية، والاجتماعية.

## 2- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو المهام التي يُشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في منظماتهم، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات و درجة فاعليتها أيضاً.

## رابعاً: عناصر أداء العاملين

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:<sup>1</sup>

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

**2- نوعية العمل:** وتتمثل في ما يُدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

<sup>1</sup>-حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص:53.

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجِدَّة والتَّقاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

### المطلب الثاني: محددات ومعايير أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي وقياسه معرفة العوامل التي تُحدّد هذا المستوى والتفاعل بينها، وأيضاً معرفة المعايير المعتمدة في قياس هذا الأداء حتى يتم قياسه بشكل صحيح ودقيق.

#### أولاً: محددات الأداء

حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدّم "بورتر" "poorter" وزميله "لؤلر" "looler" نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصلية الجهد المبذول، الخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد و خبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة<sup>1</sup>.

يمكن القول أن محددات الأداء تسند إلى ثلاثة متغيرات هي:<sup>2</sup>

1- **الجهد المبذول:** ويعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدرا ما يُكثّف الفرد جهده يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يُمثّل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

2- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويعني تصوّراته وانطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكوّن منها عمله وعن الكيفيّة التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

<sup>1</sup> -يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 18، العدد الثاني، غزة، فلسطين، يونيو، 2010، ص: 1159.

<sup>2</sup> -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 230.

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة ( التعليم، التدريب، الخبرة... إلخ) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتُحدّد الأداء<sup>1</sup>.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة، البيئة:

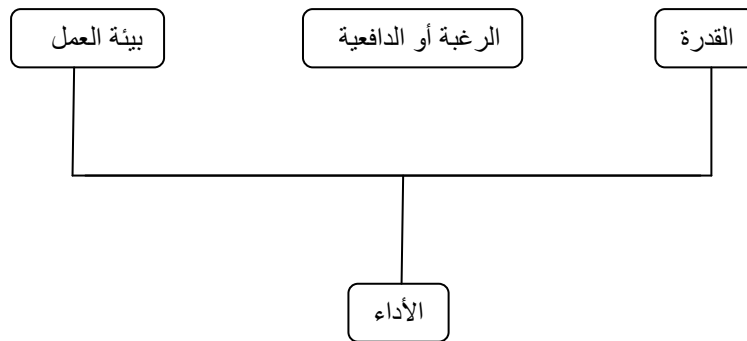
- الرغبة: تمثل رغبة الفرد في القيام بعمله ويعتمد ذلك على التعليم والتدريب والخبرات<sup>2</sup>.

- القدرة: هي قدرة الفرد العضلية والذهنية على أداء الوظيفة المكلف بشغلها بكفاءة وفاعلية، وتتأثر قدرة الفرد بعوامل ذاتية مثل القابلية لديه في فهم واستيعاب ما يتلقاه من معلومات، وبالعوامل غير ذاتية تشمل المهارات في أداء الوظيفة أو مهام محددة<sup>3</sup>.

- البيئة: تمثل البيئة مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء، ومن العوامل الداخلية نجد: أهداف المنظمة، قنوات الاتصال بها، إدارة وأقسام المنظمة، الموارد المتاحة للمنظمة، ومن العوامل الخارجية نجد: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية... إلخ والتي تؤثر على أداء المنظمة ككل إيجاباً أو سلباً<sup>4</sup>.

والشكل الموالي يوضح محددات الأداء

الشكل رقم (06): محددات الأداء



المصدر: شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

<sup>1</sup>- شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>2</sup>- مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

<sup>3</sup>- سنان غالب المرهضي، تحليل بعض العوامل (القدرة، الرضا الوظيفي، بيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك و المنظمات الصحية والصناعية اليمينية)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العملية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، اللاذقية، سورية، 2008، ص: 41.

<sup>4</sup>- مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

ثانياً: معايير الأداء

يمكن تعريف المعايير على أنه "مستوى ماتم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى ويتضمن مغزى ومدلولاً يمكن التثبت منه"<sup>1</sup>.

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، حيث تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء وكفاءته، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون اسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>. حيث تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

**1- الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات<sup>3</sup>.

**2- الكمية:** يُعبّر هذا المعيار عن مدى تحقيق الفرد للكمية المنتجة و المحددة من وحدات العمل التي تحقق معدّل مقبول من الأداء، فكلّما أنتج الفرد الوحدات المطلوبة منه أو زاد عنها، عكس ذلك مستوى أدائه المرتفع والعكس<sup>4</sup>.

**3- الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يُحتّم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلي غير رجعة فهو لايفترّ بثمن، ويُعدّ أحدالمراد الأساسية الخمسة في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يُعدّ من أهم المؤشرات التي يُستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقّعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص: 113.

<sup>2</sup>-شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

<sup>3</sup>-المرجع السابق، ص: 73.

<sup>4</sup>-مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

<sup>5</sup>-شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

4- الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

حتى يتم قياس الأداء بشكل صحيح ودقيق، لا بد من أن تكون هذه المعايير السالفة الذكر موضوعية وعادلة للقياس والمقارنة واكتشاف الأخطاء والانحرافات، وأن تكون سهلة التطبيق من قبل المعنيين حتى لا يميلوا إلى تجنبها أو التشكيك في صحتها.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية أداء العاملين لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء، ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية أداء العاملين للقيادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد ونمط القيادة وشخصيات المرؤوسين من ناحية، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن تحديد نوعين من العوامل قد يكون بعضها ذو تأثير مباشر على الأداء أو غير مباشر عليه، وهذان النوعين من العوامل هما:

#### أولاً:العوامل الخارجية:

تتعلق مؤثرات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة إلا أن أهم عواملها:<sup>3</sup>

1- ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على صحة البيئة والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جوّ عمل آمن مريح، لذلك لها تأثير هام على أداء العاملين.

<sup>1</sup>-المرجع السابق، ص: 72.

<sup>2</sup>-حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>3</sup>-الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص: 150.



2- **العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات، ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

3- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعلّ من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة، الإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

### ثانياً: العوامل الذاتية:<sup>1</sup>

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)}.$$

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

أ- **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 وغيرها.

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

2- **الدافعية للعمل:** تعتبر الدافعية محصلة لعوامل بيئية داخلية وخارجية عديدة ومن الصعوبة حصرها في عوامل محددة وتجاهل الأخرى، إلا أنه يمكن القول أن الدافعية تعني " قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل".

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص: 150، 151.

إنّ العوامل التي تمّ استعراضها سابقاً تتفاعل فيما بينها، ويكون هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما لهذه المؤثرات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلاً يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أنّ الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته.

### المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية. حيث تعتبر هذه العملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في وحدات الإنتاج.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لمساعدة باقي أفراد المنظمة على تأدية العديد من أنشطتهم بكفاءة وفاعلية.

### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

- يعرف تقييم الأداء على أنه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقّي و زيادة الأجر"<sup>1</sup>.
- كما يعرف تقييم الأداء بأنه " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أيّ من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً"<sup>2</sup>.
- وهناك من يعرفه على " أنّه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية، يستهدفها التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، 2004، ص: 03.

<sup>2</sup>- حنفي علي، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة المواد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص: 272.

<sup>3</sup>- خالد عبد الرحيم الميحي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان، 2005، ص: 199.

- كما ويقصد بتقييم أداء العاملين بأنه " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"<sup>1</sup>.

- ويعرفه البعض الآخر بأنه " عبارة عن تقدير دوري يُبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"<sup>2</sup>.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن تقييم أداء العاملين هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف، والعمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.

### ثانيا: خصائص علمية تقييم أداء العاملين

تتميز علمية تقييم أداء العاملين بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

-أنّ تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.

-أنّها عملية إيجابية لأنها لاتسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه في تحقيق الهدف.

-أنّها لا تتضمّن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.

-أنّ تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تُستخرج على فترات متباعدة.

### ثالثا: فوائد تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين فوائد كثيرة متعددة، نذكر منها مايلي:<sup>4</sup>

- اختيار الأفراد الصّالحين للترقية.

- المساهمة في تحسين أداء العاملين.

<sup>1</sup>-محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص: 753.

<sup>2</sup>-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، 137.

<sup>3</sup>-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، 208.

<sup>4</sup>-يوسف محمد محمد إندارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع للاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، دمشق، 6-9 يوليو 2008، ص: 11.

-رفع الروح المعنوية لدى العاملين لشعورهم بأن ما يبذلونه من جهد في أداء أعمالهم هو موضع تقدير واهتمام الإدارة.

-تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

- المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الإنتاجية.

- تشجيع التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجر.

- يكشف للإدارة العليا عن مواقع القوة والخلل في أقسام المنظمة المختلفة وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم.

- الكشف عن الحاجات التدريبية و تحديد أنواع البرامج وتطويرها.

### المطلب الثاني: أهداف أداء العاملين

يتضح مما سبق أنّ عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والمنظمة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف مجموعة من الأهداف يمكن تناولها وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المرؤوسين والمديرين.

#### أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على المستوى المنظمة مايلي:<sup>1</sup>

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم الموضوعية في إصدار الأحكام، مما يُبعد عن المنظمة احتمالات شكاوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 103، 104.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

### ثانياً: الأهداف على مستوى المرؤوسين

- لعلّ أبرز الأهداف التي يسعى المقيّمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة تقييم الأداء ما يلي:<sup>1</sup>
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أنّ الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويُطَوِّروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

### ثالثاً: الأهداف على مستوى المديرين<sup>2</sup>

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، ممّا يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

وعموماً يمكن القول أنّ عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة عن كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويُتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية إلا أنّها تُعتبر أداة

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص: 240.

<sup>2</sup>- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة تفتالمسيلة CLP ، منطقة سطيف)، مذكرة مكمّلة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 18.

رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة.

ونظر لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية:<sup>1</sup>

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة.
- الدافعية للعامل لتحقيق الأداء الأفضل عند ما تتجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات، المعارف، القدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

### المطلب الثالث: خطوات: تقييم أداء العاملين

عملية تقييم أداء العاملين معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء أن يخططوا لها تخطيط جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات:

#### أولاً: تحديد العمل المطلوب

ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أدائه، دراسته وظروفه، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل<sup>2</sup>.

#### ثانياً: تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يُعدُّ كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعّال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، لذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعّال، ومن

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق، ذكره، ص: 202.

<sup>2</sup>-موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ( حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، مذكرة مكّملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 19.

الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرًا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة<sup>1</sup>، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقًا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، لذا يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- صدق المقياس:** أي أنّ العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبّر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادقًا:

أ- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

**2- ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتًا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وإن كان ذلك ليس عيبًا فيه وإنما حالة طبيعية.

**3- التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستوى الأداء مهما كانت بسيطة حيث نميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

**4- سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

### ثالثًا: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء يعملوا ماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي

<sup>1</sup> -يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 237.

<sup>2</sup> -خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 203، 204.

لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم بغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم<sup>1</sup>.

#### رابعاً: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جميع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكن مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه<sup>2</sup>.

#### خامساً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المُقيّم في الوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، لذلك لابد أن تتبّع هذه الخطوة خطوة أخرى تُخفّف من شدة تأثير التقييمات السلبية<sup>3</sup>.

#### سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنّه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيّم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت إليه الكثير من الدراسات يضع المدير في موقف معقّد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأنّ أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضيين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالحي، تبسة)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2012، ص:ص: 78، 79.

<sup>2</sup>-موسى محمد أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص:19.

<sup>3</sup>-سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:247.

<sup>4</sup>-الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص:79.



### سابعاً: الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني هو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث البحث عن السبب الرئيسي الذي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### المطب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

طرق تقييم هي الأداة التي يستخدمها المسؤول عن عملية التقييم لتقديم كفاءة الفرد العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين تقليدية وحديثة.

#### أولاً: الطرق التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم أداء المرؤوسين على الحكم الشخصي للمقيمين سواء المشرف أو الإدارة، حيث أن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديد أنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرق نذكر:

**1- طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون...إلخ، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و (5) أو (3) أعلى درجة، وبصور الشكل رقم نموذجاً لهذه الطريقة<sup>2</sup>.

من مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية. ولكن الطريقة الأفضل في تحديد الصفات تكون اعتماداً على عملية تحليل العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

<sup>2</sup>-مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

<sup>3</sup>-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز القائم بالتقييم، وقد لا تربط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها<sup>1</sup>.

الشكل رقم (07): نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني

الشركة العامة:.....					
استمارة تقييم أداء الموظفين					
اسم الموظف:..... عنوان الوظيفة:..... التاريخ:.././2009					
القسم:..... القائم بالتقييم:.....					
العناصر	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	متميز (5)
نوعية الأداء (الدقة/الموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء والرؤساء					
الالتزام بالتعليمات و الأنظمة					
رئيس القسم:..... التاريخ:.././..... التوقيع:.....					
مسؤول إدارة الموارد البشرية:..... التوقيع:.....					

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

2- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها، إذا يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، وذلك بعد القيام بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة وحسب بل وفق

<sup>1</sup>-بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

الأداء العام للموظف<sup>1</sup>. أي أنه يرتب مرؤوسيه على أساس الأداء الشامل بدءاً من شخص مرتفع الكفاءة ثم يتدرج حتى يصل إلى الشخص الأخير المنخفض في الكفاءة<sup>2</sup>.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال ميدانياً، كثير ما يتم استعمالها بغرض توزيع كتلة الأجور وملحقاتها وكذلك من أجل تحديد أفضل عامل في المجموعة أو الفوج الخاضع لعملية التقييم، ونظراً لاعتماد الطريقة على معيار مستوى الأداء العام للعامل وليس على التقييم التفصيلي لأداء العمل فإن نتائجها تقتصر إلى الدقة مما يصعب التفريق بين عاملين متقاربين في مستوى الأداء، كما يعتمد أسلوب الطريقة على التقدير الشخص القائم بعملية التقييم مما قد يدخل عوامل التحيز والتعميم والتساهل لتحل محل النزاهة والعدالة والدقة في تقدير مستوى كفاءة العامل، كما أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمعرفة الواسعة لجميع عمالها<sup>3</sup>.

**3- طريقة المقارنات الزوجية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد التوافق، ونستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنة الزوجية:

عدد المقارنات الزوجية =  $\frac{n(n-1)}{2}$ ، حيث (ن): عدد الأفراد المطلوب تقييمهم<sup>4</sup>. فمثلاً: إذا كان لدينا خمسة

أفرادهم أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي: أب، أج، أد، أه.

ب ج، ب د، ب هـ.

ج د، ج هـ.

د هـ.

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلاً "أب" وتقرير من هؤلاء الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- نادر أحمد أبوشیخة، إدارة الموارد البشرية ( إطار نظري وحالات علمية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص: 351.

<sup>2</sup>- محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 725.

<sup>3</sup>- نور الدين الشنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ( حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز )، أطروحة لنيل

درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 134.

<sup>4</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

<sup>5</sup>- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 92.

الجدول رقم (04): المقارنات الزوجية

ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	الفرد
3	2	أ
1	4	ب
3	2	ج
2	3	د
5	1	هـ

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص: 92.

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقسيم، ويعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً خاصة في حالة وجود عدد كبير من الأفراد العاملين، أضف إلى ذلك أنها لا تُظهر كفاءات الموظف، فهي تكتفي أن تظهر أنّ فلان أحسن من فلان وحسب<sup>1</sup>.

4- طريقة التوزيع الإجمالي<sup>2</sup>: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أنّ توزيع مستوى الكفاءات يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءات المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة أو الضعيفة. إنّ كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون على طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقويم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيّم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين.

- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.

- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.

- المجموعة الرابعة (الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.

<sup>1</sup>- تادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

<sup>2</sup>- شامي صليحة، مرجع سابق ذكره، ص: 104.

- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

تتميز هذه الطريقة بأنها تُنبئ روح المنافسة بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم، ضف إلى ذلك سهولة سرعة عملية التقييم خاصة عندما يكون عدد المرؤوسين قليل<sup>1</sup>، لكن يؤخذ على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين، وعدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين<sup>2</sup>.

**5- طريقة القوائم:** طبقاً لهذه النظرية يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم . لا) ويطلب من القِيم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلّم هذه القائمة إلى الإدارة القوى العاملة التي تقوم بوضع أوزاناً نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان و يكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد<sup>3</sup>. والجدول التالي يوضح أمثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة في عملية التقييم.

الجدول رقم: (05): نموذج لطريقة القوائم

الرقم	الجمل	نعم	لا
1	أنت سريع الملاحظة		
2	أنت سريع الانتقال		
3	يقدم مقترحات ناجحة		
4	يشجع مرؤوسه على العمل و المبادرة		
5	يتخذ القرارات سريعة و ناجحة		
6	علاقة طيبة بمرؤوسيه.		
7	نادراً ما يهمل قرارات الإدارة		
8	يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته		
9	يقدم تقريراً عن أعماله بانتظام		
10	يتبع التعليمات بدقة		

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

ثانياً: الطرق الحديثة

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

<sup>2</sup>- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص: 21.

