



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب - تيسمسالت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د

في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطلبة

د. العيداني إلياس

• بور حمزة

• لافي محمد

لجنة المناقشة

رئيسا

ممتحنا

مشرفا

الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

الأستاذ: قلايلية رضوان

الاستاذ: العيداني إلياس

الموسم الجامعي

2016/2015



أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

صدق الله العظيم

من سورة التوبة: الآية 105

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أعاننا على القصد، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأمدنا بالعزيمة والإرادة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير،

■ إلى الأستاذ المشرف الدكتور العيداني إلياس، الذي مد يد العون دون أن يبخل علينا ما كان في وسعه تقديمه ، فكان نعم المرشد والموجه حفظه الله وسدد خطاه.

■ إلى كل أساتذة معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير عما يبذلونه من جهد متواصل لأجل العلم والمعرفة.

■ إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى الوالدة الكريمة : أطال الله في عمرها وحفظها.

إلى كل العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل هؤلاء نهدى ثمرة جهدي المتواضع.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	إهداء
II	شكر و تقدير
III-IV	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة عامة
الفصل الأول : القيادة مفهومها، أنماطها، و نظرياتها.	
17-03	المبحث الأول : مفاهيم عامة
06-03	المطلب الأول : التطور الفكر الإداري لقيادة
12-07	المطلب الثاني : مفهوم القيادة
17-13	المطلب الثالث : القيادة و المفاهيم المتداخل معها
24-18	المبحث الثاني : أنماط القيادة
20-18	المطلب الأول : النمط الأوتوقراطي
22-20	المطلب الثاني : النمط الديمقراطي
24-22	المطلب الثالث : النمط الحر
43-25	المبحث الثالث : تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري
32-25	المطلب الأول : القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية
35-32	المطلب الثاني : القيادة الإدارية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية
41-35	المطلب الثالث : القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية
43-42	المطلب الرابع : القيادة الإدارية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة
الفصل الثاني : أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية	
54-47	المبحث الأول : عموميات حول الأداء (أداء العاملين)
49-47	المطلب الأول : مفهوم الأداء
53-49	المطلب الثاني : محددات الأداء
54-53	المطلب الثالث : أهمية الأداء

60-55	المبحث الثاني : مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء
56-55	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء
58-56	المطلب الثاني : آلية عملية تقييم الأداء
60-59	المطلب الثالث : أهداف عملية تقييم الأداء
70-61	المبحث الثالث : معايير و طرق تقييم الأداء
62-61	المطلب الأول : معايير تقييم الأداء
64-62	المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء
70-63	المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء
الفصل الثالث : دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب - تيسمسيلت -	
82-74	المبحث الأول :تقديم عام لشركة سونلغاز
75-74	المطلب الأول : بطاقة فنية لشركة سونلغاز
81-75	المطلب الثاني :التقسيم الإداري لشركة سونلغاز
82-81	المطلب الثالث :وظائف شركة سونلغاز
89-83	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة
84-83	المطلب الأول :المنهج ومجتمع الدراسة
89-85	المطلب الثاني :أدوات الدراسة
102-90	المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة
94-91	المطلب الأول :التحليل الوصفي لخصائص العينة
98-95	المطلب الثاني :التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
102-99	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
107-105	خاتمة عامة
112-109	قائمة المراجع
127-114	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مقارنة بين المدير والقائد	1-1
24	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	2-1
40	افتراضات نظريتي X و Y	3-1
65	نموذج التدرج البياني	1-2
67	نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين	2-2
88	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.	1-3
88	اختبار الثبات لعبارات الاستبيان.	2-3
92	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:	3-3
93	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:	4-3
94	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:	5-3
95	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:	6-3
96	عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية:	7-3
98	عرض وتحليل بيانات محور أداء العاملين:	8-3
101	قياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع	9-3
101	التحليل الإحصائي لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع	10-3
102	اختبار ANOVA لقيادة و أداء العاملين.	11-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	التمييز بين القيادة والإدارة	1-1
38	هرم تدرج الحاجات لماسلو	2-1
39	نظرية العاملين لهرزبرغ	3-1
43	مقارنة بين المدخل العام و المدخل الموقفي في القيادة الإدارية	4-1
58	خطوات عملية تقييم الأداء.	1-2
68	منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجباري	2-2
77	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز.	1-3
92	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس:	2-3
93	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:	3-3
94	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:	4-3
95	تمثيل عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:	5-3
100	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X و التابع Y	6-3



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة , قادرة على مواجهة التحديات والى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بيقظة ودراية وكفاءة وإخلاص فازداد الطلب على الكفاءات القادرة على قيادة عملية التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجه ممكنه من الكفاءات الإنتاجية .

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، حيث يلعب القادة دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين و إدارة النشاطات، وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يعامل بها ومواقف وتصرفات القادة، ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في بعض المؤسسات مثل الإهمال، الاختلاس، التخريب وعدم إتقان العمل والإخلاص للمؤسسة، يتبين أن مشكلة هذه المؤسسات هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة، لذلك فحتى لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجية المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة، فإنها تبقى لاشيء بدون دفع العاملين للعمل بتفان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها، وهو ميدان القادة الإداريين لتحقيق الانسجام والتعاون والتلاحم بين العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات إلى القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها.

إن تحسين أداء العاملين صار أولوية في المؤسسات على ضوء انخفاض إنتاجية العامل مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى، حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجا أحسن من حيث الكمية والنوعية، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات الاقتصادية، وخاصة في ظل انفتاح الأسواق على الإنتاج والاستثمار.

أن اهتمامنا بالقيادة في عصرنا الحالي اهتماما متوسطا وفي بعض الأحيان نجدها غير جديرة بالاهتمام. ويرجع السبب في ذلك إلى جهلنا بمعنى القيادة في العصر الحديث. فبالأساس نحن لسنا متأكدين من ماهية القيادة؛ هل تتألف من خصائص معينة أم أنها مجرد سلوك مثل القدرة على الإقناع أو الكفاءة في العمل؟

أولاً: إشكالية البحث:

تستطيع المنظمة قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفؤة ينعكس ذلك بالإيجاب على المنظمة و تستطيع بلوغ اهدافها ، فالقيادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص.

حيث أن القيادة تعتبر عملية تأثير في الآخرين بقصد توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد في مهامه يتوقف أساساً على خصائصه و سماته الشخصية التي تحدد النمط القيادي الذي يطبقه في التأثير على مرؤوسيه لرفع مستوى الأداء لديهم. و مما سبق فإن الإشكالية الجوهرية التي سنعالجها تكمن في السؤال التالي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة توزيع الغرب تيسمسيلت؟

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

- هل يعطي القادة الإداريون الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟
- ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين حتى ينجحوا في تحقيق أهداف بكفاءة ؟
- ما هي وسائل تأثير القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ؟

و تمثلت متغيرات الدراسة في:

المتغير المستقل: القيادة الإدارية

المتغير التابع: أداء العاملين

ثانياً: الفرضيات

لكي نجيب على الإشكالية و نتعمق في دراستها ونضع منهاجاً للبحث، فإننا نقترح مجموعة من

الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:

- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
- تتطلب القيادة الإدارية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- للقيادة الإدارية دور محدد ورئيس في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كون القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- تعد القيادة الإدارية موضوعاً رئيسياً في دراسات العديد من الباحثين، إذ نجد أنها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلمي النفس و الاجتماع بفروعهما المختلفة؛

مقدمة عامة

- تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة؛
 - يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من التمعن والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة؛
 - يقوم القادة الإداريون بدور هام في المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد بفعل المنافسة الحادة؛
 - الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة القيادة الإدارية، وخاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا وفرنسا أين نجد مراكز بحثية وتدريبية في القيادة، وهو ما جعل هذه الدول تملك مؤسسات قوية فاعلة نتيجة لامتلاكها نخبة قيادية كفأة ونزيهة، في المقابل نجد الحاجة ماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق والمنافسة العالمية.
 - معرفة مدى تأثير القيادة لرفع الأداء في المؤسسة المعنية.
- رابعا: أهمية البحث:**
- تعد القيادة الإدارية واحدة من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، و ليس أي نوع من القيادة و لكن القيادة الإبداعية على وجه الخصوص حيث تهدف الدراسة إلى:
 - الوقوف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد؛
 - التطرق إلى نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين للاستفادة في تطوير وتنمية مهارات القادة من خلال ما جاءت به هذه النظريات؛
 - تحديد السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي.
 - التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة، وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الجزائرية؛

خامسا: منهج البحث:

إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والانماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه و معوقاته وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

■ **المسح المكتبي:** يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع القيادة الإدارية، وخاصة في مجال نظريات وسمات القيادة.

■ **الاستبيان:** يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة، وقد وجهنا استمارة أسئلة للمرؤوسين بهدف المقارنة ، وهو ما يجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة، ولتحليل الاستبيانيين اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول والنسب المئوية.

سادسا: الدراسات السابقة:

أ) دراسة الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر

حاول الباحث إظهار أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة . وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

■ أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

■ وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

■ وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

ب) دراسة دريوش شاهيناز، أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة حالة، عينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

حاول الباحث دراسة أنماط القيادة وتأثيرها على تنمية إبداع الموارد البشرية، ومن ثم الكشف عن النمط القيادي الذي يدعم وينمي القدرات الإبداعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وخلصت الدراسة إلى:

مقدمة عامة

- ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة ولاسيما خصائص القيادة الديمقراطية.
 - ضرورة تبني أساليب حديثة للتغلب على معوقات الإبداع في المؤسسات .
 - ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري والتكنولوجي والخدمي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع.
 - (ج) دراسة سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة،
 - حاولت الباحثة دراسة أنماط القيادة وتأثيرها على فعالية العاملين، و في ضوء الدراسة خلصت إلى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية، وعلى القادة أن يزاولوا الموائمة الانتقائية من أسلوب قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة، مع مراعاة الشروط التالية:
 - القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
 - القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا استعجال في اتخاذ القرار ولا تردد حتى تفوت الفرصة.
 - القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات، تبادل الآراء والتفاعل المثمر.
 - الاستعداد للقاء المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم.
 - معاملة المرؤوسون معاملة حسنة، وهذا يتطلب الاتصاف بالذكاء الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، ضبط النفس، الشعور بمشاعر الغير والاتصاف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.
 - التنسيق بين الجهود المختلفة والإيمان بالعمل الجماعي وممارسته.
 - دراسة الفروق بين الجنسين، أي إجراء دراسة مقارنة بين القادة الذكور والقادة الإناث
- صعوبات الدراسة:**

واجهنا أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي:

- الجانب النظري:** صعوبة التحكم في الموضوع نظرا للكثافة الهائلة من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الانسانية والادارية، كعلم النفس ، علم الاجتماع وعلم الإدارة، هذا التشعب اوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع ابعاده الانسانية والاجتماعية والادارية، وذلك كي لا يعلب او يطغى بعد على بعد اخر في الدراسة.

الجانب التطبيقي: كانت الصعوبة في التي واجهتنا خلال هذه الدراسة اثناء توزيع وجمع الاستبيان هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما اصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم اي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الاخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو إلا هدر للوقت والجهد ولا فائدة تترجى منه.

هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، على النحو التالي:

الفصل الأول: تحدثنا فيه عن القيادة الإدارية، مقسم إلى ثلاث مباحث، أولها مفاهيم عامة حول القيادة أما المبحث الثاني شمل على أنماط القادة المعروفة و في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

الفصل الثاني: كان الحديث فيه عن أداء العاملين حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الأداء أما المبحث الثاني اشتمل على مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء أما المبحث الثالث خلصنا فيه إلى معايير و طرق تقييم الأداء.

الفصل الثالث: قمنا بإعداد دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة توزيع الغرب تيسمسيلت الكائن مقرها بولاية تيسمسيلت.



الفصل الأول : القيادة مفهومها، أنماطها، و نظرياتها.

لقد زاد الاهتمام بظاهرة القيادة الإدارية و تحليلها و دراسة تأثيراتها اقتصاديا، سياسيا و اجتماعيا أما تاريخيا فإن القيادة قديمة قدم الوجود الإنساني لدورها في تنظيم حياة الفرد و علاقته مع باقي المجتمع.

إن تطور الفكر الإداري يعد عاملا أساسيا لا يمكن تجاهله لنجاح المنظمة مهما كانت طبيع تها و نوع نشاطها، حيث ظهرت تعاريف متعددة للقيادة الإدارية، نظرياتها و تعدد أنماطها عبر العديد من المدارس الإدارية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل وفي مبحثه الأول مفاهيم عامة حول التطور التاريخي لمفوه القيادة الإدارية ومكوناتها أما المبحث الثاني سنستعرض فيه أهم الأنماط القيادية النظريات، وفي المبحث الثالث والأخير سنذكر النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

المبحث الأول : مفاهيم عامة

لدراسة أي ظاهرة لابد من تحديد مفهوم محدد ودقيق لفهم حقيقتها، لذا فإن إيجاد المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة ملحة لتقدم البحث والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، حيث يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، و تمييزها عن بعض المفاهيم التي المتداخلة معها، و التي سنستعرضها في هذا المبحث كآتي:

المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة.

المطلب الثالث : القيادة و المفاهيم المتداخل معها

المطلب الأول : القيادة في الفكر القديم.

الإدارة هي جزء من القيادة وهي النشاط الذي تمارسه هذه الإدارة عن طريق تنظيماتها العامة والذي يهدف إلى المشاركة في وضع السياسة العامة والقيام بتنفيذها والقيادة الإدارية من الناحية العلمية مفهوم حديث الولادة والتكوين أما من حيث التطبيق والممارسة فهو مفهوم قديم جداً عرفته البشرية منذ فجرها الأول حيث بدأ التمازج الاجتماعي بين البشر الذي أوجدته ضرورة توافر التنظيم والتنسيق والتوجيه بين تلك الجماعات. لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته.

1/ في الحضارة الصينية القديمة: (1)

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير وخاصة فيما بعد عام 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الامبراطور (ياو) بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة. وفي عهد امبراطور الصين العظيم (شن الكبير) حوالي 2200 ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوىً عالياً من الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق.م كان دستور (تشاو) بمثابة دليل اداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الامبراطور نفسه.

1- إيمان العلي، مبادئ الإدارة والقيادة الإدارية خلال العصور، جريدة الفرات، يومية سياسية تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة والطبع والنشر والتوزيع، دير الزور، سوريا، العدد 3216 - أيار 16, 2016

لقد كانت الإدارة الصينية تعتمد على عدة مبادئ أساسية منها: التخطيط- والتوجيه- والتخصص بالعمل وتنظيم الإدارة واختيار القادة والموظفين بطريقة(الإختبار) وهذا الأخير يحد ذاته مبدأ الإدارة بالجدارة الذي نحن أحوج ما نكون إليه في تعيين قادتنا في الإدارات وفي المنظمات في كل مفاصل العمل خاصة في الوقت الراهن الذي ساد فيه فساد الإدارات والقيادات.