<sup>3</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدّات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل ومن بين أهم هذه الطرق نجد:

**1- طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر هذه الطريقة من الطرف الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم أداء العاملين وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفة و تُقسّم إلى مجموعات بحيث تضم كل مجموعات ثنائيتين، وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف والأخرى تصف النواحي السيئة فيه<sup>1</sup>، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(06): نموذج لطريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
سرعة الإنجاز	1. ينجز العمل في وقت أقل من المخطط.	.....	
	2. لديه مهارات الاستعداد المبكر للمشكلة.	.....	
	1. بطئ في إنجاز بشكل واضح.	.....	
	2. يرتبك أمام المشكلات.	.....	
التعاون	1. يتعاون باستمرار مع زملائه.	.....	
	2. يبادر بمعاونة الرؤساء.	.....	
	1. قليل التعاون مع الزملاء.	.....	
	2. بطئ الاستجابة للرؤساء.	.....	
درجة تقييم مستوى أداء العامل			xxx

المصدر: محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA جيجل)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2011، ص: 85.

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيّم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة الموظف أم لا؟، كما تتميز بإجبار المقيّم على دراسة أداء

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 355، 356.

الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام عليها لصعوبة فهمها بسبب تعقدها، وحاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات، كما وأيضاً عدم ضمان سرية قائمة الأوزان<sup>1</sup>.

2- طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على الاحتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات بدون فيها السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم فيها يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية للأداء الجيد و الأداء الرديء للفرد، مما يعطي القائم بالتقييم مبررات مقنعة للدرجة أو التقدير الذي يعطيه للفرد. كما أنها تتيح عملية التقييم بشكل مستمر ومتواصل خلال الفترة، وليس فقط عند الحاجة إلى تقييم الأداء، أو في نهاية الفترة المطلوب تقييم الأداء خلالها وغالباً ما يجتمع المرؤوس و الرئيس في نهاية الفترة لمناقشة نتائج، واقتراح الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين الأداء الفترة القادمة<sup>2</sup>. يمكن توضيح طريقة الوقائع الحرجة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(08): نموذج سجل المواقف الحرجة

الفرد	اسم	العامل	القسم	اسم المقيم	التاريخ	سلوك الفرد الإيجابي	التاريخ	سلوك الفرد السلبي	التاريخ
					12/31 إلى 9/1	يوضح بأن إحدى السلاسل المستخدمة 10/11		يتترك أحد الشبابيك في مختبر	
						في العمل مكسورة وغير صالحة ولا بد من استبدالها.		المواد الكيماوية مفتوحاً.	
						يخرج النفايات المحروقة حالاً	11/12	يُدخّن في مخازن المواد الكيماوية	
						سلوك الفرد الإيجابي	التاريخ	سلوك الفرد السلبي	التاريخ

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

<sup>1</sup> - خالد ماضي أبوماضي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 249.

يلاحظ من النموذج أعلاه بأنه تم تحديد السلوكيات ووضعها في مجموعات من الصفات كالسيطرة على المخاطر في العمل وما على المقيّم إلا أن يدرج المواقف التي صدرت من الفرد العامل، فمن هذه المجموعات الصفات المؤثرة بدرجة جوهريّة إمّا إيجابياً أو سلبياً على الأداء.

لعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقتضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في السلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف<sup>1</sup>. ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف قد يضطر لأن يلزم عمّاله باستمرار ويراقبهم عن قرب، مما يضيق العاملين ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وأنّ المشرف يحصي أخطاءهم ويُقيّد حركاتهم<sup>2</sup>.

**3- طريقة تقارير الكفاءة:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، حيث يصف فيها نقاط القوة و الضعف التي يتمتع بها المرؤوسين وما يمتلكون من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وما يمتلكه المشرف من أفكار وأسلوب كتابة، إلا أن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله، أضف ذلك إلى أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يُعدّها مشرفين آخرين<sup>3</sup>.

تتميز هذه الطريقة بأنها تمزج في تقييمها مختلف جوانب الأداء المتمثلة في الصفات، النتائج (معايير كمية وكيفية)، لذا فهي ذات أثر كبير في إصلاح فجوات الأداء، مع تمكينها من جعل علاقات وطيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تضمن لهم الشعور بالطمأنينة والعدالة في التقييم، كما يؤخذ عليها أنها غير منظمة

<sup>1</sup>-بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمّال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008، ص: 92.

<sup>2</sup>-توري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 352.

<sup>3</sup>-مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 247.



بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المشرف وإنما أن تزداد المعلومات فيها أول تقل، كما أنها تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء وفق إمكانية المشرف التحريرية<sup>1</sup>.

**4- طريقة الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>:** يُطلق عليها غالبًا الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء، والتي تعني إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف ويطلب من المرؤوسين تنفيذها، إنما يُشركهم في تحديدها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تُتجز خلالها، أما تقييم المرؤوسين فيتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها.

تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء وليس على السمات الشخصية وتركز على الحاضر والمستقبل، كما أنها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، فهي تبين للفرد ماهي إمكانياته وما هي النتائج المطلوبة منه، مما يجعله يبذل أقصى جهد لتحقيقها، إلا أنها تتطلب مهارات في الصياغة و تحديد الأهداف بشكل واضح، كما يصعب قياس الأهداف النوعية في ظلها.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب تُبرز بعضها منها على الوجه التالي:<sup>3</sup>

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية فإنّ هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقاً لطابع المشاركة والتعاون في العمل.

- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التّحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحقّقة.

- قد يعطي المرؤوس وزناً كبيراً للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب، الخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية...إلخ.

<sup>1</sup>-رابح يخلف، نحو تقييم لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية، مذكرة مكمّلة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006، ص: 90.

<sup>2</sup>-زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، الجزائر، جوان 2010، ص ص: 15، 16.

<sup>3</sup>-بوعطيطجلال الدين ، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء في الوظيفة الحالية.
- عناصر الوظيفة الحالية لا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

### المبحث الثالث: تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين

حتى يكون لوجود الجماعة في العمل معنى لابد من وجود قائد يعمل على توجيه جهودهم و حشد طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، فحيوية الأفراد و مدى استعدادهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، تربط إلى حد كبير بطبيعة النمط القيادي إلى آخر. حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تأثير كل نمط قيادي على أداء العاملين من خلال تحديد الآثار الإيجابية و السلبية لكل نمط.

### المطلب الأول: تأثير النمط القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين

يكاد يكون الاتجاه الغالب في الفكر الإداري أن النمط الأوتوقراطي لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة حيث يُخلف آثار سلبية بالنسبة للعاملين على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج الإيجابية التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت على نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه.

ونوجز فيما يلي الآثار الإيجابية لهذا النمط على أداء العاملين:

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي-النمط المتسلط- قد يكون ناجحاً في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>، وهذا ما يؤثر بطريقة غير مباشرة إيجابياً على أداء العاملين، حيث أنّ العامل في هذه الحالة يكون مرتباً غير قادر على اتخاذ القرار الصحيح حول الموقف الطارئ.

- إنّ النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجماً مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم أو المشاغبين ذوي السلوك العدوانى، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفاعليتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-دريوشهيناز، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

<sup>2</sup>-المرجع السابق، ص: 86.

- إن النمط الأوتوقراطي يكون إيجابياً في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة ويكون خطأ السلطة مفهوماً. فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجداولها، وهذا ما يؤدي إلى أداء المطلوب منهم بشكل صحيح.

ونخلص مما تقدّم أن النمط الأوتوقراطي جدوى في بعض الحالات، لكن هذا لا يعني إيجابيته كنمط قيادي في كل الأحوال، ذلك أن له آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه، من أهمها ما يلي:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات من قبل القائد الأوتوقراطي وعدم تفويض السلطة لمرؤوسيه، مع إصراره على إصدار التعليمات بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

- يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي<sup>1</sup>.

- إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات التي تُسيّر في اتجاه واحد أي الاتصالات الهابطة من القائد إلى مرؤوسيه يترتب عنه سوء الفهم المتبادل بين الطرفين نتيجة لانعدام الاتصالات الصاعدة وهذا ما يعكس عدم قدرة العاملين على نقل شكاوهم لقائدهم، فضلاً عن فساد الاتصالات الإدارية داخل التنظيم وما يتجّم عنها من زيادة الشك وعدم الثقة من جانب المرؤوسين في تصرفات قائدهم مما ينعكس سلباً على أدائهم للعمل<sup>2</sup>.

- إن استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكّم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه، يترتب عليه توليد شعور الفشل والخيبة لدى العامل لعدم قدرته على تحطّي العقبات الناتجة عن هذا الضغط، وينتابه نتيجة لكل ذلك شعور بالإحباط أو تثبيط العزم فيحجّم عمداً عن القيام بأي نشاط في نطاق العمل، أو لا يتكلم أو يدلي برأيه.

- إن استخدام الحوافز السلبية من قبل القائد وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الأوتوقراطي للقيادة لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه، كتوقيع الجزاءات عليهم والتهديد والتخويف بإنقاص إشباعاتهم، كلّها تؤدي إلى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية. فقد ثبت في التطبيق العملي

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص:260.

<sup>2</sup>-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 169، 170.

أناستخدام القائد للجزاء لا يترتب عليه دفع العامل إلى بذل أقصى جهده لإنجاز العمل على نحوٍ جيّد، وإنما تدفعه فقط إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يُجنّبُه المساءلة<sup>1</sup>.

- يؤدي استخدام النمط الأوتوقراطي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر ذلك سلبيًا على أدائهم، والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:<sup>2</sup>

- انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد: فقد ثبت أن جماعة العاملين في ظل القيادة الأوتوقراطية تكون جماعة سلبية مفكّكة وغير متعاونة، وأن علاقة كل عضو من أعضائها مع الأعضاء الآخرين تكون أكثر ميلا للتسلط ويسود مثل هذه الجماعات شعور أكثر بالأنا، وإذا غاب القائد عن جوّ العمل فترة لا يتم إنجاز سوى القليل من العمل أو لا يتم إنجاز شيء ما، وإذا تعطل لظروف خارجة عن إرادة العاملين يسود التنظيم جوّ من التخبُّط والاضطرابات، وتبادل الاتهامات وإلقاء كل موظف تبعه عدم إنجاز العمل على الآخر، كما يسود مثل هذه الجماعات ميلٌ للتبذُّد والقابلية للانفعال، ولا ينزع أفرادها إلى التفكير المستقل أو المبادرة أو تحمّل المسؤولية.

-ارتفاع معدّل الشكاوى والتظلمات بين العاملين: ذلك أنّ فرض القائد الأوتوقراطي طرقًا معينة على مرؤوسيه لأداء العمل وعدم تهيئتهم لتقبل هذه الطرق يؤدي إلى خلق منازعات بين فئات المرؤوسين في التنظيم حول كيفية أداء العمل، ويزيد بالتالي من معدّل التظلمات والشكاوى، وهذا ما يؤدي إلى تراجع أدائهم للعمل بسبب عدم توافر المناخ الملائم للعمل.

-ارتفاع معدّل الغياب عن العمل بين الموظفين: بدون عذر أو لأعدار مختلفة يظهر ذلك من خلال كثرة تمارضهم، ففي إحدى الدراسات التي أجراها أحد علماء الاجتماع الإنجليز وهو "مشيل أرجيل" "M.Argyle" حول العلاقة بين الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد ومعدّل الغياب بين مرؤوسيه، والتي تمت في ثماني منظمات إدارية إنجليزية، وشملت المقارنة بين (90) مجموعة عمل ومشرفيهم، من حيث أبعاد السلوك القيادي للقيادة ومن بينها معدّل التغيب بين العاملين، ثبت أن معدّل التغيب يكون مرتفعًا في مجموعات العمل التي تعمل في ظل ما سماه الباحث بالأسلوب القيادي العقابي، أي الذي يستخدم فيه القائد التحفيز السلبي القائم على الجزاء لدفع العاملين لأداء العمل، و أنّ معدّل التغيب بين هذه المجموعات أعلى منه في مجموعات العمل في ظل الأسلوب القيادي غير العقابي.

<sup>1</sup>-المرجع السابق، ص:171.

<sup>2</sup>-المرجع السابق، ص ص: 177، 180.

- ارتفاع معدل دوران العمل: أي زيادة معدل ما يخرج من التنظيم وما يدخل فيه من موظفين، فقد ثبت في التطبيق العملي أن أفراد القائد باتخاذ القرارات وتركيزه السلطة في يده و إشرافه المحكم ورقابته الشديدة على أعمال مرؤوسيه، تؤدي إلى كبت القرارات الابتكارية لدى الممتازين منهم، فيضطرون إلى ترك العمل و البحث عن عمل آخر يتوفر لهم فيه الجوّ الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع.

### المطلب الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على أداء العاملين

إنّ النمط الديمقراطي كما تمت الإشارة إليه سابقاً، يقوم على عدة مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات للاستفادة من قدراتهم وإفساح المجال لهم يسمح بخلق الشعور بالمسؤولية لديهم وتحفيزهم لتأدية مهامهم بكفاءة وإتقان.

والنمط الديمقراطي من خلال المرتكزات والأسس التي يقوم عليها له تأثير على أداء العاملين، حيث أنه يساهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الأوتوقراطي مع إشباع حاجات المرؤوسين النفسية، الاجتماعية والاقتصادية تؤدي كلها لتحقيق الترابط وخلق جو اجتماعي سليم للمرؤوسين، وأيضاً تحقيق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

- استخدام القائد لأسلوب الديمقراطي والبعد عن أسلوب التهديد والعقاب سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج<sup>2</sup>.

- إشراك القائد للمرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة والمشاركة في وضع وتنفيذ أهدافها، يساعد على تنمية التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين ويزيد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في اتخاذها، هذا ما يُنمّي لديهم روح الإبداع والابتكار والمبادرة، وتزيد الحماس لديهم بالعمل على تنفيذها بالتالي تحسين مستوى أدائهم.

- تعمل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والإسهام في نشاطات التنظيم، وبهذا يكون القائد في غنى عن فرض الرقابة عليهم مما يؤدي إلى توليد الانضباط الذاتي لديهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-دريوششهيناز، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>2</sup>-طلال عبد المالك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

<sup>3</sup>-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

- إتاحة الفرص للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم، وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل، مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى<sup>1</sup>.

- يؤدي تفويض السلطة للمرؤوسين إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الثقة المتبادلة بينهم وبين قائدهم، كما يوّد لديهم الإحساس بالمسؤولية ودفعهم لأداء المهام المفوضّة إليهم على أحسن وجه.

- يسمح نمط العلاقات الإنسانية بتفاعل القائد مع مرؤوسيه من خلال الاتصال المزدوج الذي يتيح للمرؤوسين الفرصة لنقل شكاوهم والصعوبات التي يواجهونها في العمل، فعناية القائد بالعاملين يُمكنه من إدراكه لظروف عملهم وإشعاره لهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج، هذا ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، كل ذلك ثبت في التطبيق العملي من خلال النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعتي أوهايو وميتشيجن وهي أنّ معظم جماعات العمل التي تتصف بالكفاءة في الإنتاج أو الأداء كانت تلك الجماعات التي تعمل تحت نمط قيادي يركّز على العاملين أكثر من تركيزه على الإنتاج<sup>2</sup>.

- يؤدي استخدام هذا النمط إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية<sup>3</sup>.

يتضح مما سبق أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل في الإدارة الحديثة التي تتميز بأنها تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية، حيث بتوافرها وتكاملها تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية، ورغم هذا فإن لهذا النمط آثار سلوكية سلبية قد تنشأ عن استخدامه يمكن إجمالها في الآتي:

- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أنّ المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب أمر القيادة منه بحيث تدار الأمور بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه وهذا ما ينعكس سلباً على تنظيم وأداء العمل.

<sup>1</sup>-طلال عبد المالك الشريف، مرجع سابق ذكره، ص:80.

<sup>2</sup>-زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

<sup>3</sup>-طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

- أثبتت بعض الدراسات أنّ السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤولية عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

- يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة ولكن الواقع يختلف، فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية، ولا شك أن في ذلك أثراً سلباً على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من نشوء الصراعات والنزاعات داخل التنظيم<sup>2</sup>، وبالتالي يصبح العامل غير قادر على أداء عمله على أكمل وجه.

### المطلب الثالث: تأثير النمط القيادي الحر على أداء العاملين

إن الاتجاه الغالب لدى الكثير من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة أن النمط القيادي الحر غير مجد في التطبيق العملي لكونه يقوم على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل.

فمن الآثار الإيجابية لهذا النمط القيادي على أداء العاملين نذكر:<sup>3</sup>

- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقبلي، وتحقيق الإبداع الشخصي، كما يشجع النمط القيادي الحر الكفاءات في المؤسسة ذوي الخبرات العالية نظراً للثقة الموكلة إليهم.

- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أنّ أسلوب الحرية في الإدارة قد يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

<sup>2</sup>-طلال عبد المالك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

<sup>3</sup>-محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

الآراء والأفكار التي يصعب عليهم فهمها أو حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل<sup>1</sup>.

بالرغم من بعض الإيجابيات التي يتمتع بها النمط القيادي الحر اتجاه أداء العاملين إلا أن له آثار سلبية يمكن إبرازها كآتي:

- إنَّ النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي، حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماماً ضئيلاً بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العلم حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة<sup>2</sup>.

- إتاعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ينتج عنه حدوث فوضى داخل جماعات العمل، هذا ما يؤثر سلباً على رضا العاملين عن أعمالهم، لأنَّ التساهل والتهاون وعدم الحزم يخفّض من أداء الأفراد النشطين في العمل والذين يرون أن تقدير الإدارة لهم يكون بنفس درجة أولئك الأفراد الكسالى ذوي الأداء المنخفض، وبالتالي انخفاض الدافعية والحماس وقتل روح المبادرة والإبداع لديهم<sup>3</sup>.

- يرى بعض الباحثين أنّ الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - طلال عبد المالك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

<sup>2</sup> - دريوششهيناز، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

<sup>3</sup> - سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص: 247.

<sup>4</sup> - دريوششهيناز، مرجع سابق ذكره، ص: 93.



### خلاصة

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتسيير والاشراف على السير الحسن لها، لذا كان لزاماً عليها الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطاً مشتركاً بين الإنسان والآلة، لهذا على المنظمة متابعته وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية الفعلية التي تمتلكها والقادرة على تحقيق الأهداف، لأن أداء العاملين هو جوهر أداء المنظمة ككل.

و تعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل وتعتبر محوراً رئيساً للعلاقة بين القادة الإداريين والمرووسين، فإقبال الفرد على أداء عمله بكفاءة وفاعلية يعتمد أساساً على أسلوب القيادة المتبعة من قبل القائد، فالغرض الأساسي من القيادة هو توجيه الأفراد العاملين وتأثير في سلوكياتهم لبذل أقصى جهودهم وتسخير طاقاتهم وقدراتهم التي يمتلكونها في تقديم أفضل النتائج وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## الفصل الثالث:

دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء  
العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج

## تمهيد:

تناولنا في الفصلين السابقين، الدراسة النظرية لمتغيرين هما القيادة الإدارية وأداء العاملين وقد بينا في الفصل الأول المقصود بالقيادة الإدارية وأهم النظريات التي تتضمنها ومختلف أنماطها، في حين ركزنا في الفصل الثاني على أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه، وكيفية تقييمه و تأثير نمط القيادة الإدارية عليه. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى إبراز أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.

وسنتطرق فيه إلى كل ما يتعلق بالدراسة الميدانية من بدايتها إلى نهايتها، حيث نشير إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها وأدوات البحث التي تم استخدامها وكيفية جمع البيانات بالإضافة إلى عرض مختلف النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

سنتناول في هذا المبحث نشأة المؤسسة وتعريفها ثم تحليل هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة

سنتطرق في هذا المطلب إلى: نشأة الشركة الإفريقية للزجاج ومراحل تطورها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: نشأة الشركة الإفريقية للزجاج

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982 بالمنطقة المسماة "أولاد صالح" بالطاهر ولاية جيجل وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم "EPE-SPA"، نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997م "ENAVA" برأس مال قدره 5.000.000.00 دج.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي بدأ تطبيقه سنة 1996، وقبل ذلك كان عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج، والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران.

#### ثانياً: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج

يمكن تلخيص أهم مراحل الشركة الإفريقية للزجاج عبر الزمن في ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة النشأة ( 1982-1987 ) : في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص "PELKINGTON" في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، ثم إبرام عقد انجاز الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIN" والشركة الفرنسية "TECHNIP" سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة زجاج السيارات الأمامي بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف، و44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

أ- شركة "SNIC": 1982-1984 انجاز.

ب- شركة "EDIC": 1984-1986 متابعة الأشغال.

<sup>1</sup> من وثائق الشركة المحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.

ت- شركة "ENAVA": استملت المشروع في مايو 1986 الاستغلال.

2- مرحلة التوسع (1987-1996): بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة، حيث تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

أ- وحدة جديدة للزجاج الأمني: والتي تنتج ما يلي:

زجاج سيارات الأمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف، زجاج مقاوم وزجاج مصقع، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى "TAMGLASS".

ب- وحدة جديدة للزجاج السائل: تضم هذه الوحدة ثلاث خطوط الإنتاج المطبوع، الآجر، الزجاج والأكواب، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة "BASSE SAMBRE" البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الآجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استبعاد السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

ج- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس اندولومي... الخ ونشاط الوحدة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة "BASSAMBR" وانطلقت سنة 1994.

3- مرحلة الاستقلال منذ 1997: أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي سنة 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، وأطلقت عليها التسمية الحالية: "AFRICAVER".

ثالثا: البطاقة التقنية لتوزيع العمال

تشغل الشركة الإفريقية للزجاج (263) عامل والجدول التالي يوضح توزيع عمال الشركة الإفريقية للزجاج

كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع العمال للشركة الإفريقية للزجاج

الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
إطارات	40	15.20
عمال مؤهلين	33	12.54
عمال التنفيذ	190	72.24
المجموع	263	100

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

يوضح الجدول رقم (07) عدد عمال الشركة الإفريقية للزجاج والذي يقدر بـ 263 عامل باختلاف مستوياتهم الإدارية حيث تمثل فئة الإطارات 40 إطار أي ما نسبته 15,20 %، في حين قدر عدد العمال المؤهلين 33 عامل بنسبة 12.54 %، بينما بلغت نسبة عمال التنفيذ 72.24 % من إجمالي العمال والذي يقدر بـ 190 عامل.

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

تكمن أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج في مايلي:<sup>1</sup>

أولاً: أهمية الشركة

تتجلى أهمية الشركة في النقاط التالية :

1- تؤدي الشركة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

2- صناعة الزجاج بالدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات والصناعات الكهرومنزلية.

3- تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج تبرز أهمية الشركة في مجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية "روبية"، المؤسسة الوطنية لعنادة الأشغال العمومية "قسنطينة"، شركات التنظيف "هنكل".

<sup>1</sup> من وثائق الشركة المحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.

ثانيا: أهداف الشركة

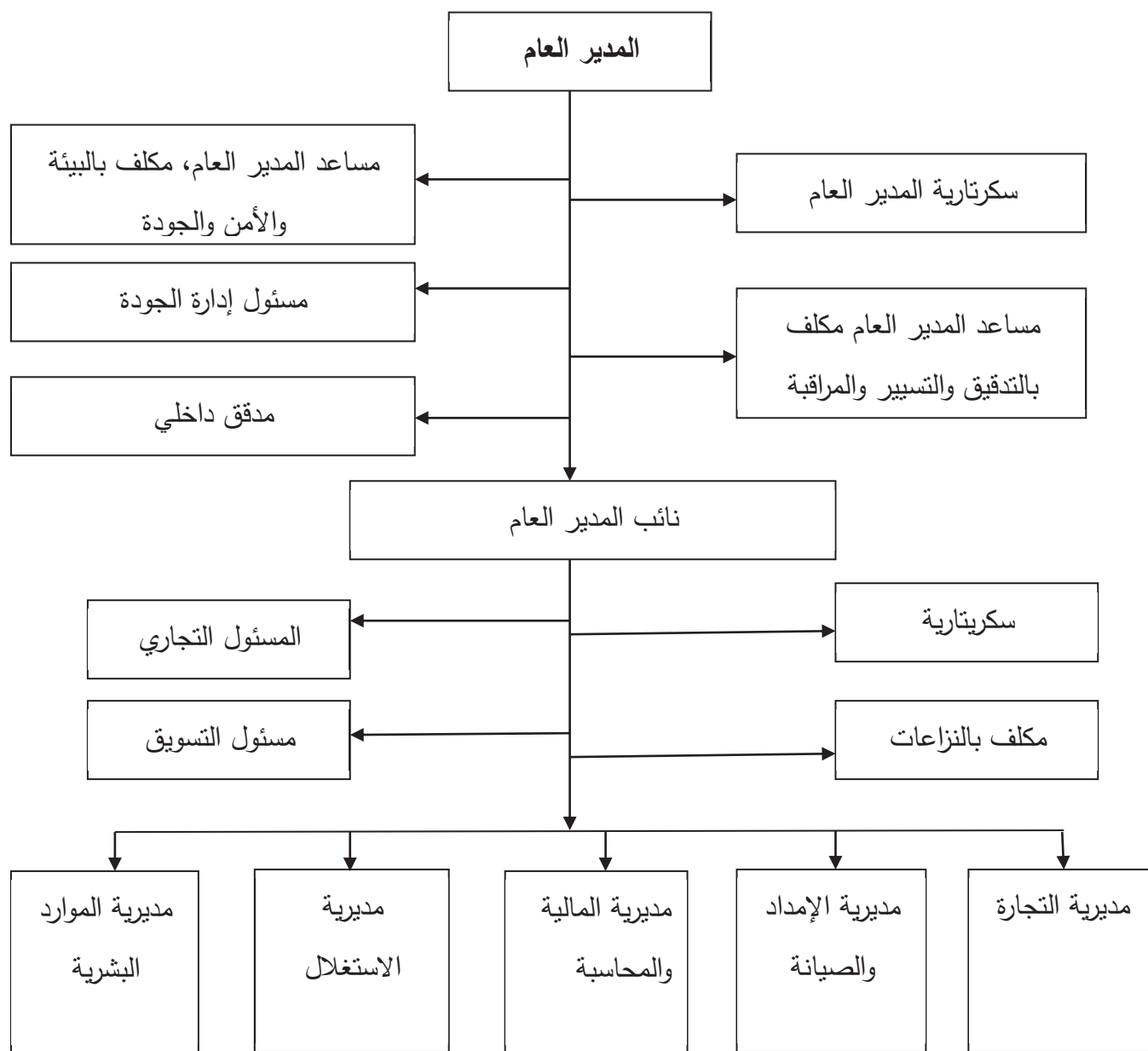
تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق مايلي:

- 1- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر .
- 2- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- 3- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- 4- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- 5- وضع سياسة تجارية فعالة الاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- 6- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

**المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج**

تتكون المؤسسة من أقسام متجانسة مجمعة داخل مصالح متعلقة بالوظائف الأساسية للنشاط، وذلك تحت الرقابة المباشرة للمدير العام (المسير)، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: مديرية الموارد البشرية

يوضح الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج، والذي يحتوي على الإدارات

التالية:<sup>1</sup>

- **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة، ويرأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتندرج تحته:

<sup>1</sup> وثائق الشركة المحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.



- السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى استقبال البريد الخاص بالمدير العام ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف، تحرير المراسلات، استقبال وإرسال الفاكس، استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة.
- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو، تطبيق سياسة الجودة بالمؤسسة، إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- مسئول إدارة الجودة: هو المسئول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية.
- مدقق داخلي: هو المسئول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار.
- نائب المدير العام: هو المسئول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.
- المكلف بالنزاعات: هو المسئول عن تسيير ملفات المنازعات بالمؤسسة.
- المسئول التجاري: يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق، ويضع الاستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات.
- مسئول التسويق: يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار الجودة وطرق التوزيع، وهذا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة.
- مديريةية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة:
- بالنسبة للقسم الأول : تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين و الجمركة والنقل.
- بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع، زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.
- مديريةية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في ما يلي:
- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.
- الإشراف على عمليات المحاسبة، وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.
- مديرية الاستغلال: وتنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كمايلي:
- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء.
- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين: فرع الزجاج المورق، فرع الزجاج المنقوع.
- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية، وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج و السيليكات.
- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال.

### المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهج والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة وذلك من منطلق أن هذا المنهج يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ويعد الأكثر استخداماً في مثل هذه الدراسات حيث يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع.

وقد تم تصميم استبيان كأداة رئيسية للبحث حيث تم تطويره لقياس متغيرات الدراسة وتوزيعه على عينة الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي **spss (statistical package for social science)**. بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رؤساء المصالح بالمؤسسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة وعددهم (263) موظفا، وقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي تتصف بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- يتم اختيار مفرداتها بصورة عشوائية .

- احتمال تساوي لكل مفردات المجتمع للظهور في مفردات العينة.

- عدم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أي نوع من الطبقات أو الفئات.

ولبلوغ غايات الدراسة قمنا بتوزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية من (55) مبحوثا ثلاثم أغراض الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (54) استبيان بنسبة استجابة بلغت (98,18%)، تم استبعاد (2) بسبب عدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي استخدمت في عملية التحليل (52) استبيان أي بنسبة استجابة (94,54%).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

إن جمع المعلومات الإحصائية تم باستعمال عدة أدوات ومن هذه الأدوات:

أولاً: الاستبيان

إن إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث، لأنه الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها.

**1- تعريف الاستبانة:** تعد الاستبانة من الأدوات الأكثر استخداما في الدراسات السوسولوجية، حيث يمكن تحديد النتائج المتحصل عليها حسب ما تحتويه الاستبانة من أسئلة، وهي " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبانة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق البريد<sup>2</sup>.

1 - مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 156.

2- محمد زيدان حمدان، البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، عمان، 2001، ص: 52.

2- تصميم الاستبيان: تم تطوير استبيان يمكن من خلاله قياس المتغيرات المنبثقة من نموذج الدراسة، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة، وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية : (أنظر الملحق رقم 1 ورقم 2).

- المحور الأول (معلومات عامة): تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة والدخل الشهري).

- المحور الثاني (أداة قياس القيادة الإدارية في الشركة): تقيسها (23) عبارة.

- المحور الثالث (أداة قياس أداء العاملين): تضمن مقياس أداء العاملين الموزعة على أربع أبعاد، تقيسها (19) عبارة.

- بُعد خاص بمعدل الإنتاجية : ويشمل العبارات من (24) إلى (28).

- بُعد خاص بمعدل الغياب: ويشمل العبارات من (29) إلى (33).

- بُعد خاص بالدفاعية: ويشمل العبارات من (34) إلى (38).

- بُعد خاص بالالتزام والانتماء التنظيمي: ويشمل العبارات من (39) إلى (42).

وقد قابل عبارات المحور الثاني (القيادة الإدارية)، والمحور الثالث (أداء العاملين) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

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

- المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس:  $4=1-5$

- طول الفئة: والذي يمثل: المدى/ عدد فئات المقياس:  $0.8 = 4/5$ ، وتتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقاييس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة:  $1.8 = 1+0.8$  وبذلك تتحدد فئات المقياس كالتالي:

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين القيمتين [1 و 1.8] وتدل على درجة عالية من عدم الرضا.

- فئة غير موافق: تتراوح درجاتها بين [1.81 و 2.6] وتدل على درجة متوسطة من عدم الرضا.

- فئة محايد: تتراوح درجاتها بين [2.61 و 3.4] وتدل على درجة ضئيلة من عدم الرضا.

- فئة موافق: تتراوح درجاتها بين [3.41 و 4.2] وتدل على درجة متوسطة من الرضا.

- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين [4.21 و 5.00] وتدل على درجة عالية من الرضا.

3- اختبار ثبات الاستبيان: تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

أ- صدق المحكمين: لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشتها من حيث شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه، كما تم عرض الاستبيان على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مسئول مصلحة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم 3 )  
 ب- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ حيث يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من 0,60 أي (60%).

وبالنظر إلى الجدول رقم (07) نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت بين (0,672 - 0,929)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتماد عالية. (أنظر الملحق رقم 4 )

الجدول رقم (09): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
القيادة الإدارية	23	0,857
أداء العاملين	19	0,876
الثبات الكلي لأداة الدراسة	42	0,904

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

ثانياً: المقابلة

إلى جانب الاستبيان، تم استعمال المقابلة كأداة بحث تكميلية قصد الحصول على البيانات المتعلقة بإتمام موضوع الدراسة والتي لا تتوفر في الوثائق والسجلات الممنوحة من طرف المؤسسة. حيث تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات.

وتعرف على أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن

يستثير المعلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو عدة أشخاص للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>1</sup>.

وكان الهدف منها تحقيق غايتين هما:

- تكيف الاستبيان مع الواقع العملي، إذ ونظرا للاختلافات الكبيرة الموجودة بين ما هو ساري في الدراسات النظرية وبين ما هو مطبق في الميدان العملي، اضطررنا لإجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح سمحت لنا بإحداث جملة من التغييرات كإعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها أو إضافة اقتراحات وإلغاء أخرى... الخ.

- أما الغاية الثانية من المقابلة فكان أثناء العمل الميداني، حيث وفي بعض الحالات صادفنا مجموعة من بعض رؤساء مصالح المؤسسة صعب عليهم فهم طريقة الإجابة على الاستبيان، فاضطررنا إلى طرحها عليهم شفويا وتدوين إجاباتهم.

ثالثا: وثائق المؤسسة.

تعتبر وثائق المؤسسة من أهم مصادر جمع المعلومات، فمن خلالها يمكن الاطلاع على القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، ومعرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية بها.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

#### أولا: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)

وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات الباحثين عن الفقرات الواردة في استبيان الدراسة المتوسطة الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

1- النسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان،

وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على أفراد العينة.

2- الوسط الحسابي: هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله

مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة الآتية:

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ص:

$$\mu = \frac{\sum ni xi}{N}$$

3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت وهو أقوىها حساسية وشيوعا، استخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي، واتبعنا القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان و يعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.
- الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

وهو يحسب من خلال الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي كما يلي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

ثانيا: معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات الاستبيان استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يحسب بالصيغة التالية:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( \frac{1 - \sum si^2}{s_t^2} \right)$$

بحيث:

K: عدد العناصر (الأسئلة).

$Si^2$ : مجموع تباينات العناصر (الأسئلة)

$S_f^2$ : تباين الدرجة الكلية.