كما عرفت الإدارة الصينية نظام استخدام المستشارين ابتداءً من (باو) 2350 ق.م مروراً ب(شن العظيم) ومؤسسة أسرة شانج الامبراطور (شانج) 1766-1754 ق.م الذي اتبع مبدأ الشورى وفوض السلطة إلى وزرائه كما ألزم الملك(وو) 1122-1116 ق.م ولاية الأقاليم الاستعانة بهيئات استشارية . كما رأى (كونفوشيوس) أنه يجب على القائد عند معالجته لأية مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء هذه الآراء وأكد(كونفوشيوس) على ضرورة توافر المعرفة لدى القائد وأن يتبع أسلوب الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين إضافة إلى اتباعه اسلوب الاستشارة وقد حذر من اسلوب التسلط والإجبار.

2/ في الحضارة المصرية القديمة: (1)

وخاصة في الفترة الواقعة بين 2900-2475 ق.م عرفت القيادة الإدارية شكلاً من أشكال التنظيم المركزي كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي حيث كان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية قوية برئاسة الفرعون يتبع له جهاز مركزي قدير يضم الوزير الأول وعدداً من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 2160-1788 ق.م ظهرت نظم اللامركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة وانخفاض دخلها وضعف قوتها مما أدى إلى عودة المركزية والحكم المطلق للفرعون كل ذلك كان يحتاج إلى كادر إداري وقيادة إدارية حازمة وواعية ومدركة لمتطلبات ذلك العصر ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم أما الكتابات والمدونات الموجودة على ورق البردي فهي تدل على تطور الفكر الإداري والقيادة الإدارية المتسمة بالوعي والفهم والخبرة واعتماد مبدأ الاستعانة بالمستشاريين والتخطيط للمستقبل وتدريب كبار القادة والموظفين لتنمية مقدراتهم القيادية وزيادة معرفتهم وخبراتهم وعرف عن المصريين القدماء أيضاً مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الإدارة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص ومبدأ الحوافز وفي الحضارة الاغريقية: التي انتشرت مرحلة زمنية طويلة وكان لها التأثير الواضح على الإنسانية حيث قدمت لها ثمار طيبة في كافة المجالات ومما لاشك فيه إن مجال الإدارة كان أحد تلك المجالات فالإدارة الاغريقية كانت تعتمد على عدة مبادئ كانت سائدة انذاك منها: مبدأ ديمقراطية.

الإدارة : حيث يتشكل الجهاز الإداري من موظفين وقادة يتم اختيارهم عن طريق الاقتراع الشعبي وقد أجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ أنواع الحكم وقد استخدم الأغريق الأساليب الموحدة والسرعات المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من إنتاج كما عرفوا بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه لأنه بنظرهم عنوان الدقة والوفرة والتفوق والتبادل وقد نادى الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كل الأمور إن كانت عامة أو خاصة لا بد أن تسري عليها مبدأ الإدارة كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدة محددة لشغل وظيفة معينة يجب على شاغلها ترك الوظيفة في نهاية المدة المحددة وذلك لإتاحة الفرص للكفاءات الجديدة الأخرى والاستفادة منها وهذا ما طبقتة الولايات المتحدة الأمريكية والإدارة اليوغوسلافية في ظل دستور 1963 كما عرفت الإدارة الأغرريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أو ما يسمى ب(روح المصلحة العامة).

3/ في الحضارة الرومانية : (1)

فقد استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركية وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدراتهم الإدارية والقيادية , فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27 ق.م حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو أما القيادة الإدارية فكانت حكرًا على الطبقة الارستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات مجلس المستشارين - مجلس النواب - والمجالس الشعبية أما في عهد الإمبراطورية فقد شهدت البلاد الكثير التطبيقات الإدارية السلمية فقد أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها وشهدت البلاد تنظيمًا إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة وبشكل خاص المتعلقة بمرافق المياه والطرق وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكاراً إدارية أكثر رقياً وفي أواخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرمانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي , مركزي في الهيكل والتنظيم , ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم أي مبدأ (تفويض السلطة بالتتابع) هذا هو حال الإدارات والقيادات في العصور القديمة .

1- د. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص: 23

4/ عند العرب: (1)

أما عند العرب وخاصة مع ظهور الرسالة المحمدية فقد أوجد الإسلام العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع هي على غاية من الدقة والتطور والإنسانية ومن أرقى الأمثلة على ذلك مبدأ الشورى والأمر بتطبيقه ليتسنى للناس أن يكونوا شركاء في مسؤولية الحكم لقد اتسم الإسلام بطابع المرونة الإدارية لتتطابق الأنظمة الإدارية مع كل زمان ومكان .

فقد كانت الإدارة والقيادة الإدارية الإدارية في زمن الرسول (ص) ذات مفهوم عام وشامل حيث كانت تنطوي على سلطات دينية وإدارية وسياسية فقد كان محمد (ص) كقائد هو النبي والمشرع والحاكم والقاضي والقائد الأعلى للجيش ورئيس الهيئة الإدارية .

وقد اتسمت الإدارة في عهده بمظهرها المركزي القوي المنظم بكل أبعاده رغم بساطتها أما القادة الذين يساعدونه فكان يعتمد في اختيارهم على مبادئ الدقة والأمانة والقدرة على التصرف والتراهة والإستقامة والتمتع بالخلق القديم وسعة العلم ,وبعد وفاة الرسول الكريم صلى ا عليه وسلم ظهر للوجود مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية تعتمد على مفهوم جديد سمي بالخلافة فاختلف مفهوم القيادة والإدارة عما كان عليه زمن الرسول صلى ا عليه وسلم حيث أصبحت صلاحيات الخليفة أقل شأناً منها عن الرسول صلى ا عليه وسلم فالخليفة قائد للدولة لا يستمد وجوده من خلال تفويض إلهي بل من خلال اجتماع إرادة غالبية المؤمنين المتمثلة (بالبيعة) إذ كان لابد من أخذ موافقة الشعب على شخص الخليفة عن طريق بيعة الناس له بالخلافة كما كان يجب على الخليفة أن يسير في قيادته وإدارته للناس وفق كتاب ا (القرآن) وسنة نبيه محمد صلى ا عليه وسلم وهو أي الخليفة أول من يخضع لهذه الأحكام وقد اعتمدت القيادة في زمن الخلفاء على عدة مبادئ منها :

- 1- الاعتماد على الاسلوب الاستشاري كما فعل أبو بكر الصديق (رضى) في قتال المرتدين .
- 2- مبدأ التخصص وتقسيم العمل : مع مراعاة الكفاءة والمعرفة بالعمل .
- 3- اختيار القادة على أساس الكفاءة والجدارة والأمانة وقد وضع هذا المبدأ منذ زمن الرسول وتابعه من بعده خلفاؤه الراشدين وهذا المبدأ أكثر ما يطبق في تعيين جباة الضرائب .
- 4- تدريب القادة واختبارهم : خاصة الفقهاء والولاة .

المطلب الثاني: مفهوم القيادة

الفرع الأول: تعاريف القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة.

حيث نجد أن لفظ (Leadership) هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو يقوم بمهمة ما، والقيادة حسب رأي (ارندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: "فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، إن القود من أمام والسوق من خلف، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد"⁽¹⁾.

وهي أيضا: "الأخذ بالزمم والسير نحو غاية مرسومة" والقائد عند العرب الأقدمين هو: " المرشد، الدليل، الهادي"، ومن تعاريف القيادة وحسب آراء الخبراء والمختصين والباحثين والإداريين وما يلي:

1/ تعريف فيدلر "Fiedler"

هي أفعال يزاولها القائد من توجيهه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل⁽²⁾

2/ تعريف هيمفل "Himpphil"

القيادة هي نشاطات وفعاليات تنتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة⁽³⁾.

3/ ستوجديل "Stogdil":

أها عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

4/ هيت وزملائه "Hitt" فيرون أن القيادة نشاط أو حركة تحوي على تأثير سلوك الآخرين أفرادا أو

جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة.