وفق هذا المعامل، إذا كان معامل الثبات أكبر أو يساوي (0,8) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عن الدراسة، هذا إذا كان المجتمع المدروس قد أقيمت عليه دراسات سابقة مماثلة، أما في حالة ما إذا كانت الدراسة أقيمت على هذا المجتمع لأول مرة فيكفي معامل ثبات أكبر أو يساوي (0,6).

ثالثاً: اختبار (t) لعينة واحدة.

وذلك للتحقق من طبيعة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل بيانات المقابلة والاستبيان

يتناول هذا المبحث استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية)، والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة والمقابلة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة

يتم في هذا المطلب عرض للإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها على القادة الإداريين للشركة الإفريقية للزجاج من خلال المقابلة\* التي تم إجراؤها معهم. (أنظر الملحق رقم 5).

أولاً: هل تتيح لمروؤسيك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاص بالعمل؟

أجمع أغلب الإطارات السماح لمروؤسيهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل حيث أنهم يتشاورون مع مروؤسيهم ويشركونهم في صنع القرارات ويفوضون لهم بعض الصلاحيات، ويسعون إلى أخذ آرائهم وأفكارهم والاستفادة منها بصورة بناءة قصد تعميق الإحساس بالانتماء وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديهم ورفع روحهم المعنوية وتحفيزهم على العمل مما يساهم في تسيير المهام وتسهيل سير العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

ثانياً: هل تحرص على إلزام مروؤسيك بنظام العمل الرسمي؟

\* - مدير الموارد البشرية - مصلحة الأجور -، يوم 06-05-2015، على الساعة 10:00 صباحاً.



يحرص القادة الإداريين على إلزام مرؤوسيهم بنظام العمل الرسمي حيث أن القانون الداخلي للشركة ينص على ذلك، إضافة إلى اهتمامهم بمتابعة مدى سير العمل باستمرار بل أنه يعتبر في نظرهم أمر في غاية الأهمية وهذا نظرا لطبيعة العمل في القطاع الصناعي الذي يتطلب الانضباط في العمل والمراقبة المستمرة، كما يتطلب التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات والمصالح ومختلف أطرافه والمتمثلة أساساً في القائد ومرؤوسيه وذلك للمحافظة على سير العمل وإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

**ثالثاً: هل تتصل بمرؤوسيك بشكل دوري للتعرف على سير العمل؟ وما هي طرق الاتصال المستعملة؟**

هناك تفاعل واتصال بين الرؤساء ومرؤوسيهم بشكل يومي ومباشر حيث أن طبيعة العمل تحتم عليهم الاتصال بشكل دوري وذلك لوجود تكامل وتناسق بين مختلف الوحدات الإدارية فنجد أن أغلب القادة الإداريين يتصلون مع مرؤوسيهم بالشكل الرسمي والغير الرسمي من خلال التقارير واللقاءات الشخصية المباشرة والهاتف والبريد الإلكتروني في بعض الأحيان مما يضمن وصول الرسالة والانفعالات المطروحة.

**رابعاً: هل تشجع مرؤوسيك على العمل الجماعي (عمل الفريق)؟**

أبدى أغلب الرؤساء اهتمامهم الكبير بأسلوب العمل الجماعي وتقديرهم له وتشجيعه بصورة أكبر من العمل الفردي في المجالات التي تقتضي عملية إنجازها التعاون بين مجموعة من العاملين، كما أنهم يناقشون أوضاع العمل بروح الفريق الواحد كما كان ذلك ممكناً، فطبيعة العمل في الوسط الصناعي تحتم العمل الجماعي وذلك لضمان تكامل الأعمال فيما بينها وتحقيق مستويات أداء عالية من خلال زيادة روح التعاون الوظيفي والمبادرة والإبداع وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

**خامساً: هل تستمع لاقتراحات مرؤوسيك وتأخذها بعين الاعتبار؟**

معظم الرؤساء يصرحون بأنهم يستمعون لاقتراحات مرؤوسيهم ويولون أهمية بالغة لانفعالاتهم من خلال فتح حوار بينهم وبين مرؤوسيهم يتم فيه تبادل الأفكار والآراء، ليتم فيما بعد دراسة هذه الأفكار والأخذ بالأفضل منها، حيث أنهم يؤكدون على أن التعامل في احتكاك دائم مع الميدان و بالتالي فهو مؤهل لتقديم بعض الاقتراحات الهادفة التي قد لا يدركها رئيسه.

سادسا: إذا أدى أحد موظفيك عمله بشكل جيد ما هو تقديرك له؟

في حالة تقديم المرؤوسين لأداء جيد فإن أغلب القادة يقدرون مجهوداتهم من خلال المدح العلني وتقديم الشكل والتشجيع المرؤوس الكفاء الذي يبذل جهدا عاليا مقارنة بالآخرين، مما يشعره بالفخر والاعتزاز بوظيفته، إضافة إلى مساهمتهم في عملية الترقية من خلال إضافة نقاط في سجل المتابعة أو سجل التقييم الثلاثي.

سابعا: ما هي الوسائل التي تتبعونها في تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟

هناك طرق عديدة في تقييم الأداء لكن نحن في مؤسستنا نعتمد أساسا على الملاحظة المباشرة للعاملين ومتابعة الغيابات.

حيث نقوم برصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم، فهذه الوسيلة هي مناسبة في مؤسستنا لأن أغلب الوظائف فيها ذات طابع جسماني.

أما بالنسبة لمتابعة الغيابات فنستعمل سجل الحضور من طرف مصلحة المستخدمين حيث يُعهد لبعض الأعران فيها بنقصد الحضور على مستوى كل مصلحة من مصالح المؤسسة

ثامنا: عند ملاحظة التهاون في أداء العمل فهل تلجأ إلى التهديد بغرض الطاعة والامتثال للأوامر؟

حسب ما أدلى به أغلب الرؤساء فإنهم يتقربون من مرؤوسيههم ويطالبون بتقديم تفسير لسبب التقصير في أداء المهام والواجبات بالشكل المطلوب، حيث يشكل الحوار والنقاش الأساس لفهم هذا التقصير وإعطاء فرصة للعامل لمراجعة نفسه، وكذلك يتجهون إلى التذكير بمختلف التعليمات التي جاءت في القانون الداخلي للمؤسسة وذلك للمحافظة على العلاقة الطيبة بين القائد ومرؤوسيه وبناء أرضية واسعة من الثقة المتبادلة، أما إذا تمادى المرؤوسين في التقصير في إنجاز المهام الموكلة لهم فإن القادة الإداريون يلجؤون إلى تطبيق إجراءات العقاب الرسمية بشكل أساسي كالإنذار والتوبيخ وغيرها حتى لا يتكرر هذا التقصير.

تاسعا: هل تقوم بتفويض بعض صلاحيات لمرؤوسيك؟

فيما يخص عملية التفويض فإن بعض الإطارات صرحوا بقيادتهم بذلك يسمح به القانون وأنها تكون حسب الفرد ومدى قدرته على تحمل مسؤولية المهام المفوضة له، حيث أن التفويض حسب رأيهم يكون حسب كفاءة وجدارة الشخص المفوض له حتى لا يكون في مشاكل أثناء العمل، لأنهم لا يستطيعون إنجاز مختلف المهام لوحدهم وذلك لتسهيل سير العلم وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم، في حين أجاب البعض الآخر

بعدم تفويض لصلاحياتهم وأنه لا يمكن تفويض صلاحياتهم لمرؤوسيههم وذلك خوفا من عدم تلبية المهام كما يجب أو لعدم الثقة في مرؤوسيههم.

#### عاشرا: هل تقوم بعقد اجتماعات دورية لمعالجة المشاكل الوظيفية؟

كانت إجابة القادة الإداريين بشأن معالجة المشاكل الوظيفية بأنهم يقومون بعقد اجتماعات دورية بالعاملين لمحاولة فهم ما يواجههم من مشاكل وظيفية أو شخصية واعتبار ذلك جزء من متطلبات العمل وفرصة ضرورية للتعرف مباشرة على ما يعيق العمل سواء في جوانبه البشرية أو الفنية أو السلوكية لأن أسلوب الاجتماع المباشر يساهم في تعميق التعاون والتفاهم بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وقائدهم.

#### حادي عشر: هل تهتم بتوفير ظروف عمل مريحة لمرؤوسيك؟

أبدى رؤساء المصالح اهتمامهم بتوفير ظروف عمل مريحة وخلق جو من الراحة النفسية والصحية للموظف في بيئة العمل المادية، والاهتمام بأموره الوظيفية وتقرير ظروفه الخاصة، كما أنهم في الغالب يقومون بمراقبة أماكن العمل وتفقدتها لمعرفة مدى ملائمتها لأداء العمل المطلوب لأن ذلك يعد أمراً ضرورياً لإتمام المهام على أكمل وجه.

#### ثاني عشر: هل ترى أن مرؤوسيك يتمتعون بالقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب؟ وهل يلجؤون إليك إذا ما واجهتهم بعض المشاكل في العمل؟

إن الشركة الإفريقية للزجاج هي مؤسسة إنتاجية ومختلف الأعمال التي يقوم بها العاملين فيها تتميز بالتكرار فهي أعمال روتينية وهو الأمر الذي يجعلها بسيطة بالنسبة للعاملين فتكون لديهم القدرة على إنجازها بالشكل المطلوب، كما أن العمل على الآلات يجعلها هي التي تتحكم في سرعة الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة خلال فترة محددة وهو الأمر الذي يجعل العاملين بمجرد التحكم الجيد في الآلة التي يعملون عليها تكون لديهم القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب.

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجههم في العمل فإذا حدث مشكل ولم يستطيعون حله بمفردهم فهم يخبروني به من أجل التصرف ومحاولة إيجاد الحل المناسب له لتجنب إضاعة وقت العمل وتعطيل سير العملية الإنتاجية.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

يتم في هذا المطلب عرض وتحليل بيانات المحاور الثلاثة المتعلقة بالاستبيان.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة، (أنظر الملحق رقم 6) وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

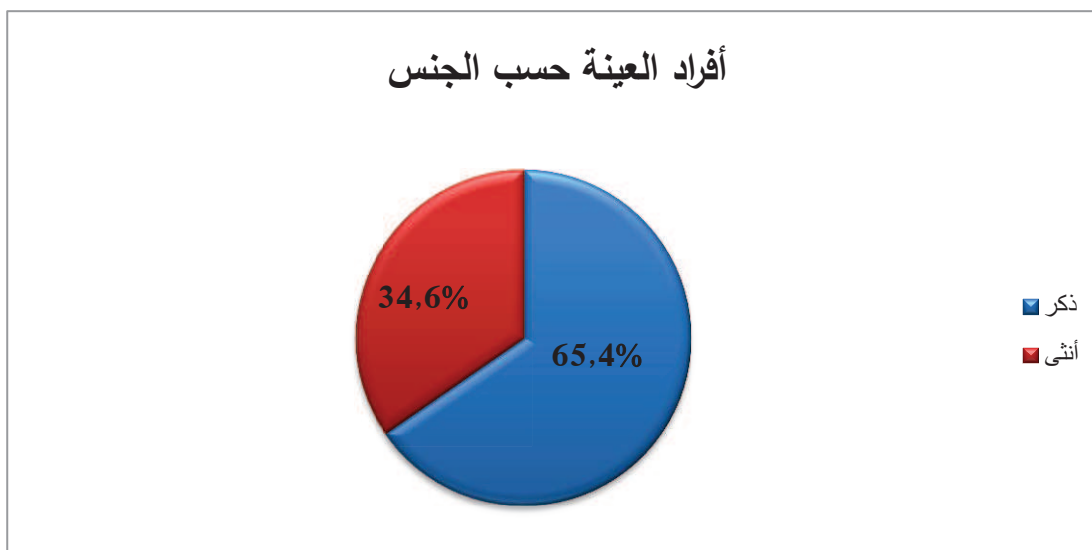
**1- الجنس:** يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	34	65,4
انثى	18	34,6
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (10): نسبة توزيع الجنس في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

تدل النتائج أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من موظفي الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ عددهم (34) أي ما نسبته (65,4%) في حين شكل الإناث نسبة (34,6%) من أفراد عينة الدراسة. وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب مجهود عضلي كبير، والذي يتوافق أيضاً مع البنية الجسدية للذكور.

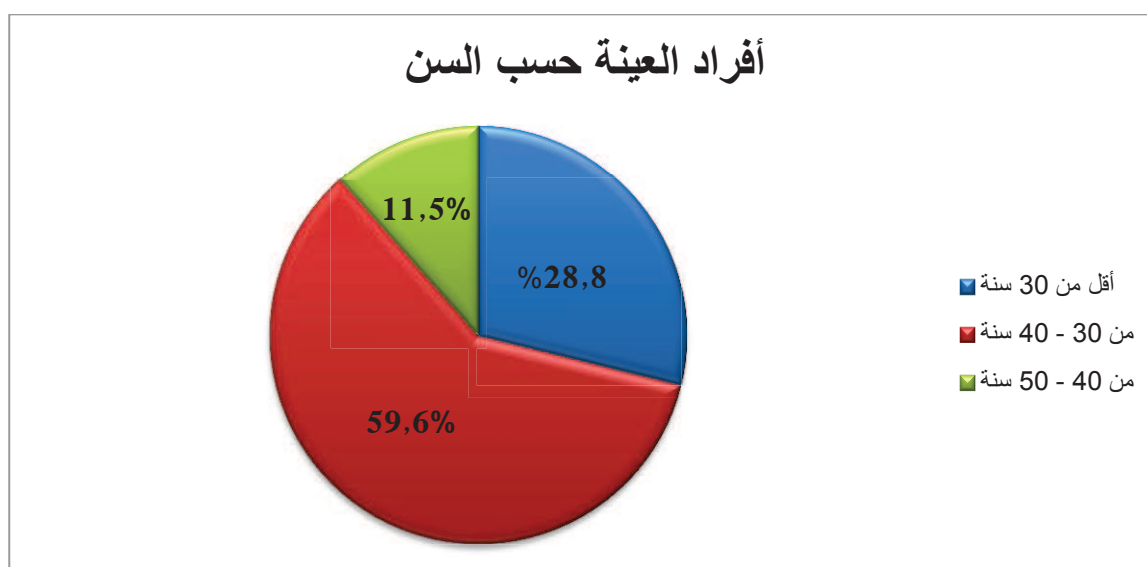
2- السن: يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة وفقا للسن:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	15	28,8
من 30 - 40 سنة	31	59,6
من 40 - 50 سنة	06	11,5
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (11): نسبة توزيع السن في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (15) من أفراد العينة، أي ما نسبته (28,8%) من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة (31) فردا، أي ما نسبته (59,6%) من الحجم الإجمالي للعينة، وعدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بلغ (06) أفرادا أي ما نسبته (11,5%)، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (59,6%) التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة هي نتيجة تعكس سياسة الشركة الإفريقية للزجاج في المحافظة على عمالها، كما تعكس هذه النسبة مدى اهتمام المؤسسة بالاستفادة من الطاقات الشبانية التي لديها القدرة على إنجاز الأعمال، كما يتضح أن هذه الفئة العمرية تدل على مدى امكانية التعامل مع

سلوكيات العاملين لكون هذه المرحلة من العمر تتميز بنضج الأفراد وتقبلهم للاقتراحات والقرارات الجديدة بالمؤسسة.

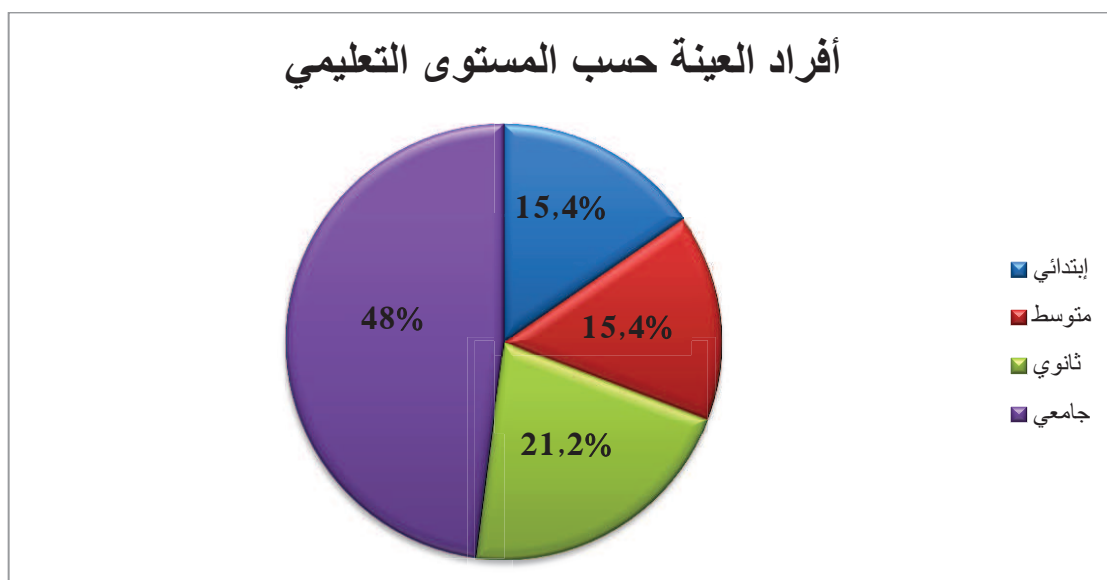
3- المستوى التعليمي: تتوزع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
15,4	08	ابتدائي
15,4	08	متوسط
21,2	11	ثانوي
48	25	جامعي
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (12): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين، أن المستوى التعليمي السائد بين أفراد عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة 48% يليه المستوى الثانوي بنسبة 21,2% ثم المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 15,4%، وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع المستويات السابقة.