و من التعريفات التي قيلت أيضا في القيادة": أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية

ومهما اختلفت التعاريف إلا أن العلماء والباحثين اتفقوا على ضرورة هذه العناصر.

- كل قائد يجب أن يكون له أتباع، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود بدون إتباع.

- كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر فيها على الأفراد التابعين له.

1- لسان العرب، لابن المنطور.

2- محمود السيد أبو الليل، علم النفس الصناعي: بحوث عربية وعالمية، دار النهضة، لبنان، ط 1، 1985، ص.623

3- محمد رسلان الجيوسي و اخرون، الادارة علم تطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2000، ص 131.

- هدف القائد أن يؤثر في الأتباع، وذلك للوصول إلى أهداف المحددة للجماعة كذلك يعتبر تعريف هيت وزملائه من أشمل التعريفات وأدقها⁽¹⁾

5/ تعريف إبراهيم محمود عبد المقصود⁽²⁾

يعرفها بأنها تختص بالتأثير الفعال فعلي على النشاط الجماعة وتوجيههم حول الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف وهو توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الهدف.

6/ ماجد راغب حلو⁽³⁾

فيعرف القيادة كأنها تتمثل في توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط الذي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الأهداف على أفضل نحو ممكن

7/ تعريف محمد زكي هاشم⁽⁴⁾

يشير إلى أن القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطته يقوم الفرد بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين، أو سلوكهم وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد مؤلفاته، أو رسوماته أو اختراعاته.

الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية

انطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في⁵:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية⁶:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

وفيما نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

1- ظاهر محمد كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 17.
 2- إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط4، 2003، ص: 21.
 3- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 2004، ص.212
 4- زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ط3، ص. 233.
 5 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 99.
 6 - محمد عبد الفتاح الصبري، إدارة النفس البشرية، عمان، دار المناهج للنشر، ط1، 2003، ص: 99.

أولاً- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر **J. Carter** خمس تعاريف للقائد تتلخص في¹:

1 "يمثل القائد مركز سلوك الجماعة":

يؤكد هذا التعريف النفاذ الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائداً، مثل المخمور والمجنون.

2 - "القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها":

رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

3 "القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة":

إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

4 "القائد هو" الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة":

رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

5 "القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة":

إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب. نظرا للانتقادات السابقة، نفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو: "العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا".

ثانيا- الجماعة (المروسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

1 - بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998، ص: 17 .

ثالثا- قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدتها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية¹، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطهم تكون قيادته ناجحة، وتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي²:

1 التأثير القائم على المكافأة

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

2 التأثير القائم على الإكراه

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

3 التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

1- عبد الحميد البدري طارق، الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، دار الفكر، عمان الأردن، 2005، ص. 152.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص: 99 - 100.

4- التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و التخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه¹..

5- التأثير القائم على المعلومات

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطبعا معيننا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه².

6 التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته³.

7 التأثير القائم على الشرعية

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

8 التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه⁴.

رابعا- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى ماري

1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 1989، ص: 176.

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، نفس المرجع السابق، ص: 176.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، ط 1، 2000، ص: 267.

4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، نفس المرجع السابق، ص: 271.

فوليت **Mary.Follet** أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة¹.

خامسا- الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب².

المطلب الثالث: القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها.

بعد أن قمنا بتحديد العناصر التي يتضمنها مفهوم القيادة الإدارية، وهو ما نستوفي به أن يكون تعريف القيادة الإدارية جامعا للعناصر المنضوية تحته، إلا أنه يبقى أن نلبي متطلبات الشرط الآخر، وهو أن نجعل هذا التعريف مانعا لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة (الأمرية **Commandement**) و الإدارة، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة .

أولا : التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership , Headship)

الرئاسة **Headship** هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر **Commandement** للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"³.

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير

1- نواف كنعان، نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 94- 95.

2- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 21.

3- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، مرجع سابق، ص: 24.

معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب Cecil Gibb النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي¹:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
 - أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛
 - لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛
 - توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛
 - اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
 - الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تحولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.
- إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمها Cecil.Gibb للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القارئ د، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطا بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة².
- من التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محددًا لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه - بكلمة واحدة- مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

1- شوقي طريف فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2000، ص : 44- 45.
2 - Pierre COLLERETTE, Mario ROY, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, Presse de l'université, Québec, 1991, P : 155.

ثانيا : التمييز بين القيادة والإدارة (Management, Leadership)

لقيت القيادة اهتماما كبيرا من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية نعرف أولا الإدارة، إذ يسهل هذا التمييز بينها وبين القيادة.

يعرف **R. Presthus T.Pfiffner** الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة"¹.

كما يعرفها **Arnest Dale** بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين".

من التعريفين السابقين يتبين أن الإدارة هي نشاط أو جهد لتوجيه الموارد البشرية، المادية، و التنظيمية قصد تحقيق أهداف المنظمة.

انطلاقا من تعريفنا للإدارة نلاحظ ذلك اللبس المسجل بينه وبين تعريف القيادة فنجد مثلا أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفان تماما رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، و أخيرا هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

1- القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير²، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه. إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر (الأمرية **Commandement**) التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، وإذا كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ إذا انحرفت عن الأهداف، إلا أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائدا إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها (التوجيهات والأوامر)، أي إذا مارس المدير دورا قياديا أثناء عملية التوجيه، لذلك تعتبر القيادة عنصر أساسي من التوجيه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة، هذا ما جعل ولمان **Wilmen** يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)،

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 27.

2- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 31.

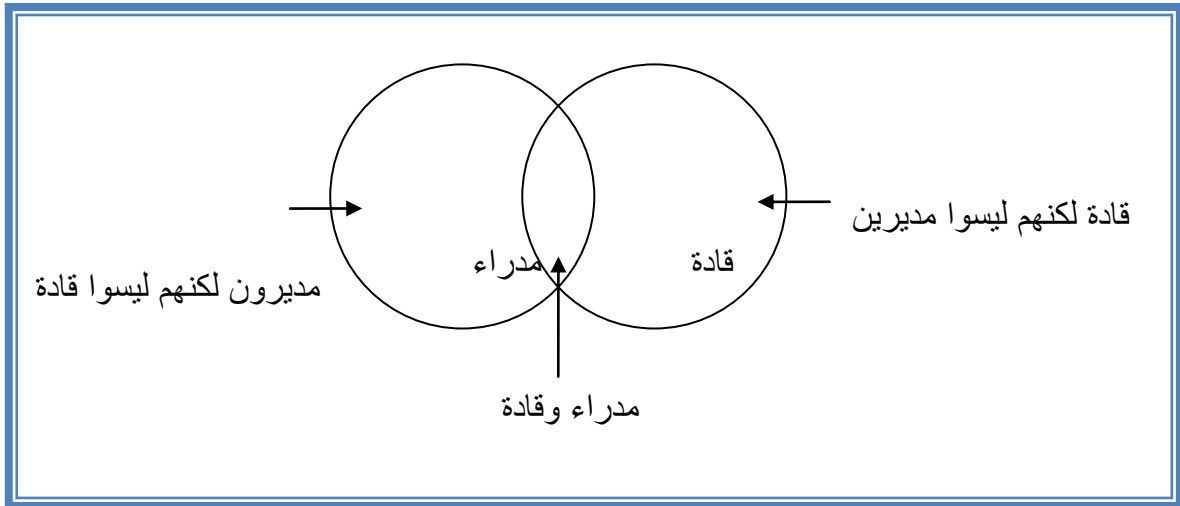
فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد (الجوانب الإنسانية) بواسطة طرق التأثير التي تعرضنا لها لتحقيق الأهداف.

لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

2- القيادة والإدارة مختلفتان :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية، مما يبين أن القيادة والإدارة شيان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-1) : التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دم، دن، 2000، ص: 263.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة، لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤسيه مجرد أنه يشغل منصبا رسميا ضمن الترتيب التنظيمي **Hiérarchie**، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرته القيادية، أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير مجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فاهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير - كقائد - قدرة التأثير عقليا وعاطفيا وسلوكيا، فإن حماس المرؤوسين يفجر كام ل طاقتهم، لذلك تحتاج

الفصل الأول:

القيادة مفهومها، أنماطها، و نظرياتها

المنظمات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون موردا نادرا، والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين المدير والقائد.

جدول رقم (1-1) : مقارنة بين المدير والقائد

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة	- يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	- يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل
- يهرف كيف يتم العمل	- يوضح كيف يتم العمل
- يستخدم الناس	- ينمي الأفراد
- ينظر إلى اليوم	- ينظر إلى اليوم والمستقبل
- يهتم بالأشياء المادية	- يهتم بالأفراد والناس
- يأمر	- يسأل
- يقول أنا	- يقول نحن
- يعمل جاهدا لينتج	- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة، 2001، ص: 126.

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القائد والمدير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع اتباعا، في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير رائع.

قد يتبادر للذهن عند التمعن في الجدول أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر.

يبقى أن نشير إلى أن بعض صفات المدير في الجدول تبدو غير واقعية، فليس شرطا أن يثير المدير الخوف ويؤنب الآخرين على الفشل، أو أن ينظر فقط إلى اليوم، فالمدير يجب أن يقوم بوظيفة التخطيط وهي تتطلب مد البصر إلى المستقبل.

3- الإدارة علم والقيادة فن: ¹

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل والرؤية والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة وتتطلب تشجيع التعاون بروح الفريق وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع، فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة ².

إن أفضل من عبر عن هذا الاتجاه هو أورد سليم **Ord.Slim** إذ يقول: القيادة بالروح مركب من الشخصية والبصيرة إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسالة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم ³.

إن الإدارة تسعى دائماً لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع وترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم ومعنوياتهم، فالمدراء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرض وهم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل ⁴.

إننا مع قبولنا بميل القيادة ناحية الفن، إلا أن النظريات العديدة التي ظهرت في مجال القيادة وطرق التدريب التي تتطور يوماً بعد يوم لاكتساب المهارات القيادية بعد زوال نظرية القائد المولود بالفطرة، يجعلنا نقول القيادة قد اكتسحت ميدان العلم، إذ نجد آثارها وبحوثها في علم النفس، الاجتماع و الإدارة.

1- د. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 54.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، نفس المرجع السابق، ص: 264.

3- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 28.

4- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 29.

المبحث الثاني: الأنماط القيادية

يعرف النمط بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية و غيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، و من ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الأخر و من يعمل معهم.

أما النمط القيادي فهو نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الي تحقيق مرامي المنظمة و توجيه جميع أنشطتها. أما الخفاجي يعرفها أنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلي القائد عند ممارسته للأعمال و اتخاذ القرارات في المواقف المعينة، و انه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سميًا طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة و الاجتماع المعروف **Fiedler** واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته و طريقة لجعل الأخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة و بالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الأخرين في مواقف العمل المختلفة.

المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية⁽¹⁾

و يطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، و يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار و يحدد المشكلات، و يخضع لها الحلول بمفرده، و يبلغ المرؤوسين بأوامر هو يكون عليهم السمع و الطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم علي التخويف و التهديد . و يستخدم هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قمة العمل و التهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تدفعه للانقياد و الاعتماد علي الغير و تجعله يعمل خوفا من الجزاء و العقاب و ليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة و إشراف مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. و يعود تاريخ هذا نمط القيادة إلى العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، و تنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط علي العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكرثاث القائد بآراء العاملين. و قد وضع علماء الإدارة مثل: ماكر يجور، و ليكرت ميررات كثيرة لهذا الأسلوب منها : أ- أن بعض الناس لا ينفذ معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم. ب- أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم حازم في نفس الوقت. ج- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية و لا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

1- دينا مناف محمد، أنماط القيادية ودور ها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05 .

د- لا يمكن قبول كل الآراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية و كذلك بالنسبة لأسلوب اللين و بالتالي يتم الجمع بينها من تجريد القائد من سلطته و جعله شكلا بلا مضمون.

أ) أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية علي النحو التالي:

القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، و يعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، و يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.

القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات و اللقاءات التي يعقدها معهم، و أن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة و إبداء الرأي و لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، و أن آثار السلبية التي يتركها علي المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة و القائد يضطر إلي استخدام هذا النمط في الحالات التالية :

- الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم و التي تتطلب نوعا من الحزم و الشدة في تصدى لها.
- الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية.
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات و قواعد محددة
- لتنفيذ العمل.

ج) تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

- لجوء العاملين إلي الاعتماد الدائم علي القائد.
- قتل الروح المعنوية لدي المرؤوسين.
- قتل روح المبادرة و الإبداع لدي المرؤوسين، فإصدار التعليمات و الأوامر بشكل مفصل، و المطالبة بتنفيذها
- بجذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الابداع و الابتكار، و إظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق و الاضطراب النفسي تؤثر سلبا علي أدائهم
- فقدان سبل التفاهم بين القائد و المرؤوسين .
- حالة من التوتر و الاضطراب النفسي لدي المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب.

و أخير فان النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط و الاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي علي مخاطر جسيمة تهدد الفرد و التنظيم معا.

المطلب الثاني: نمط القيادة الديمقراطية⁽¹⁾

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وإطلاق قدراتهم وطاقتهم الكامنة، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم و تنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع و اعتبار أحاسيس الأفراد و مشاعرهم و كراماتهم. و القيادة الديمقراطية تقوم علي الثقة و في المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، و إتاحة الفرصة لمبادرهم في تخطيط أعمالهم و توفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر مع العاملين، و القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة و الإبداع و الابتكار، و تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين و القائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله و إنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات و إجراء الحوار و المناقشات، و يطلع مرؤوسيه علي المشكلات التي تواجه المنظمة و يسمح لهم بتبادل الأفكار و الاقتراحات لحل تلك المشكلات و يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و القائد الديمقراطية يحظي برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركته المسؤولة في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها .

و قد وضع علماء الإدارة أمثال : " مايو، ماسلو، ماكريجوز" بعض التبريرات و الافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة و هي :

أ-الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل، و ليس أسلوب الشدة.
ب- أن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته و معناه، و تبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه.

ج- إن استجابة العامل لقياداته تكون بالقدرة الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته إلى الانتماء.

د- إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

أ) أشكال القيادة الديمقراطية

و قد توصلت الدراسات إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية و هي :

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار و ذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

1- عبد الفتاح محمد خميس ياغي، "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 1998م، ص: 32.