ويلاحظ أيضاً من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة ما نسبته (69,2%) من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في اختيار العمالة المناسبة على المستوى التعليمي خاصة في الوظائف الإدارية، كما أن تشغيل العملية الإنتاجية وضمان استمرارها يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مؤهلات يستطيعون التحكم في آلات ومعدات الإنتاج وصيانتها، كما أن هذا المستوى من التعليم يسمح للأفراد باكتساب معارف وخبرات جديدة وهذا ما ينعكس على أدائهم.

#### 4- الحالة العائلية: تتوزع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): بيانات الحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
23,1	12	أعزب
63,5	33	متزوج
7,7	04	مطلق
5,8	03	أرمل
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

#### الشكل رقم (13): نسبة توزيع بيانات الحالة العائلية في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (12) من أفراد العينة عزاب، وهم يمثلون ما نسبته (23,1%) من الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ عدد الأفراد المطلقين (07)، أي ما نسبته (7,5%) من الحجم الإجمالي

للعيينة، كما بلغ عدد الأفراد الأرامل (03)، أي ما نسبته (5,8%) من الحجم الإجمالي للعيينة، في حين بلغ عدد الأفراد المتزوجون (33)، أي ما نسبته (63,5%) من الحجم الإجمالي للعيينة وهذه النسبة تدل على أن الأفراد العاملين بالشركة إلى حدّ ما مستقرين عائليا، هذا ما ينعكس على الجوانب المعنوية لديهم أثناء العمل ويخلق جو من الاستقرار والانتماء في المكان الذي يعملون به (الشركة محل الدراسة)، وبالتالي يسهل التعامل معهم والتأثير في سلوكياتهم.

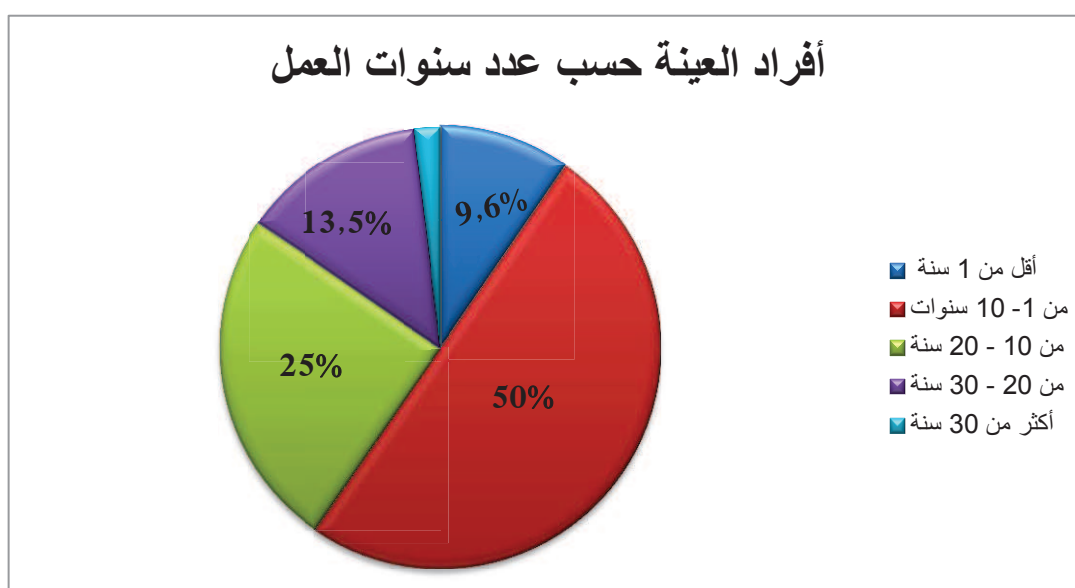
5- عدد سنوات العمل: تتوزع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية) كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 1 سنة	05	9,6
من 1- 10 سنوات	26	50
من 10- 20 سنة	13	25
من 20- 30 سنة	7	13,5
أكثر من 30 سنة	1	1,9
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (14): نسبة توزيع عدد سنوات العمل في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (31) من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 10 سنوات وهم يمثلون ما نسبته (59,6%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين 10 إلى 20 سنة (13) فرداً أي ما نسبته (25%) من الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة بين 20 و 30 سنة (7) أفراد أي ما نسبته (13,5%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 30 سنة شخص واحد فقط.

ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات التي تقل عن 10 سنوات، وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وفي خلق مناخ تنظيمي موحد، ما ينعكس على تواجد علاقات عامة بين العاملين تكون.

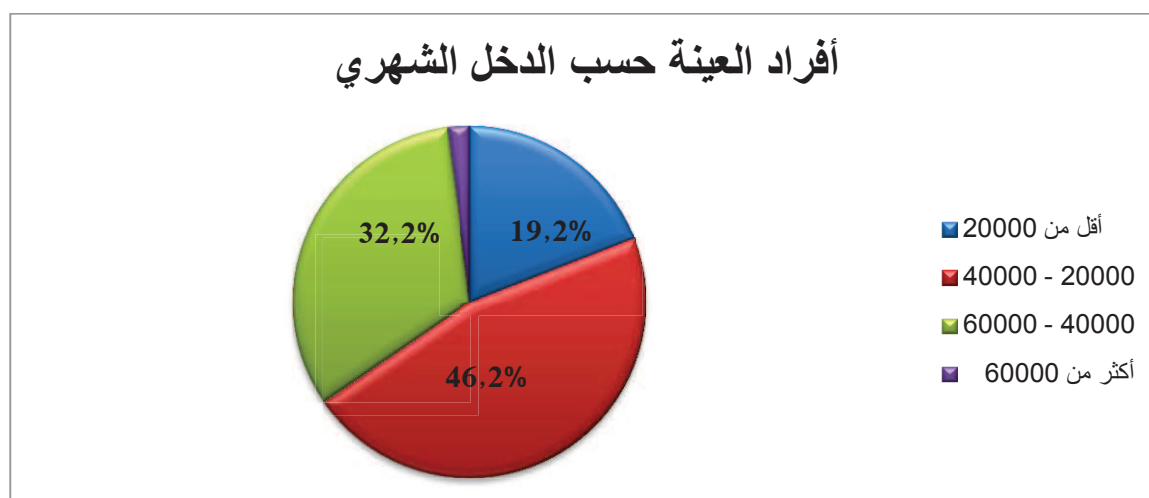
#### 6- الدخل الشهري: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.

#### الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية %	التكرار	الدخل الشهري (دج)
19,2	10	أقل من 20000
46,2	24	20001 - 40000
32,7	17	40001 - 60000
1,9	01	أكثر من 60000
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

#### الشكل رقم (15): نسبة توزيع الدخل الشهري في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة (19,2%) من أفراد العينة هم عمال يتقاضون أجور أقل من 20 ألف دج، أما نسبة (46,2%) من العمال يتقاضون أجور تتراوح من 20 ألف دج إلى 40 ألف دج، أما نسبة (32,7%) هم عمال يتقاضون أجور ما بين 40 ألف دج إلى 60 ألف دج، وأخيرا نسبة (1,9%) وهي نسبة ضئيلة جدا وتمثل عمال يتقاضون أجور أكثر من 60 ألف دج.

### ثانيا: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بمحور طبيعة القيادة الإدارية

للتعرف على طبيعة القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج تم في هذا المطلب عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور طبيعة القيادة الإدارية. (أنظر الملحق رقم 7) ولتحديد مستوى كل مؤشر من مؤشرات متغيري الدراسة من حيث كونها مرتفعة، متوسطة أو منخفضة تم الاعتماد على ما يلي:

- المستوى المنخفض ويمثل الإجابات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق) حيث يكون المتوسط الحسابي يتراوح من (1 إلى 2.60).

- المستوى المتوسط ويمثل الإجابات التالية: (محايد) حيث يكون المتوسط الحسابي يتراوح من (2.61 إلى 3.4).

- المستوى المرتفع ويمثل الإجابات التالية: (موافق، موافق بشدة) حيث يكون المتوسط الحسابي لكل متغير يتراوح من (3.41 إلى 5.00).

وتم قياس محور طبيعة القيادة الإدارية من خلال (23) عبارة، وكانت النتائج كما هي موضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (16): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات طبيعة القيادة الإدارية

الرقم	العبرة	التكرار (ت)	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي (١١)	الانحراف المعياري (٥)
02	يعتقد رئيسي أنّ تبادل الآراء مضيعة للوقت.	ت	%	7	6	16	18	5	2,84	1,17
03	يحرص رئيسي في العمل على أن يكون هو الممثل الوحيد للعاملين.	ت	%	9	7	11	18	7	2,86	1,31
04	يميل رئيسي إلى تركيز السلطات في يده.	ت	%	6	10	11	18	7	2,80	1,23
05	يوزع رئيسي الواجبات على العاملين دون مراعاة لأرائهم.	ت	%	3	15	12	18	4	2,90	1,08
06	يتبنى رئيسي سياسات و قواعد عمل محددة.	ت	%	5	17	8	18	4	3,01	1,17
07	ينفرد رئيسي باتخاذ القرارات لوحده.	ت	%	4	17	13	13	5	3,03	1,13
08	يناقش رئيسي أساليب العمل مع العاملين.	ت	%	6	15	15	13	3	3,15	1,10
09	يُشجع رئيسي العاملين على الإبداع في العمل.	ت	%	6	14	15	15	2	3,13	1,08
10	يشجع رئيسي على نشر العمل الجماعي بين العاملين.	ت	%	11	21	8	11	1	3,57	1,10
11	يشاركنا الرئيس في تخطيط العمل.	ت	%	7	17	10	17	1	3,23	1,11
12	يناقش رئيسي أفكاره مع العاملين.	ت	%	10	17	11	11	3	3,38	1,19
13	رئيسي متردد في تفويض الصلاحيات للعاملين.	ت	%	6	15	13	13	5	3,07	1,18
14	رئيسي يطبق القوانين بمرونة.	ت	%	8	14	8	15	7		

1,32	3,01	13,5	28,8	15,4	26,9	15,4	%		
		7	9	13	15	8	ت	يتبنى رئيسي آراء و أفكار المرؤوسين.	15
1,27	3,15	13,5	17,3	25	28,8	15,4	%		
		4	9	7	17	15	ت	لدى رئيسي القدرة على الإقناع بشكل جيد.	16
1,28	3,57	7,7	17,3	13,5	32,7	28,8	%		
		4	15	9	14	10	ت	رئيسي لديه رؤى مستقبلية واضحة.	17
1,27	3,21	7,7	28,8	17,3	26,9	19,2	%		
		3	14	13	12	10	ت	يتأثر رئيسي برغبات العاملين.	18
1,21	3,23	5,8	25,4	25	23,1	19,2	%		
		2	18	7	13	12	ت	يعطي رئيسي الحرية الكاملة للعاملين في إنجاز أعمالهم.	19
1,27	3,28	3,8	34,5	13,5	25	23,1	%		
		6	17	6	11	12	ت	يتساهل رئيسي مع العاملين المقصرين.	20
1,39	3,11	11,5	32,7	11,5	21,2	23,1	%		
		4	20	9	8	11	ت	يتجنب رئيسي الفض في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.	21
1,31	3,03	7,7	38,5	17,3	15,4	21,2	%		
		4	19	6	11	12	ت	يترك رئيسي للعاملين حرية اختيار واجباتهم تماشيا مع رغباتهم	22
1,34	3,15	7,7	36,5	11,5	21,2	23,1	%		
		8	18	9	8	9	ت	رئيسي يتهرب من حل المشكلات.	23
1,34	2,84	15,4	34,6	17,3	15,4	17,3	%		
<b>1,21</b>	<b>3,09</b>	<b>المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتغير</b>							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (16) أن كل إجابات أفراد العينة قد انحصرت أوساطها الحسابية ضمن المستوى المتوسط من (2,61 إلى 3,40) بالنسبة للعبارات (1)،(2)،(3)،(4)،(5)،(6)،(7) والتي تقيس نمط القيادة الأوتوقراطي وهو ما يعكس موافقة المرؤوسين بدرجة متوسطة على أن قائدهم يحرص على الاشراف على تنفيذ العمل باستمرار.

كما يتضح من الجدول أن أغلبية العبارات التي تقيس نمط القيادة الديمقراطي والتي تتمثل في العبارات (8)،(9)،(10)،(11)،(12)،(13)،(14)،(15)،(17)، تتحصر أوساطها الحسابية ضمن المستوى المتوسط من مقياس ليكرت وكانت أكبر العبارات أهمية، هي العبارة (12) " يناقش رئيسي أفكاره مع العاملين " بمتوسط حسابي (3,38) وانحراف معياري (1,19) ثم تليها العبارة (11) " يشاركنا الرئيس في تخطيط العمل "

بمتوسط حسابي (3,23) وانحراف معياري (1,1)، ثم تأتي العبارتين (8) و(9) بمتوسط حسابي (3,15) و(3,13) على التوالي بانحرافين معياريين (1,10) و(1,08) على التوالي، يشير إلى أن الرؤساء يناقشون العاملين في أساليب العمل بدرجة متوسطة، كما يُشجع الرؤساء العاملين على الإبداع في العمل بدرجة متوسطة.

وفي المقابل كانت كل من العبارتين (10) " يشجع رئيسي على نشر العمل الجماعي بين العاملين " والعبارة (16) " لدى رئيسي القدرة على الإقناع بشكل جيد " تنتمي إلى المستوى المرتفع من مقياس ليكرت بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري (1,28)، وهذا يعكس أن الرؤساء في الشركة الإفريقية للزجاج يعملون على نشر روح التعاون بين العاملين في المؤسسة.

كما يتضح من الجدول أن أغلبية العبارات التي تقيس نمط القيادة الحر والتي تتمثل في العبارات (18)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23)، تنحصر أوساطها الحسابية ضمن المستوى المتوسط من مقياس ليكرت وكانت أكبر العبارات أهمية، هي العبارة (19) " يعطي رئيسي الحرية الكاملة للعاملين في إنجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري (1,27) ثم تليها العبارة (18) " يتأثر رئيسي برغبات العاملين " بمتوسط حسابي (3,23) وانحراف معياري (1,21)، في المقابل كانت العبارة (23) " رئيسي يتهرب من حل المشكلات " العبارة التي لها أقل متوسط حسابي (2,84) وانحراف معياري (1,24).

مما سبق نلاحظ أن الانحراف المعياري في جميع الإجابات على العبارات المتعلقة بطبيعة القيادة الإدارية تتراوح بين (1,08 - 1,39) مما يدل على أن هناك عدم وجود تجانس واتفاق في آراء وإجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول وتحليل العبارات الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج يتبين أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط المتبع في المؤسسة وذلك بدرجة متوسطة قدرها (3,24)، مما لهذا النمط من خصائص تتوافق وطبيعة الأفراد العاملين.

### ثالثاً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بطبيعة علاقة القيادة بأداء العاملين

وذلك من خلال طبيعة علاقة القيادة بأبعاد أداء العاملين:

#### 1- عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات معدل الإنتاجية: تم قياس مؤشر معدل الإنتاجية من

خلال خمس عبارات، (أنظر الملحق رقم 8) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر معدل الإنتاجية

الرقم	العبرة	التكرار (ت)	النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي (II)	الانحراف المعياري (σ)
				28,8	25	11,5	25	9,6		
25	أساليب تعامل رئيسي معي تساهم في زيادة قدرتي على التكيف مع المهام الموكلة إلي.	ت	%	8	17	7	13	7	3,11	1,32
				15,4	32,7	13,5	25	13,5		
26	طريقة تعامل رئيسي تدفعني إلى زيادة كمية العمل المنجز	ت	%	11	15	9	12	5	3,28	1,30
				21,2	28,8	17,3	23,1	9,6		
27	ضعف شخصية الرئيس تجعلني لا أبالي بالعمل	ت	%	11	9	9	14	9	3,98	1,42
				21,2	17,3	17,3	26,9	17,3		
28	المعاملة الجيدة لرئيسي تساعدني على بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالكيفية المطلوبة	ت	%	11	16	6	14	5	3,26	1,33
				21,2	30,8	11,5	26,9	9,6		
1,35	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير								3,40	1,35

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (3,11 - 3,98) إذ أن أعلى متوسط كان للعبرة (27) " ضعف شخصية الرئيس تجعلني لا أبالي بالعمل " بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (1,42)، ثم تليها العبرة (24) " المعاملة الجيدة التي أتلقاها من طرف رئيسي تفرض علي التفاني في أداء مهامي الموكلة إلي " بمتوسط حسابي (3,38) وانحراف معياري (1,38)، وتليها العبرة (26) " طريقة تعامل رئيسي تدفعني إلى زيادة كمية العمل المنجز " بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري (1,30) وفي المقابل كانت العبرة (25) " أساليب تعامل رئيسي معي تساهم في زيادة قدرتي على التكيف مع المهام الموكلة إلي " العبرة التي لها أقل متوسط حسابي (3,11) وانحراف معياري (1,32) ، وأن متوسط أغلب العبارات والمتوسط الكلي كانت ضمن المستوى المتوسط فقد بلغ (3,40) بانحراف معياري (1,35).