- القائد الذي يحدد المشكلة و يرسم حدود اتخاذ القرار، و يفوض لمؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.
 - القائد الذي يتخذ القرار بنفسه و لكنه يحرص علي المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه و إذا واجه استياء مؤوسيه يعمل علي تعديله .
 - القائد الذي يترك لمؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه و هو بدوره يوافق علي أي قرار تم اتخاذه من قبل المؤوسين .
 - القائد الذي يتيح لمؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار و في طرق تنفيذه.
- ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية :**
- من خلال الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يحقق الآثار السلوكية الايجابية التالية:
- تحقيق مزيد من التفاهم و الانسجام بين القائد الديمقراطي و مؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.
 - إيجاد نوع من الأمن و الاستقرار في نفوس المؤوسين، و يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.
 - إتاحة الفرصة للمؤوسين للنمو، و التقدم الي مراكز أعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم، و الاستغلال الأمثل لمواهبهم و قدراتهم.
 - زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة بهو حرصها علي تحقيق مطالبه و إشباع حاجاته الإنسانية و الاجتماعية و ما يسعى إليه من الرقي و تقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه و تفانيه في خدمة التنظيم.
 - خلق أجواء من التآلف و الانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات و الصراعات التي تنشأ عادة بين المؤوسين و تؤدي إلى تدني مستوي إنتاجيتهم .
- و يتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية و اجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية. لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي :
- البيئة الإدارية** من حيث درجة تطور النظام الإداري و تقدمه، فاليئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحدد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المؤوسين.
- الموقف الذي يعايش القائد :** فقد يتطلب الوضع سرعة إنجاز أو السرية، الي درجة يكون من الصعب فيها إشراك المؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.
- نوعية المؤوسين :** قد يفاجأ القائد بنوع من المؤوسين لا يميلون الي المشاركة في اتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة اعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد الي اللجوء الي العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مؤوسيه.

نوعية القائد: من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين.

(ج) أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي :

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد و مسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط .
- خلق أزمة ثقة بين القائد و مرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات و الخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين و أهدافهم علي أهداف التنظيم، و هو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل علي أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم و المرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
- لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية و الظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة و أهدافها.
- ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة الي القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، و أن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، و مع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة علي غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

المطلب الثالث: نمط القيادة الفوضوية⁽¹⁾

و يطلق عليها أيضا : "القيادة الحرة" و"غير الموجهة" و"المنطلقة" و"المتساهلة" و يقوم هذا النمط من القيادة علي إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء و فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه و لا يؤثر فيهم. و يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد و نشاطهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل الي حد الذي يجعل منه مهجا ثابتا.

(أ) أشكال القيادة الفوضوية:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطا لهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه و إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة و وضع الحلول للمشكلات.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد علي نفسه، و تكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة و تقييم النتائج.

1- عبد الفتاح محمد خميس ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض، 1417 هـ، ص. 35.

■ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف علي ضوء ممارستهم و تجربتهم في العمل.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساسا علي الحرية المرؤوسين الكاملة في العمل، و لأن القائد الذي يلقي مسؤولية إنجاز العمل علي المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، يمثل في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط علي التنظيم و المرؤوسين، و منها: تفكك مجموعة العمل، و فقدان التعاون، و الافتقار إلي الضبط و التنظيم و زيادة الروح الفردية.

جدول رقم (1 - 2) :أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

الأسلوب	الخصائص	عناصر الإحباط	العناصر المفيدة
الديمقراطي (المشارك)	يعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة.	يسبب إحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.	يشجع الجميع للمساهمة بمهاراتهم ومواهبهم للحصول على مزيد من العمل وبنوعية أفضل
الأوتوقراطية (الموجه)	يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت. وأحيانا يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله.	يسبب الإحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة، والمساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات.	يتخذ فيه القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.
القيادة الحرة (الفوضوية)	-حرية أكبر للمرؤوسين. -تفويض واسع للسلطة -اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.	يجبر المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب النقص في التعليمات والتوجيه.	أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون جيدا مع جو الحرية مفيد عندما لا يكون التنسيق القوي بين أفراد المجموعة مطلوباً.

المصدر: د. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، الأردن، دار المسيرة للنشر

والتوزيع و الطباعة، 2014، ص: 23

المبحث الثالث: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري

يمكننا القول أن الإدارة لازمت ظهور الحياة الأولى للإنسان وصاحبها على مر العصور، ونسعى في

هذا المبحث إلى التعرف على تطور الفكر الإداري للقيادة عبر المدارس حيث سنتطرق إلى:

المطلب الأول: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية

المطلب الرابع: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة

المطلب الأول: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا، وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل والمشكلات التي نتجت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال، مما أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة ثانية، وبعبارة أخرى التوفيق بين مصالح أرباب العمل ومصالح العمال، وتتمثل المدرسة الكلاسيكية في ثلاث اتجاهات هي:

■ حركة الإدارة العلمية

■ حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري

■ حركة الإدارة البيروقراطية

أولاً- حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور **Frederick Taylor** (1856- 1915) مؤسس هذه الحركة وأبو الإدارة العلمية التي امتدت من 1880 إلى 1930، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة، ولذلك فإن تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية.

1- مبادئ الإدارة العلمية:

لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

■ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير

1- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 58- 59.

قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل؛

■ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل؛

■ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير؛

■ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

■ وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

2- مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة :

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم ومشاعرهم إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المديرين، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أسس علمية وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيتهم، كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل وهي تأخذ صوراً متعددة: زيادة الأجر، الترقية السريعة، تهيئة ظروف العمل المواتية¹.

تقييم الإدارة العلمية:

رغم ما يؤخذ على الإدارة العلمية من إغفالها لأثر العوامل السلوكية والاجتماعية على النشاط الإداري والتجاري، ونظرتها للعاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية وتجريدها الإدارة من العواطف الإنسانية، على الرغم من كل ذلك فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار لأهمية القيادة الإدارية وعظيم تأثيرها في الإنتاج، إذ هي التي تخطط العمل وتراقب الإنجاز.

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 58.

ثانيا- نظرية عملية الإدارة :

يعتبر هنري فايول **Henry Fayol** (1841-1925) من أبرز مفكري هذا الاتجاه، حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا، خاصة وأنه كان مديرا عاما لإحدى شركات التعدين في فرنسا، وهذا عكس تايلور الذي ركز على الإدارة وأساليبها في المستوى التنفيذي.

1- أعمال هنري فايول

تقوم أفكار فايول على تقسيم وتصنيف وظائف المنظمة إلى ستة مجموعات هي الوظائف: الفنية، التجارية، المالية، الصيانة والأمن، المحاسبة و أخيرا الوظيفة الإدارية، ويرى فايول أن الإدارة تتكون من خمس عناصر هي: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية التي تناط بالمدير¹، كما قام هنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ لا غنى للمدير عنها إذا أراد النجاح في العمل الإداري، هذه المبادئ تتمثل في: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل، درجة مركزية السلطة وتدرجها، الترتيب والتنظيم، العدل والمساواة، استقرار العاملين في المنظمة، المبادرة و المبادرة و أخيرا التعاون والعمل الجماعي .

2- مساهمة فايول في مجال القيادة

يرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة **Commandement** للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير وأنه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وأن ما جعل فايول يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها، وأن الخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعية. إلا أن البعض الآخر يرى أن فايول لم يشر إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الإدارة، فمثلا يرى جلادان **Gladden** أنه كان من المستحسن إضافة قيادة الأفراد كمهمة إدارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا في المنظمة، ومع ذلك فإن جلادان يبرر إغفال فايول لوظيفة قيادة الأفراد بأن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس التي ذكرها، مما يوحي أن جلادان يعترف بأن القيادة تندرج ضمن المهام الخمس للإدارة². إضافة إلى مساهمات فايول السابقة في القيادة، هناك مساهمات أخرى في مجال القيادة الإدارية تعتبر رائدة بالنسبة للعصر الذي عاش فيه فايول والتي من أبرزها :

- دعوة فايول إلى إقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المنظمات الصناعية والإدارات العامة للدولة³.

1- شوقي طريف فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق ص: 61.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص : 61 . 62 .

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص : 63.

■ تقدم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا، والتي من أبرزها حسب فايول : الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، قوة الثقافة العامة، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل، الرزانة، الحزم، الجرأة، الشجاعة، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب، وطبعاً لم ينس فايول القدرات الإدارية مثل التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، بناء الكيان الاجتماعي للمنظمة ومتابعة الإنجاز¹.