نلاحظ مما سبق أن الانحراف المعياري في جميع الإجابات على العبارات (24,25,26,27,28) تتراوح بين (1,30-1,42) مما يدل على عدم تجانس واتفاق في آراء وإجابات أفراد العينة.

وهذا يدل على أن الشركة الإفريقية للزجاج تولي اهتماماً بالعاملين لديها ولكن بشكل مقيد ومحدود وهو ما أكدته إجابات أفراد العينة المدروسة حيث كانت أغلب العبارات والمتوسط الكلي ضمن المستوى المتوسط فمن وجهة نظر أفراد العينة أن المعاملة الجيدة التي يتلقونها في الشركة الإفريقية للزجاج تساعدهم على بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالكيفية المطلوبة وزيادة كمية العمل المنجز.

## 2 - عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات مؤشر معدل التغيب: تم قياس مؤشر معدل التغيب

من خلال خمس عبارات، (أنظر الملحق رقم 9) وكانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:

### الجدول رقم (18): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات الخاصة بمعدل التغيب

الانحراف المعياري (σ)	الوسط الحسابي (μ)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار (ت)		العبارة	الرقم
							النسبة %			
1,28	3,61	3	11	5	17	16	ت		المعاملة الجيدة من قبل رئيسي تنمي انضباطي بأوقات العمل	29
		8,5	21,2	9,6	32,7	30,8	%			
1,25	3,15	4	16	9	14	9	ت		طريقة تعامل رئيسي في المؤسسة تجعلني أختلق الأعذار للتغيب	30
		7,7	30,8	17,3	26,9	17,3	%			
1,32	3,32	4	14	8	13	13	ت		أساليب القيادة المعتمدة بمؤسستي تجعلني أقدم تبرير نظامي لغيابي	31
		7,7	26,9	15,4	25	25	%			
1,36	3,01	7	16	8	11	10	ت		طريقة تعامل الرئيس لي تجعلني أتعلم النظام الداخلي للمؤسسة	32
		13,5	30,8	15,4	21,2	19,2	%			
1,31	2,86	7	19	8	10	8	ت		القيادة الإدارية الناجحة تحفزني على قبول ساعات عمل إضافية	33
		13,5	36,5	15,4	19,2	15,4	%			
1,30	3,19	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (18) أن أغلب إجابات أفراد العينة قد انحصرت أوساطها الحسابية ضمن المستوى المتوسط من (2,61 إلى 3,40) بالنسبة للعبارات (30)، (31)، (32)، (33)، مما يدل على أن

المؤسسة لديها إجراءات واضحة اتجاه غياب العاملين بها تجعلهم يتقيدون بها ويتقبلون النظام الداخلي لها، ونوع المعاملة التي يتلقونها في المؤسسة ليس لها أثر كبير على معدل الغياب في المؤسسة.

أما العبارة (29) فهي ضمن المستوى المرتفع من (3,41 إلى 5) وهذا يدل على أن أغلب العمال في الشركة الإفريقية للزجاج يوافقون على أن المعاملة الجيدة التي يتلقونها في الشركة تُثمي لديهم روح الانضباط بأوقات العمل، نلاحظ مما سبق أن الانحراف المعياري في جميع الإجابات على العبارات (29، 30، 31، 32، 33) تتراوح بين (1,28- 1,36) مما يدل على عدم تجانس واتفاق في آراء وإجابات أفراد العينة.

3- عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات مؤشر الدافعية: تم قياس مؤشر الدافعية من خلال خمس عبارات، (أنظر الملحق رقم 10) وكانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات مؤشر الدافعية

الانحراف المعياري (σ)	الوسط الحسابي (μ)	بدرج موافق بشدة	بدرج موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار (ت)		العبارة	الرقم
							النسبة %			
1,40	3,09	8	14	5	15	10	ت		يخلق رئيسي جوّ من التفاهم والعلاقات الحسنة	34
		15,4	26,9	9,6	28,8	19,2	%			
1,34	3,09	7	14	7	15	9	ت		طرق تعامل الرؤساء معي تجعلني أكثر دافعية للعمل	35
		13,5	26,9	13,5	28,8	17,3	%			
1,47	3,01	11	12	4	15	10	ت		تساهم معاملة الرئيس لي في زيادة ثقتي بنفسي	36
		21,1	23,1	7,7	28,8	19,2	%			
1,31	3,09	6	15	8	14	9	ت		رئيسي يحترم الفروق الفردية بين العاملين	37
		11,5	28,8	15,4	26,9	17,3	%			
3,09	3,44	6	17	9	6	14	ت		يحرص رئيسي على أن لا تتعارض أهدافي مع أهداف المؤسسة	38
		11,5	32,7	17,3	11,5	26,9	%			
1,72	3,14	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (3,01 - 3,61)، أي أن متوسط أغلب العبارات والمتوسط الكلي كانت ضمن المستوى المتوسط، إذ أن أعلى متوسط كان للعبارة (38) " يحرص رئيسي على أن لا تتعارض أهدافي مع أهداف المؤسسة " وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي



الذي بلغ (3,44) بانحراف معياري قدره (3,09)، هذا يدل على أن جميع أفراد العينة غير متفقين على الإجابة على هذا السؤال، ثم تليها العبارات (34)،(35)،(37) بنفس المتوسط الحسابي (3,09) وهو ما يعكس لنا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على خلق جو من التفاهم والاحترام مع رؤسائهم، وفي الأخير العبارة (36) " تساهم معاملة الرئيس لي في زيادة ثقتي بنفسي " بمتوسط حسابي (3,01) وانحراف معياري (1,47)، نلاحظ مما سبق أن الانحراف المعياري في جميع الإجابات على العبارات (34، 35، 36، 37، 38) تتراوح بين (1,31 - 1,47) مما يدل على عدم تجانس واتفاق في آراء وإجابات أفراد العينة.

#### 4 - عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات مؤشر الالتزام والانتماء التنظيمي:

تم قياس مؤشر معدل الالتزام من خلال خمس عبارات،(أنظر الملحق رقم 11) وكانت النتائج موضحة

كما في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (20): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الالتزام والانتماء التنظيمي

الرقم	العبارة	التكرار (ت)	النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي (م)	الانحراف المعياري (σ)
				11,5	19,2	19,2	40,4	9,6		
40	حسن معاملة الرئيس لي تزيدني ولاء وانتماء للمؤسسة.	ت	%	9	13	7	20	3	3,09	1,25
				17,3	25	13,5	38,5	5,8		
41	يعمل الرئيس على تحسيسني بمسؤولياتي.	ت	%	5	17	5	24	1	3,01	1,22
				9,6	32,7	9,6	46,2	1,9		
42	سلوك رئيسي يُحفزني على المشاركة في الاعمال الابداعية.	ت	%	6	16	11	17	2	3,74	1,12
				11,5	30,8	21,2	32,7	3,8		
1,17	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير								3,01	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (20) أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (42) حيث بلغ (3,74) بانحراف معياري (1,12) وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة لتحفيزهم من أجل المشاركة في الأعمال الابداعية من طرف الرئيس، ثم تليها العبارات (40)،(41)،(39) بمتوسطات حسابية (3,09)، (3,01)،

(2,82) وانحرافات معيارية قدرها (1,25)، (1,22)، (1,20) على الترتيب والتي تُعبر عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة من أجل زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة عن طريق حسن التعامل من طرف الرئيس لهم وتحسيسهم بالمسؤوليات وتأليف جو من الصداقة بين الزملاء أثناء العمل .

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور القيادة الإدارية ومحور أداء العاملين.

يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة أثر القيادة الادارية على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).  
وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

في هذا الجزء سوف نقوم بالتأكد من صحة الفرضية الرئيسية (أنظر الملحق رقم 12) والتي مفادها:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة (  $\alpha < 0,05$  ).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (F) المحسوبة، معامل التحديد ( $R^2$ ) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين

المتغير المستقل	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	نتيجة الفرضية العدمية H0
القيادة الإدارية	16,034	0,000	0,243	0,493	رفض

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ( $R=0,243$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,493$ )، وهذا يعني أن متغير القيادة الإدارية يفسر ما نسبته (49,3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

كما أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (16,034)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، وبهذا نجد أن القيادة الإدارية ترتبط بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ (0,243) مما يدل على أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج لديها انعكاسات على أداء العاملين بها.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على معدل الانتاجية في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل لارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد ( $R^2$ ) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة الإدارية على معدل الانتاجية

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	نتيجة الفرضية العدمية $H_0$
الفرضية الفرعية الأولى	3,799	2,02	0,000	0,473	0,224	رفض

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ( $R=0,473$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,224$ )، مما يعني أن (22,4%) من التغير في معدل الإنتاجية يعود إلى تأثير نمط القيادة الإدارية، مما يدل على أن نمط القيادة الإدارية يمثل جزءاً من المتغيرات التي تؤثر على معدل الإنتاجية.

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (3,799) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,02)، وبما أن مستوى الدلالة Sig البالغ (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على معدل الإنتاجية في الشركة الإفريقية للزجاج.

حيث نجد أن نمط القيادة يرتبط بعلاقة طردية مع معدل الإنتاجية يقدر بـ (0,473) مما يدل على أن المعاملة الجيدة التي يتلقاها العامل من قبل رئيسه أثناء قيامه بالعمل تدفعه إلى زيادة كمية العمل المنجز بالكفاءة والجودة المطلوبة. (أنظر الملحق رقم 13)

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة لنمط القيادة الإدارية على معدل التغيب في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R<sup>2</sup>) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة الإدارية على معدل التغيب

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub>
الفرضية الفرعية الثانية	4,148	2,02	0,000	0,506	0,256	رفض

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (23) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (R= 0,506)، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0,256)، مما يعني أن (25,6%) من التغيير في معدل التغيب يعود إلى تأثير نمط القيادة الإدارية.

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (4,148) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,02)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على معدل التغيب

في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث يعد نمط القيادة الإدارية من المؤثرات التي تزيد أو تنقص من معدل التغيب. (أنظر الملحق رقم 14).

#### رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على الدافعية في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل لارتباط ( $R$ )، قيمة ( $T$ ) المحسوبة، قيمة ( $T$ ) الجدولية، معامل التحديد ( $R^2$ ) كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار نمط القيادة الإدارية على الدافعية

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	نتيجة الفرضية العدمية $H_0$
الفرضية الفرعية الثالثة	2,068	2,02	0,044	0,281	0,079	رفض

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (24) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ( $R=0,281$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2= 0,079$ )، مما يعني أن (7,9%) من التغير في معدل التغيب يعود إلى تأثير نمط القيادة الإدارية.

كما أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة تساوي (2,068) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,02)، وبما أن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,044) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على الدافعية في الشركة الإفريقية للزجاج.

وبهذا نجد أن نمط القيادة الإدارية يرتبط بعلاقة طردية مع معدل التغيب يقدر بـ (0,281) مما يدل على أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر في دافعية الأفراد العاملين بالشركة محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم 15)

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على الالتزام والولاء التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط ( $R$ )، قيمة ( $T$ ) المحسوبة، قيمة ( $T$ ) الجدولية، معامل التحديد ( $R^2$ )، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار نمط القيادة الإدارية على الالتزام والانتماء

التنظيمي

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	نتيجة الفرضية العدمية $H_0$
الفرضية الفرعية الرابعة	1,905	2,02	0,063	0,260	0,068	قبول

\* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (25) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ( $R = 0,260$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0,068$ )، مما يعني أن (6,8%) من التأثير في الالتزام والانتماء التنظيمي يعود لنمط القيادة الإدارية.

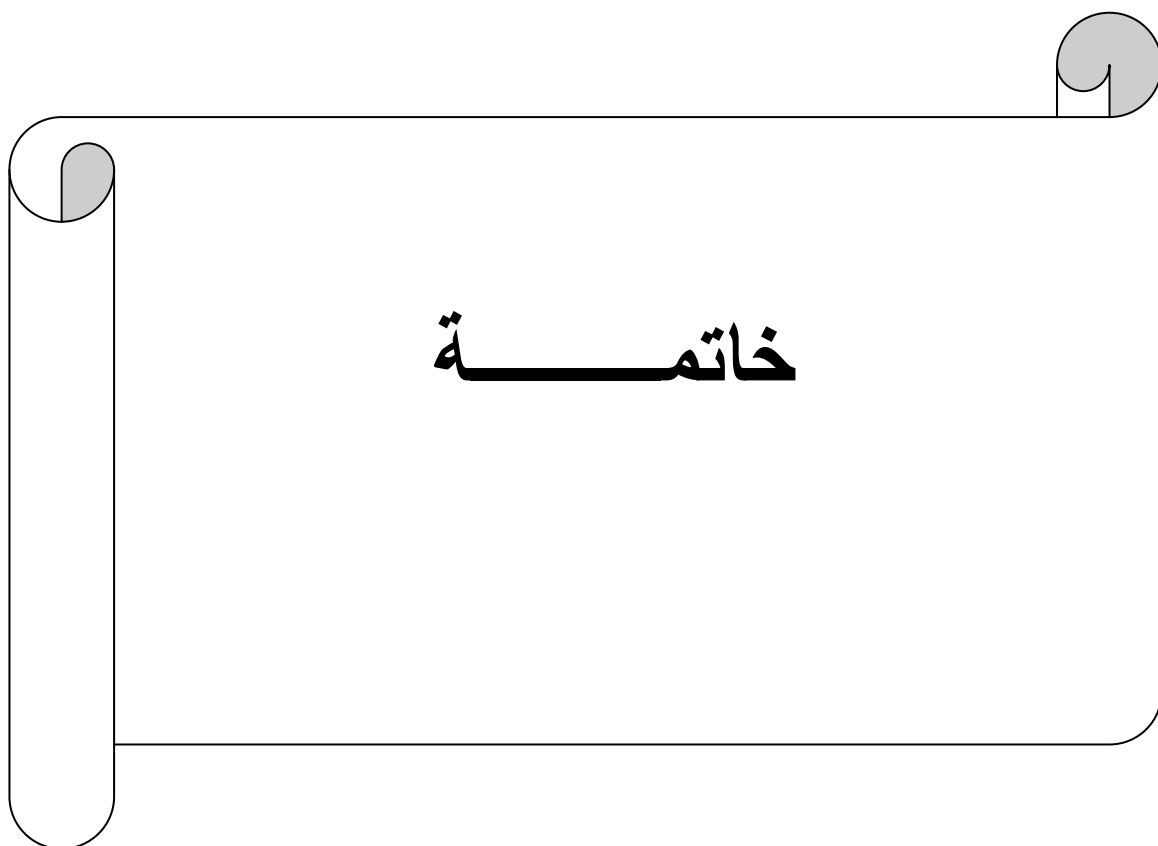
وحيث أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة تساوي (1,905) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2,02)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.063) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية على الالتزام والانتماء التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، مما يدل احتمالا على وجود متغيرات تؤثر على الالتزام والانتماء التنظيمي كالمناهج الإدارية المعتمدة أساسا، والجوانب المادية ( كالأجور وأنظمة الحوافز)، كذلك التمكين والتدريب القائم بالمؤسسة.

وعليه إذا لم تتوفر كل هذه المعطيات نجد أنّ الالتزام والانتماء التنظيمي سوف ينعدم وتصبح القيادة ليس لديها أية علاقة في تحقيق هذا المؤشر. (أنظر الملحق رقم 16).

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريت مع مسؤولين في المؤسسة، وكذا إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليهم، والتي اعتمدت في التأكد من صحة فرضيات الدراسة، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للمؤسسة بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي بخلفية نظرية عن أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.

فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي (spss)، تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت وجود تأثير متباين للقيادة الإدارية والابعاد المكونة لأداء العاملين، ففيما يخص معدل الإنتاجية، معدل التغيب، الدافعية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج نجد أنها تتأثر بنمط القيادة الإدارية، في حين أن الالتزام والانتماء التنظيمي لدى العاملين لا يؤثر فيه نمط القيادة بشكل ملموس في دراستنا هذه بالشركة.



خاتمة



## خاتمة

تعد القيادة الإدارية عملية إدارية مهمة في المؤسسة وأكثر تعقيدا وتأثيرا في سلوك المورد البشري، فهي تساهم في تكوين تنظيم فعال قادر على تحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى، وفي ظل التغيرات الراهنة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة اليوم أصبح من المفروض عليها التحكم أكثر من أي وقت في تسيير مواردها البشرية واعتبارها استثمار بشري يمكنها من تحقيق النجاح والتميز، وهذا من خلال تطوير أداء قياداتها وأسلوب تعاملهم مع المرؤوسين، حيث ظهرت دراسات كثيرة في مجال القيادة مع تميزها بالتعقيد والتنوع، إذ أثبتت أولى الدراسات القائمة على أساس السمات والميزات التي يمتلكها القادة الناجحون، والتي في ضوءها حاول الباحثون التوصل إلى مجموعة من الصفات التي بالإمكان اعتبارها عناصر هامة للقيادة الإدارية الناجحة، حيث لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها، كما واجه هذا المدخل مجموعة من الانتقادات أدت إلى ظهر توجه آخر سلوكي انصب على الاهتمام بالتصرفات السلوكية والنشاطات التي يمارسها القائد حتى يكون قائدا ناجحا، إلا أن هذا المدخل فشل بدوره في تحديد السلوك القيادي الأمثل مما مهّد لظهور المدخل الموقفي الذي يرى أن القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوبه في القيادة حسب متغيرات الموقف والبيئة.

كما وأن تفسير حقيقة القيادة الإدارية لا يتم إلا من خلال معرفة الأنماط القيادية، حيث يختلف النمط القيادي من قائد إلى آخر في تعامله مع مرؤوسيه تبعاً للعديد من العوامل، وبالتالي فنجاح القيادة في أية منظمة يتوقف أساساً على استخدام النمط القيادي الملائم والمؤثر على أداء العاملين مما يؤدي إلى خلق مناخ مناسب للعمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

بعد تحليلنا لموضوع القيادة الإدارية على أداء العاملين في الجانب النظري و تحليلنا له في الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - تمكنا من الخروج ببعض النتائج النظرية والتطبيقية إضافة إلى بعض التوصيات:

### 1- النتائج النظرية:

-يشكل المورد البشري داخل المنظمة عنصراً حيوياً وفعالاً حيث بدونها لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

- تعتبر القيادة الإدارية من العمليات التي حظيت باهتمام علماء الإدارة وذلك لاعتبارها من أهم العمليات التي تلعب دورًا كبيرًا في كشف الكثير من الجوانب التنظيمية المعقدة للمؤسسة.
- القيادة الإدارية عملية اجتماعية تقوم في جوهرها على عملية التأثير الفعال الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتوجيه سلوكياتهم و توحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- حتى يكون القائد فعالاً وناجحاً لا بد من توفر بعض السمات والمهارات القيادية كالخصائص الذاتية والمهارات الإنسانية...إلخ، وذلك حتى يتمكن من توجيه تابعيه وحشد طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- لا يوجد نمط قيادي أمثل للتطبيق، حيث أن اعتماد نمط دون آخر تحكمه مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بخصائص القائد ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين وأخرى ترتبط بالموقف السائد.
- أداء العاملين هو ذلك المجهود الذي يقوم به الفرد العامل لتأدية مهمة معينة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
- تتمثل عناصر أداء العاملين في المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق.
- تتمثل محددات أداء العاملين في الجهد المبذول، قدرات الفرد وخبراته السابقة، إدراك الفرد لدوره الوظيفي.
- تتمثل معايير أداء العاملين في الجودة، الكمية، الوقت، الإجراءات.
- يتأثر أداء العاملين بعوامل خارجية وأخرى ذاتية، وبأسلوب القيادي المتبع.
- هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين منها طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة الوقائع الحرجة وطريقة الإدارة بالأهداف.

## 2- النتائج التطبيقية:

- هناك اهتمام من قبل القادة الإداريين على الإشراف شخصيا على تنفيذ الأعمال باستمرار.
- هناك اهتمام للقادة الإداريين لمناقشة الأفكار مع العاملين أيضا إشراكهم في تخطيط العمل.

- يشجع القادة الإداريون العاملين على الإبداع .
- لدى القادة الإداريين القدرة على الإقناع بشكل جيد.
- تسعى إدارة الشركة لنشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.
- هناك استقلالية محدودة للعاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- النمط القيادي المتبع في الشركة هو النمط الديمقراطي بدرجة متوسطة قدرها (3,24)، يليه النمط القيادي الحر (3,10) ثم الأوتوقراطي (2,87).
- هنا كالمبالاة بالعمل من قبل العاملين وهذا راجع إلى ضعف شخصية بعض القادة.
- المعاملة الجيدة التي يتلقاها العامل من طرف رئيسه تفرض عليه التفاني في أداء مهامه، كما وتدفعه إلى زيادة كمية العمل المنجز وتنميته أيضا انضباطه بأوقات العمل وكيفية تربيته للغياب.
- سلوك الإدارة يحفز العامل على المشاركة في الأعمال الإبداعية.
- طبيعة القيادة الإدارية بالشركة تساعد على خلق جوّ من الألفة والصدقة بين زملاء العمل.
- هناك تأثير مباشر لنمط القيادة الإدارية على معدل الإنتاجية، معدل التغيب والدافعية في الشركة.
- ليس هناك أثر مباشر لنمط القيادة الإدارية على الالتزام والولاء التنظيمي في الشركة.

### 3- التوصيات:

- زيادة درجة الاهتمام بمجالات القيادة الإدارية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بها يسمح بتحفيز الأفراد وتحسين مستوياتهم في الأداء، مما يترتب زيادة ولائهم وانتمائهم للشركة.
- الاهتمام بالأنماط القيادية التي تتلاءم وسلوكيات الافراد العاملين في الشركة.
- خلق مناخ يسوده التعامل الجيد وذلك من خلال قيادة إيجابية.
- تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار من خلال توفير المناخ المناسب للتفكير الإبداعي.
- قيام المؤسسة بإجراء دورات تدريبية في مجالات التنمية البشرية لدى المديرين وكذلك العاملين.

- الاهتمام بتطوير أداء العاملين من خلال خلق علاقات اتصالية واجتماعية بينهم وبين الرؤساء.
- تطوير المعايير الخاصة بتقييم الأداء لتتلاءم مع المتغيرات الجديدة ولكي تتسجم مع طبيعة ونوعية مهام الموظف، وهذا ليتمكن نظام تقييم الأداء من قياس أداء العاملين بالفعالية والكفاءة المطلوبة.
- سعي الرؤساء بشكل دائم إلى تقديم النصح والإرشاد للأفراد وتوجيههم باستمرار وبصورة جيدة.
- منح المكافآت والحوافز اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة وبالمقابل سيكون وسيلة لتحفيز العمال الغير المجتهدين لرفع مستوى أدائهم.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- 1-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2002.
- 2-أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2011.
- 3-بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
- 4-بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعّالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان 2010.
- 5-جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الطبعة الثالثة، دار هومة، 2009.
- 6-زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2011.
- 7-زيد منير عبودي، القيادة الادارية ودورها في العملية الادارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 8-حنفي علي، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة المواد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2008
- 9-حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2004.
- 10-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
- 11-يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولمؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
- 12-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ( اتجاهات وممارسات )، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني بيروت، 2008.
- 13-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.

- 14- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2005.
- 15- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة 2008.
- 16- مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك . دار مجدلوي للنشر و التوزيع، عمّان، 1996.
- 17- محمد زيدان حمدان، البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، عمّان، 2001.
- 18- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمّان، 2008.
- 19- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 20- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 21- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- 22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2004.
- 23- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 24- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2004.
- 25- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 26- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 27- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف . الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
- 28- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي . دراسات السلوك الإنساني والفردى و الجماعى في منظمات الأعمال . الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، مناهج البحث العلمى ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 30- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية بدون سنة نشر .

- 31- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2005.
- 32- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ( إطار نظري وحالات علمية )، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمّان، 2010.
- 33- نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2010.
- 34- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع، 2011.
- 35- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
- 36- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 37- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 38- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 39- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
- 40- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ( موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة )، مطبعة العشري، القاهرة، 2005.
- 41- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 42- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحي نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2008.
- 43- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ( الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 44- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، 1991.



- 45- عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي عمان، 2011.
- 46- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2007.
- 47- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان، 2009.
- 48- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2004.
- 49- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 50- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري ( المفهوم و أساليب القياس و النماذج ) المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 51- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 52- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- 53- صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهاي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، 2003.
- 54- صلاح الدين عباد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005.
- 55- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
- 56- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 57- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
- 58- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
- 59- خالد عبد الرحيم الميبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

60-خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، أثار للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

## 2-المذكرات والأطروحات:

1- أحمد زرقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

2-إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006.

3-بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

4-بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي ( دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008.

5-بلهادي سعيدة ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء للتميز بين القادة والمؤوسين، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

6-بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددةتفطال مسيلة CLP ، منطقة سطيف)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

7-دريوششهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2011.

- 8- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 9- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العموميّة الاستشفائية عالية صالح تيسة )، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلىة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة02، الجزائر، 2012.
- 10- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004.
- 11- ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة مكملة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر 2008.
- 12- موافق أحمد شحادة العجارمة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمّان، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
- 13- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ( حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلىة التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 14- محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ( دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA جيجل)، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2011.
- 15- نور الدين الشنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ( حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز )، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

- 16- سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010
- 17- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين ( دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بجاية )، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر 2007.
- 18- عائد عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ( دراسة حالة جامعة تعز )، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في إدلرة الأعمال، كُلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008.
- 19- عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمدربين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية ( دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية)، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.
- 20- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ( دراسة حالة مجمع صيدال )، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 21- رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيالجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
- 22- رابح يخلف، نحو تقييم لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006.
- 23- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ( دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس )، مذكرة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير

المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.

24- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة مكمّلة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007.

### 3-المجلات والملتقيات العلمية:

1- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07 الجزائر، جوان 2010.

2- يوسف محمد محمد إدارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع للاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، دمشق، 6- 9 يوليو 2008.

3- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 18، العدد 02، غزة، فلسطين، يونيو، 2010.

4- يحي سليم ملحم وآخرون، القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 01، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

5- محمود حسين جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسات تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 90، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، 2011.

6- نوال بوعلاق، يحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11 جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.

7- سنان غالب المرهضي، تحليل بعض العوامل (القدرة، الرضا الوظيفي، بيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك و المنظمات الصحية والصناعية اليمينة)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العملية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، اللاذقية، سورية، 2008.

- 8- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001.
- 9- عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم، تقييم الأداء الوظيفي للمواد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2010.
- 10- عبدالناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2004، 06.
- 11- علي يونس ميّ، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ( دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، اللاذقية، سورية، 2009.
- 12- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على علمية صنع قرارات التغيير ( دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01 2012.
- 13- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، معهد نينوى، العراق، 2010
- 14- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Alain duluck, Le leadreship et confiance( développer le capital humain pour des organisations perfomantes), dunod, paris, 2003.
- 2- Martine Maadani, karimsaid, management (pilotage de la performance), hachetlivere, paris, 2009.
- 3- Pierre Gbergeron, La gestion moderie, une revision globale et intégrée 3éme edditionqaetionMorined: Teur, Montréal, Canada,1997.



الملحق رقم(1): الاستبيان قبل التعديل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة البحث

عزيزي الموظف

تحية طيبة...

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية لذا نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون بدقة إجابتك و مساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية و تفضل بقبول فائق الاحترام و القبول...

تحت إشراف الأستاذة:

بوخلوط صورية

إعداد الطالب:

عماد بولطيور



المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	2/ العمر: أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	ما بعد التدرج	<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>	متزوج(ة)	<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	أرمل(ة)	<input type="checkbox"/>	4/ الحالة العائلية: أعزب(ة)
<input type="checkbox"/>	من 1 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	مطلق(ة)
<input type="checkbox"/>	من 20 إلى أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	5/ سنوات العمل: أقل من 1 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 20 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	30 فما فوق

6/ الدخل الشهري: ( بالدينار الجزائري):

<input type="checkbox"/>	40000-20001	<input type="checkbox"/>	أقل من 20000
<input type="checkbox"/>	أكثر من 60000	<input type="checkbox"/>	من 60000-40001

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يلزم القائد العاملين بمستويات أداء محددة.					
02	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت					
03	يحرص القائد على أن يكون هو الممثل					

					الوحيد للعاملين
					04 يميل القائد إلى تركيز جهود السلطات في يده
					05 يوزع القائد الواجبات دون مراعاة لقراراتهم
					06 يبنى القائد سياسات و قواعد عمل محددة.
					07 ينفرد القائد باتخاذ القرارات لوحده.
					08 يهتم القائد بقرارات العاملين على أساليب العمل
					09 ينفق القائد مع العاملين على الإبداع على أساليب العمل.
					10 يُشجع القائد العاملين على الإبداع في العمل.
					11 يشجع القائد على نشر العمل على الجماعي بين العاملين.
					12 هناك مشاركة في تخطيط العمل بين القائد و العاملين.
					13 يتناقش القائد مع العاملين فيما يخص أفكاره.
					14 يتردد القائد كثيرًا أثناء تقديمه بعض الصلاحيات للعاملين
					15 يطبق القائد القوانين بمرونة.
					16 يتردد القائد في اتخاذ القرارات عادة.
					17 يبادر القائد دومًا بتفويض الصلاحيات.
					18 يحرص القائد على التأكد من تنسيق الجهود
					19 يتبنى القائد آراء و أفكار المرؤوسين
					20 يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					21 لدى القائد القدرة على الإقناع بشكل جيد.

					22	لدى القائد رؤى مستقبلية واضحة.
					23	يتأثر القائد برغبات العاملين.
					24	يتقبل القائد أي تعثر يقترفه العاملون.
					25	يعطي القائد العاملين كامل الحرية في إنجاز أعمالهم
					26	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين
					27	يتجنب القائد الفض في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.
					28	يترك القائد للعاملين حرية اختيار واجباتهم لما يشامع رغباتهم
					29	القائد يتهرب من حل المشكلات.

المحور الثالث: بيانات علاقة طبيعة القيادة بأداء العاملين.

المتغير	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
معدل الإنتاجية	30	المعادلة الجيدة في المؤسسة تجعلك تحترم موقعك في الهرم الوظيفي					
	31	المعادلة الجيدة تفرض عليك التفاني في أداء مهامك.					
	32	احترامك من طرف قائدك يجعلك في انضباط داخل مؤسستك					
	33	قوة شخصية القائد يحسبك بالعمل و الجدية					
	34	أساليب القيادة تساهم في زيادة قدرتك على التكيف					
	35	يساهم أسلوب القيادة المعتمدة في زيادة كمية العمل المنجز					

					36	ضعف شخصية القائد تجعلك لا تنبالي بالعمل.
					37	هل ترى بأن القائد ملّم بجميع قوانين و أنظمة العلم.
					38	طبيعة المعاملة الجيدة تنمي انضباطك بأوقات العمل.
					39	طبيعة القيادة في مؤسستك تجعلك تختلق الأعذار للتغيب
					40	أساليب القيادة المعتمدة بمؤسستك تجعلك تقدم تبرير نظامي لغيابك
					41	القيادة الإدارية ذات العلاقة الجيدة لها أثر على التقبل التام للنظام الداخلي للمؤسسة.
					42	في رأيك القيادة الإدارية الناجحة تحفز على تقديم ساعات عمل إضافية
					43	يخلق القائد الجيد جوّ من التفاهم و العلاقات الحسنة.
					44	القيادة الإدارية الناجحة للاتصال بأنواعه داخل المؤسسة.
					45	القيادة الإدارية تساهم في معالجة نقاط الضعف في أدائك وهذا ما يزيد من دافعيتك.
					46	تساهم القيادة الإدارية في زيادة ثقتك بأنفسك.
					47	هل القائد يحترم الفروق الفردية بين العاملين
					48	هل تعتقد أن القائد يقوم بتعزيز العلاقات و ترسيخ الانتماء للمؤسسة.

معدل التغيب

الدافعية

					يقوم القائد بتوحيد أهدافك مع أهداف المؤسسة.	50	
					طبيعة القيادة تشعرك بجو من الألفة والصدقة بين زملاء العمل.	51	الالتزام و انتماء التنظيمي
					تتيح لك طبيعة القيادة روح الإنتماء.	52	
					يعمل القائد على تحسيسك بمسؤولياتك	53	
					يساهم القائد في تحفيزك بالمشاركة في الأعمال الإبداعية.	54	

الملحق رقم(2): الاستبيان بعد التعديل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

استمارة بحث

عزيزي الموظف

تحية طيبة...

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية لذا نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون مساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية. و تفضل بقبول فائق الاحترام و القبول...