■ قدم فايول مجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير مثل تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسؤولية والتوفيق والتنسيق بين جهودهم، أي أنه يجب أن يمارس دورا إداريا وقياديا في نفس الوقت².

ثالثا- الإدارة البيروقراطية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر **Max Weber (1864-1920)** من أول وأشهر من كتب في البيروقراطية، وقد ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية.

1- تصنيفات ويبر للسلطة :

من خلال استقصاء أساليب السلطة التي ظهرت عبر التاريخ البشري، يرى ويبر أنه يمكن تقسيمها عموماً إلى ثلاث أشكال رئيسية بناء على الأسس التي يعتمد عليها القائد في سلطته ونفوذه وتأثيره على الآخرين، وتمثل هذه الأشكال في ما يلي³:

أ- السلطة التقليدية **Autorité Traditionnelle**

تقوم على أسس تقليدية وتعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، وقد كان لهذه السلطة جذور عميقة في التاريخ وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم، حيث يحتل الحاكم المكان الرسمي بالحق المتأصل له في أن يكون قائداً، ويرى بعض العلماء أن سلطة الملوك والأمراء وشيوخ العشائر هي الأساس لهذا النوع، ومن هنا فهي متوارثة ومولودة ولا تقبل التغيير.

1- Henry Fayol , *Administration industriel et générale*, édition ENAG , Alger , 1990, P:120.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 64.

3- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص : 245 - 249.

ب- السلطة الزعامية *Autorite Charismatique*

القائد هنا هو من النوع الذي يمتلك قوة ساحرة في جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفتون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك مشاعر أتباعه والتأثير فيهم والقائد يلزمه بعض القدرات الخطابية إضافة إلى الذكاء والبراعة في فهم القواسم المشتركة لحاجات الجماعة، وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغييرات مفاجئة وكبيرة في المرؤوسين، فهو بعد أن يملك لب الجماعة ويركز على حاجاتها الملحة ونداءاتها الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم إلى حيث يريد.

ج- السلطة الرشيدة *Autorité Rationnelle*

تقوم على أساس أن القوانين والتعليمات والأنظمة هي التي تحكم وتعرف الواجبات والمسؤوليات لكل موقع وتحدد الطريق الواجب اتباعه للوصول إلى الأهداف العامة، وطالما أن القوانين والأنظمة هي التي تشكل دستور عمل أي منظمة وتخدم المصلحة العامة عندها تكون مدعاة للاحترام والارتياح من الجميع، وبما أن هذه السلطة شرعية بحكم اختيارها وانتخابها بالشكل القانوني لا بد أن تطبق نفس المعادلة في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى لا تتخذ إلا قرارات مشروعة تتفق مع القوانين والأنظمة.

في ظل تصور فيير لوضع المنظمة لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة ينظر إلى النموذج الأخير - السلطة الرشيدة - على أنه أكثر النماذج صلاحية ومعقولة للإدارة وهو ما سماه الإدارة البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي.

2- معايير ووير للتنظيم البيروقراطي:

البيروقراطية كلمة من أصل لاتيني وتعني سلطة المكتب، فالشخص في المنظمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها له موقعه وليس من خلال قدرته على الإقناع أو القيادة، حيث أن البيروقراطية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسلطة الرسمية أي حق إصدار الأوامر، فالتنظيم البيروقراطي يكون على شكل هرم متدرج **Hiéarchie** وهناك اختصاصات لكل منها صلاحيات ومسؤوليات وقنوات اتصال للإجراءات على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة، بحيث تشكل نظام عمل واحد تحكمه تعليمات ولوائح رسمية لذا يعتبر فيير أن السلطة الرشيدة هي قلب البيروقراطية المثالية¹.

وضع ماكس ووير مجموعة من المعايير التي تحكم التنظيم البيروقراطي، حيث تساعد المديرين على تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن إجمال هذه المعايير في ما يلي²:

■ تنظيم الوظائف الرسمية داخل المنظمة تحكمه قواعد محددة، ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظائف بالحرية الشخصية في العمل فيما عدا النشاطات الرسمية داخل المنظمة؛

1- علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2002، ص: 40 .

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، نفس المرجع، ص ص 67 - 68.

- يقوم تنظيم الوظائف والمناصب على أساس التسلسل الإداري لربط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهكذا يخضع كل منصب لإشراف وضبط المنصب الذي هو أعلى منه في هرم السلطة؛
- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة، لذلك يجب كتابة القواعد التنظيمية التي تحدد المسؤوليات والعلاقات بين المراكز الإدارية مع تعريف الموظفين بما ليعرفوا واجباتهم
- يتم اختيار الموظفين على أسس وقواعد ومعايير فنية محددة ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار وتلقي التدريب، وهذا يتطلب الصرامة في التوظيف بتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- كل موظف في المنظمة يحصل على بدل مادي للعمل الذي يقدمه في صورة راتب ثابت تبعا لمنصب الموظف وأقدميته في المنظمة، على أن يكون هذا الراتب مضمونا حتى يشعر الموظف بالاستقرار؛
- يكون هناك فصل تام بين ممتلكات الموظف الشخصية وممتلكات المنظمة، كما أن الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها بل هي نتيجة عقد عمل بين الموظف والمنظمة، ويستمر الالتزام بالعقد ما دام الموظف يحترم شروط هذا العقد؛
- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم ووظائفهم، على أن السلطة الشرعية التي يمسك زمامها الرئيس الإداري تمارس بأشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية؛
- الوظيفة في التنظيم البيروقراطي هي مهنة، ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو إنجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير ذلك للرؤساء المشرفين على عمل الموظفين.

3- مساهمة فيبر في مجال القيادة :

تصور فيبر نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها، وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة، وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كما يلي¹:

أ - في ظل السلطة الرشيدة :

تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة، وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، فسلطة القائد نابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخص القائد، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه.

ب- في ظل السلطة الزعامية :

تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك شخصية خارقة وجاذبة تجعله يأسر قلوبهم نظرا لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين، وفي هذا النمط لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد باسمه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده.

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 69 - 70.

ج- في ظل القيادة التقليدية :

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدرا لشرعية الأعمال والقرارات التي يقوم بها، فتنبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

4- تقييم النموذج البيروقراطي لويبر:

رغم أن ويبر اعتبر التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الأمثل، إلا أن تطبيقاته الميدانية أظهرت بعض العيوب التي تحد من فعاليته، ولعل من أبرز المآخذ التي كشفت عنها دراسة البيروقراطية المثالية لويبر نذكر ما يلي¹:

- إهمال الفرد وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية له والاهتمام بالمنصب، كما أن الترقية المبنية على الأقدمية تؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية؛
- التركيز في مبدأ الرقابة والإشراف على القواعد والتعليمات يؤدي إلى الانحراف عنها مما يدفع القادة إلى المزيد من الرقابة والإشراف وبالتالي المزيد من النتائج السلبية وفي النهاية تصل المنظمة إلى حالة تخصص فيها جزء كبير من الموارد والوقت للقيام بأعمال الرقابة، وترك الأعمال الأساسية أي دون تنفيذ حقيقي،
- التناقض بين فكرة تدرج السلطة الهرمي وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين، إذ من غير المعقول أن يتم تطبيق الأسلوبين في آن واحد؛
- نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على خصائصها الداخلية، بل أن ظروف البيئة الخارجية تؤثر عليها فالبيروقراطية تعتبر المنظمة نظاما مغلقا وهذا ما يمنعها من التكيف مع بيئتها.
- إضافة إلى المآخذ السابقة فإن التنظيم البيروقراطي يهمل تماما العلاقات الإنسانية غير الرسمية بصورها المتعددة التي قد تدعم السلطة الرسمية للقائد، كما أن مبدأ هرمية السلطة قد يكون له أثر سلبي على المرؤوسين، حيث أن خوفهم من الأوامر لا يشجعهم على المبادرة والابتكار²، كما أن البيروقراطية تتجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة حيث تتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة في حين تتجاهل الأبعاد الأخرى مثل: العلاقات، الحوافز والموقف، كذلك البيروقراطية في التطبيق أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية³.