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

عماد بولطيور صورية بوخلوط

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	2/ العمر: أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	3/ المستوى التعليمي: ابتدائي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	متزوج(ة)	<input type="checkbox"/>	4/ الحالة العائلية: أعزب(ة)
<input type="checkbox"/>	أرمل(ة)	<input type="checkbox"/>	مطلق(ة)
<input type="checkbox"/>	من 1 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	5/ سنوات العمل: أقل من 1 سنة
<input type="checkbox"/>	من 20 إلى أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 20 سنة
		<input type="checkbox"/>	30 سنة فما فوق

6/ الدخل الشهري: ( بالدينار الجزائري):

<input type="checkbox"/>	40000-20001	<input type="checkbox"/>	أقل من 20000
<input type="checkbox"/>	أكثر من 60000	<input type="checkbox"/>	من 60000-40001

المحور الثاني: بيانات حول طبيعة القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يلزمني رئيسي في العمل بمستويات أداء					

					محددة
					02 يعتقد رئيسي أنّ تبادل الآراء مضيعة للوقت
					03 يحرص رئيسي في العمل على أن يكون هو الممثل الوحيد للعاملين
					04 يميل رئيسي إلى تركيز السلطات في يده
					05 يوزع رئيسي الواجبات على العاملين دون مراعاة لآرائهم
					06 يتبنى رئيسي سياسات و قواعد عمل محددة
					07 ينفرد رئيسي باتخاذ القرارات لوحده
					08 يناقش رئيسي أساليب العمل مع العاملين
					09 يُشجع رئيسي العاملين على الإبداع في العمل
					10 يشجع رئيسي على نشر العمل الجماعي بين العاملين
					11 يشاركنا الرئيس في تخطيط العمل
					12 يناقش رئيسي أفكاره مع العاملين
					13 رئيسي متردد في تفويض الصلاحيات للعاملين
					14 رئيسي يطبق القوانين بمرونة
					15 يتبنى رئيسي آراء و أفكار المرؤوسين
					16 لدى رئيسي القدرة على الإقناع بشكل جيد
					17 رئيسي لديه رؤى مستقبلية واضحة
					18 يتأثر رئيسي برغبات العاملين
					19 يعطي رئيسي الحرية الكاملة للعاملين في إنجاز أعمالهم
					20 يتساهل رئيسي مع العاملين المقصرين
					21 يتجنب رئيسي الفض في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين



					يتترك رئيسي للعاملين حرية اختيار واجباتهم تماشياً مع رغباتهم	22
					رئيسي يتهرب من حل المشكلات	23

المحور الثالث: بيانات علاقة طبيعة القيادة بأداء العاملين

المتغير	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
معدل الإنتاجية	24	المعاملة الجيدة التي أتلقاها من طرف رئيسي تفرض علي التفاني في أداء مهامي الموكلة إلي					
	25	أساليب تعامل رئيسي معي تساهم في زيادة قدرتي على التكيف مع المهام الموكلة إلي					
	26	طريقة تعامل رئيسي تدفعني إلى زيادة كمية العمل المنجز					
	27	ضعف شخصية الرئيس تجعلني لا أبالي بالعمل					
	28	المعاملة الجيدة لرئيسي تساعدني على بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالكيفية المطلوبة					
معدل التغيب	29	المعاملة الجيدة من قبل رئيسي تنمي انضباطي بأوقات العمل					
	30	طريقة تعامل رئيسي في المؤسسة تجعلني أختلق الأعذار للتغيب					
	31	أساليب القيادة المعتمدة بمؤسستي تجعلني أقدم تبرير نظامي لغيابي					

					طريقة تعامل الرئيس لي تجعلني أتقبل النظام الداخلي للمؤسسة	32	
					القيادة الإدارية الناجحة تحفزني على قبول ساعات عمل إضافية	33	

					يخلق رئيسي جوّ من التفاهم و العلاقات الحسنة	34	الدافعية
					طرق تعامل الرئيس معي تجعلني أكثر دافعية للعمل	35	
					تساهم معاملة الرئيس لي في زيادة ثقتي بنفسي	36	
					رئيسي يحترم الفروق الفردية بين العاملين	37	
					يحرص رئيسي على أن لا تتعارض أهدافي مع أهداف المؤسسة	38	
					طبيعة القيادة تشعرني بجوّ من الألفة والصدقة بين زملاء العمل	39	الالتزام والانتماء التنظيمي
					حسن معاملة الرئيس لي تزيدني ولاء وانتماء للمؤسسة	40	
					يعمل الرئيس على تحسيسني بمسؤولياتي	41	
					سلوك الرئيس يحفزني على المشاركة في الاعمال الابداعية	42	

الملحق رقم(3): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الكلية
1	سامي حمودة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2	فوزية غياط	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3	سهام عليوط	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
4	يوسف تبوب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم(4):معامل الثبات ألفاكرونباخ

ألفاكرونباخ للمحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	23

ألفاكرونباخ للمحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	19

ألفاكرونباخ الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	42

## الملحق رقم(5): دليل مقابلة القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج

في إطار التحضير لمذكرة الماستر علوم التسيير، قمنا بإجراء دراسة الحالة في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، وانطلاقاً من تعلق الموضوع بالقيادة الإدارية و دورها في أداء العاملين، أجرينا عدداً من المقابلات مع بعض القادة الإداريين للتعرف على النمط القيادي المعتمد من وجه نظرهم، حيث أعدنا بعض الأسئلة مسبقاً بهدف تنشيط النقاش حولها أثناء المقابلات، وتتمثل هذه الأسئلة في:

- 1- هل تتيح لمروؤوسيك فرصة المشاركة اتخاذ القرارات الخاص بالعمل؟
- 2- هل تحرص على إلزام مروؤوسيك بنظام العمل الرسمي؟
- 3- هل تتصل بمروؤوسيك بشكل دوري للتعرف على سير العمل؟ وما هي طرق الاتصال المستعملة؟
- 4- هل تشجع مروؤوسيك على العمل الجماعي ( عمل الفريق)؟
- 5- هل تستمع لاقتراحات مروؤوسيك و تأخذها بعين الاعتبار؟
- 6- إذا أدى أحد موظفيك عمله بشكل جيد ما هو تقديرك له؟
- 7- ما هي الوسائل التي تتبعونها في تقييم أداء العاملين في شركتكم؟
- 8- عند ملاحظة التهاون في أداء العمل فهل تلجأ إلى التهديد بغرض الطاعة و الامتثال للأوامر؟
- 9- هل تقوم بتفويض بعض الصلاحيات لمروؤوسيك؟
- 10- هل تقوم بعقد اجتماعات دورية لمعالجة المشاكل الوظيفية؟
- 11- هل تهتم بتوفير ظروف عمل مريحة لمروؤوسيك؟
- 12- هل ترى أن مروؤوسيك يتمتعون بالقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب؟ وهل يلجؤون إليك إذا ما واجهتهم بعض المشاكل في العمل؟

الملحق رقم(6): عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	34	65,4	65,4	65,4
انثى	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	15	28,8	28,8	28,8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	59,6	59,6	88,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	8	15,4	15,4	15,4
متوسط	8	15,4	15,4	55,8
ثانوي	11	21,2	21,2	76,9
جامعي	25	48	48	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	اعزب	12	23,1	23,1	23,1
	متزوج	33	63,5	63,5	86,5
	مطلق	4	7,7	7,7	94,2
	أرمل	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 1 سنة	5	9,6	9,6	9,6
	من 1 إلى أقل من 10 سنوات	26	50,0	50,0	59,6
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	13	25,0	25,0	84,6
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	7	13,5	13,5	98,1
	30 سنة فما فوق	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الشهري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 20000	10	19,2	19,2	19,2
	20001-40000	24	46,2	46,2	65,4
	40001-60000	17	32,7	32,7	98,1
	أكثر من 60000	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (7): عرض وتحليل لإجابات الخاصة بمحور طبيعة القيادة الإدارية

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
	غير موافق	20	38,5	38,5	51,9
	محايد	8	15,4	15,4	67,3
	موافق	16	30,8	30,8	98,1

موافق بشدة	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
غير موافق	18	34,6	34,6	44,2
محايد	16	30,8	30,8	75,0
موافق	6	11,5	11,5	86,5
موافق بشدة	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
غير موافق	18	34,6	34,6	48,1
محايد	11	21,2	21,2	69,2
موافق	7	13,5	13,5	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
غير موافق	18	34,6	34,6	48,1
محايد	11	21,2	21,2	69,2
موافق	10	19,2	19,2	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	18	34,6	34,6	42,3
محايد	12	23,1	23,1	65,4
موافق	15	28,8	28,8	94,2
موافق بشدة	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7



غير موافق	18	34,6	34,6	42,3
محايد	8	15,4	15,4	57,7
موافق	17	32,7	32,7	90,4
موافق بشدة	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
غير موافق	13	25,0	25,0	34,6
محايد	13	25,0	25,0	59,6
موافق	17	32,7	32,7	92,3
موافق بشدة	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	13	25,0	25,0	30,8
محايد	15	28,8	28,8	59,6
موافق	15	28,8	28,8	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0

**A8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	13	25,0	25,0	30,8
محايد	15	28,8	28,8	59,6
موافق	15	28,8	28,8	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	15	28,8	28,8	32,7
محايد	15	28,8	28,8	61,5
موافق	14	26,9	26,9	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9

غير موافق	11	21,2	21,2	23,1
محايد	8	15,4	15,4	38,5
موافق	21	40,4	40,4	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	17	32,7	32,7	34,6
محايد	10	19,2	19,2	53,8
موافق	17	32,7	32,7	86,5
موافق بشدة	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	11	21,2	21,2	26,9
محايد	11	21,2	21,2	48,1
موافق	17	32,7	32,7	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0

**A12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	11	21,2	21,2	26,9
محايد	11	21,2	21,2	48,1
موافق	17	32,7	32,7	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
غير موافق	13	25,0	25,0	34,6
محايد	13	25,0	25,0	59,6
موافق	15	28,8	28,8	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5

غير موافق	15	28,8	28,8	42,3
محايد	8	15,4	15,4	57,7
موافق	14	26,9	26,9	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
غير موافق	9	17,3	17,3	30,8
محايد	13	25,0	25,0	55,8
موافق	15	28,8	28,8	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	9	17,3	17,3	25,0
محايد	7	13,5	13,5	38,5
موافق	17	32,7	32,7	71,2
موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0

**A16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	9	17,3	17,3	25,0
محايد	7	13,5	13,5	38,5
موافق	17	32,7	32,7	71,2
موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	15	28,8	28,8	36,5
محايد	9	17,3	17,3	53,8
موافق	14	26,9	26,9	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8

غير موافق	14	26,9	26,9	32,7
محايد	13	25,0	25,0	57,7
موافق	12	23,1	23,1	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	18	34,6	34,6	38,5
محايد	7	13,5	13,5	51,9
موافق	13	25,0	25,0	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	11,5	11,5	11,5
غير موافق	17	32,7	32,7	44,2
محايد	6	11,5	11,5	55,8
موافق	11	21,2	21,2	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0

**A20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	11,5	11,5	11,5
غير موافق	17	32,7	32,7	44,2
محايد	6	11,5	11,5	55,8
موافق	11	21,2	21,2	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	20	38,5	38,5	46,2
محايد	9	17,3	17,3	63,5
موافق	8	15,4	15,4	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7



غير موافق	19	36,5	36,5	44,2
محايد	6	11,5	11,5	55,8
موافق	11	21,2	21,2	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**A23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	15,4	15,4	15,4
غير موافق	18	34,6	34,6	50,0
محايد	9	17,3	17,3	67,3
موافق	8	15,4	15,4	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (8): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات معدل الإنتاجية

B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
غير موافق	13	25,0	25,0	34,6
محايد	6	11,5	11,5	46,2
موافق	13	25,0	25,0	71,2
موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
غير موافق	13	25,0	25,0	38,5
محايد	7	13,5	13,5	51,9

موافق	17	32,7	32,7	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
غير موافق	12	23,1	23,1	32,7
محايد	9	17,3	17,3	50,0
موافق	15	28,8	28,8	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	17,3	17,3	17,3
غير موافق	14	26,9	26,9	44,2
محايد	9	17,3	17,3	61,5
موافق	9	17,3	17,3	78,8

موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
غير موافق	14	26,9	26,9	36,5
محايد	6	11,5	11,5	48,1
موافق	16	30,8	30,8	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (9): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مؤشر معدل التغيب

**B6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	11	21,2	21,2	26,9
محايد	5	9,6	9,6	36,5
موافق	17	32,7	32,7	69,2
موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	16	30,8	30,8	38,5
محايد	9	17,3	17,3	55,8

موافق	14	26,9	26,9	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	14	26,9	26,9	34,6
محايد	8	15,4	15,4	50,0
موافق	13	25,0	25,0	75,0
موافق بشدة	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
غير موافق	16	30,8	30,8	44,2
محايد	8	15,4	15,4	59,6
موافق	11	21,2	21,2	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
غير موافق	19	36,5	36,5	50,0
محايد	8	15,4	15,4	65,4
موافق	10	19,2	19,2	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات مؤشر الدافعية

B11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	15,4	15,4	15,4
غير موافق	14	26,9	26,9	42,3
محايد	5	9,6	9,6	51,9
موافق	15	28,8	28,8	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

B12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	13,5	13,5	13,5
غير موافق	14	26,9	26,9	40,4
محايد	7	13,5	13,5	53,8
موافق	15	28,8	28,8	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

B13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	21,2	21,2	21,2
غير موافق	12	23,1	23,1	44,2
محايد	4	7,7	7,7	51,9
موافق	15	28,8	28,8	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**B14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	15	28,8	28,8	40,4
	محايد	8	15,4	15,4	55,8
	موافق	14	26,9	26,9	82,7
	موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**B15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	17	32,7	32,7	44,2
	محايد	9	17,3	17,3	61,5
	موافق	6	11,5	11,5	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100
	Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مؤشر الالتزام والانتماء التنظيمي

**B16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
	غير موافق	21	40,4	40,4	50,0
	محايد	10	19,2	19,2	69,2
	موافق	10	19,2	19,2	88,5
	موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**B17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	20	38,5	38,5	44,2
محايد	7	13,5	13,5	57,7
موافق	13	25,0	25,0	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

### B18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	24	46,2	46,2	48,1
محايد	5	9,6	9,6	57,7
موافق	17	32,7	32,7	90,4
موافق بشدة	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

### B19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	17	32,7	32,7	36,5
محايد	11	21,2	21,2	57,7
موافق	16	30,8	30,8	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (12): اختبار الفرضية الرئيسية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,228	,71488



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,228	,71488

a. Predictors: (Constant), L1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,194	1	8,194	16,034	,000 <sup>a</sup>
	Residual	25,553	50	,511		
	Total	33,747	51			

a. Predictors: (Constant), L1

b. Dependent Variable: PERF

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,081	,526		2,054	,045
	L1	,667	,167	,493	4,004	,000

a. Dependent Variable: PERF

الملحق رقم(13): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,473 <sup>a</sup>	,224	,209	,96623

a. Predictors: (Constant), L1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,477	1	13,477	14,435	,000 <sup>a</sup>
	Residual	46,680	50	,934		
	Total	60,157	51			

a. Predictors: (Constant), L1

b. Dependent Variable: PRO

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,554	,711		,779	,439
	L1	,855	,225	,473	3,799	,000

a. Dependent Variable: PRO

الملحق رقم(14): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 <sup>a</sup>	,256	,241	,82552

a. Predictors: (Constant), L1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,725	1	11,725	17,205	,000 <sup>a</sup>

Residual	34,074	50	,681		
Total	45,799	51			

a. Predictors: (Constant), L1

b. Dependent Variable: AB

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,721	,608		1,187	,241
L1	,798	,192	,506	4,148	,000

a. Dependent Variable: AB

الملحق رقم (15): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,281 <sup>a</sup>	,079	,060	1,17323

a. Predictors: (Constant), L1

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,887	1	5,887	4,277	,044 <sup>a</sup>
	Residual	68,823	50	1,376		
	Total	74,710	51			

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,887	1	5,887	4,277	,044 <sup>a</sup>
	Residual	68,823	50	1,376		
	Total	74,710	51			

a. Predictors: (Constant), L1

b. Dependent Variable: DF

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,396	,863		1,617	,112
	L1	,565	,273	,281	2,068	,044

a. Dependent Variable: DF

### الملحق رقم (16): إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,260 <sup>a</sup>	,068	,049	,89002

a. Predictors: (Constant), L1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,874	1	2,874	3,628	,063 <sup>a</sup>
	Residual	39,607	50	,792		
	Total	42,481	51			

a. Predictors: (Constant), L1

b. Dependent Variable: INT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,794	,655		2,738	,009
L1	,395	,207	,260	1,905	,063

a. Dependent Variable: INT

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين " في الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل- ، لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان مكون من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول خصص لتحديد خصائص عينة الدراسة، الجزء الثاني لقياس المتغير المستقل ( القيادة الإدارية)، أما الجزء الثالث فقد اعتمد لقياس المتغير التابع (أداء العاملين).

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركة والبالغ عددهم (263) حسب مديرية الموارد البشرية، حيث اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية، إذ تم اختيار عينة قدرها 55 عامل من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 54 استمارة واستبعاد اثنان بسبب عدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، أي أن عدد الاستمارات الصالحة للدراسة كانت 52 استمارة ما نسبته %94,54 من الاستمارات الموزعة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وأظهرت الدراسة وجود تأثير متباين للقيادة الإدارية والأبعاد المكونة لأداء العاملين، ففيما يخص معدل الإنتاجية، معدل التغيب والدافعية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج نجد أنها تتأثر بنمط القيادة الإدارية، في حين أن الالتزام والانتماء التنظيمي لدى العاملين لا يؤثر نمط القيادة الإدارية فيه بشكل ملموس في دراستنا هذه.

## Résumé :

L'objectif de notre étude est d'analyser " L'impact du leadership administratif sur la performance des employés ". Dans ce cadre, on a distribué des questionnaires au sein de " la société africaine de verre " afin de recenser les réponses des employés. Ces questionnaires sont développés par nous en 3 parties principales :

Partie 1 : pour déterminer les caractéristiques de l'échantillon d'étude.

Partie 2 : pour mesurer la variable exogène (le leadership administratif)

Partie 3 : pour mesurer la variable endogène (la performance des employés)

La population d'étude est composée de tous les employés de l'entreprise (263 employés) selon la direction des ressources humaines. Et par sondage aléatoire simple, on a choisi un échantillon de 56 employés en récupérant 54 questionnaires car 2 parmi eux n'ont pas rempli les conditions nécessaires pour répondre aux questions. En conséquence, le nombre des questionnaires valable pour l'étude est de 52 (94.54 % des questionnaires distribués).

En terme de réalisation, on a traité les données et appliqué les méthodes statistiques pertinentes sous SPSS (logiciel destiné à l'analyse statistique). À travers la procédure d'analyse, on a pu montrer des impacts divers de la variable explicative (le leadership administratif) sur la variable à expliquer (la performance des employés), d'une part, on a remarqué que la productivité, l'absence et les motivations des employés sont influencés par le leadership administratif, d'autre part, on a constaté que l'engagement au travail et l'affiliation organisationnelle ne sont pas significativement influencés par le leadership administratif.