إلا أنه رغم هذه المآخذ لا يمكن إنكار بعض الأفكار الهامة التي قدمها نموذج ويبر للبيروقراطية في مجال القيادة الإدارية، فمبدأ التسلسل الإداري له دور في المحافظة على تماسك المنظمة ويجعلها تعمل كجسد واحد عن طريق العلاقات الترابطية المتينة بين القائد الرسمي ومرؤوسيه إضافة إلى أن مبدأ التخصص يؤدي إلى معرفة

1- علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص: 40.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 72.

3- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 206.

القادة بأنواع التخصصات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها مما يهيئ الفرصة لاختيار المرؤوسين المختصين في ناحية معينة للاستفادة منهم¹.

* تقييم مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة

تهدف المدرسة الكلاسيكية إلى إيجاد مبادئ عامة في الإدارة، وهو ما يعرف بالطريقة الوحيدة الأفضل، وقد ركزت على أسلوب في القيادة الإداري ة ينتمي إلى نظرية X التي وضعها **Mc-Grigor Douglas**، وملخصها أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين فيها شدة واستبداد وقسوة من طرف القائد، وذلك لإجبار المرؤوسين لتنفيذ أوامره، لذلك تعرضت النماذج التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في القيادة الإدارية لبعض الانتقادات لعل أبرزها²:

- إغفال دور التنظيم غير الرسمي في المنظمة بل أنها حاولت بكل الأساليب التي وضعتها القضاء عليه حيث رأت أن التنظيم الرسمي وحده كاف وضروري لفعالية المنظمة؛
- اعتبار الإنسان مجرد آلة متناسية أن له اتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه وبالتالي تحدد مستوى إنتاجه إلى جانب الطبيعة المادية للإنسان؛
- التركيز المفرط على الحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل وكأن الإنسان يعمل فقط للحصول على المال لإشباع الحاجات الفيزيولوجية .

فهذه السلبيات قد أدت إلى الصراعات بين العمال والإدارة وأرباب العمل ومنه انخفاض إنتاجية العاملين، مما هياً لظهور اتجاه جديد يعنى بمشاعر العاملين هو مدرسة العلاقات الإنسانية.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة .

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 71.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 72.

أولاً- نشأة وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها التون مايو **Hilton Mayo** وفريقه في مصانع الهاوثورن **Hawthorne** التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعم ل وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، حيث تم إجراء تجارب عديدة في الفترة (1924 - 1932) تناولت مواضيع كثيرة مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصالات و المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل إليها مايو مخالفة لطروحات المدرسة الكلاسيكية، حيث أظهرت متغيراً جديداً هو الحالة النفسية للعاملين، ولهذا نادى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على البعد الإنساني في العلاقة القائمة بين أرباب العمل والإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.

ثانياً- مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

رغم أن تجارب مايو وفريقه كانت تهدف إلى دراسة أثر شروط العمل داخل المنظمة على العاملين، إلا أنهم اكتشفوا بعض العوامل الأخرى التي تحتل مكانة هامة في إنتاجية العاملين أكبر من الشروط المادية، وأهم هذه العوامل هي: العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، هذا ما دفع مايو إلى وضع مجموعة من الفروض التي من أبرزها¹:

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية؛
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية؛
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلىها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين؛
- العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف جماعية.
- وبناء على الفروض السابقة خرج مايو مجموعة من المبادئ ساهمت في تحسين السياسة الاجتماعية للمنظمة بشكل لا يستهان به، وتمثلت هذه المبادئ في²:
- المرؤوسون حساسون من جهة للاعتراف والتقدير الممنوح لهم ومن جهة أخرى للانتماء للجماعة، وبهذا يكون مايو من الأوائل الذين أشاروا إلى أهمية الحاجات غير المادية للعاملين ؛

1- علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص ص 97- 98.

2- Guy Remy LEMOINE, *l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise, Interedition, Paris, 93, PP: 94- 95.*

- تسمح العلاقات الطيبة بين المسير (القائد الإداري) والمرؤوسين من تدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، ومن ثم توجد علاقة بين إنتاجية العاملين وعلاقات العمل؛
- يلعب المناخ البسيكولوجي والمادي للعمل دورا إيجابيا في رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال إظهار القادة والمشرفين اهتمامهم بالعاملين وحرصهم على تحسين ظروف العمل والإصغاء لمشاكلهم والبحث عن حلول لها .

من خلال المبادئ السابقة لمدرسة العلاقات الإنسانية يتضح أن الإنتاج المرتفع لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية، وهذا عكس ما نادى به المدرسة الكلاسيكية، لهذا أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما بالغاً لسعادة ورفاهية العاملين، بالإضافة إلى الاعتراف بقيم ومعتقدات الجماعة واحترامها باعتبارها جزء لا يتجزأ من المنظمة نفسها¹.

ثالثاً- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين والقادة، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية، الاتصالات الفعالة، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإن إنتاج العاملين سيرتفع، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للعمل، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى كثير من الإشراف².

يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور المهيمن، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين قدراتهم، وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أن القيادة التي تمثل أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاوثورن **Hawthorne**، أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف³.

إن القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم

1- محمد حسن البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، بغداد، الدار العربية للنشر، بدون طبعة، 1985، ص: 41- 42.

2- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 67.

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 75 .

ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم على اجتياز مصاعبهم، ليحصل بذلك على رضاهم ويكسب ثقتهم مما يؤدي إلى العمل بروح إيجابية تجعل الإنتاج يزداد أكثر، وإذا أراد القائد الرسمي تسخير كل الطاقات بفعالية أكبر لابد عليه اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية

رغم أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت اهتمام الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة إلى أهمية العلاقات الإنسانية لكي يأخذها المديرون بعين الاعتبار، إلا أنها تعرضت لمجموعة من المآخذ لعل أبرزها ما يلي¹:

- التركيز على الدوافع الاجتماعية و تجاهل الدوافع الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية، حيث أن الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها و التي لا يمكن إهمالها؛
- الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية وإهمال التنظيمات الرسمية رغم أهمية هذه الأخيرة في مجالات التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه؛
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه، حيث أثبتت تجارب أخرى أن قدرة القائد الإداري أو الجماعة في إحداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير في الانتماء إلى الجماعة أولا، وهذا ما أولت له المدرسة السلوكية اهتمامها، أي الاهتمام بالفرد ذاته وليس بعلاقته فقط مع الآخرين، وبذلك تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ومكملة لأفكارها .

المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي، حيث تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم شستر برنارد، كريس أرجريس، ابرهام ماسلو، فريدريك هرزبرغ وغيرهم .

أولا- مبادئ المدرسة السلوكية

إن الدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية صارت تحلل السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه وتحليل بواعثه قصد إيجاد الطرق والأساليب لتحفيز هذا السلوك بواسطة حوافز متنوعة يمكن أن تلبى حاجاته وتحقق رغباته، كما أن المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان فلا هو بالاقتصادي كما أكد تايلور ولا هو بالاجتماعي كما أكد مايو ، بل أنها تأخذ بالاتجاهين معا، كما أنها لم تقدم تصورا قاطعا عن شكل وهيكل التنظيم وإن عمدت إلى ترجيح اللامركزية ونمط القيادة بالمشاركة ، إلا أنه رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها²:

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 77 .

2- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 77 .

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد ، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك؛
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسب النظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته ، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين و المنظمة.

ثانيا- مساهمة رواد المدرسة السلوكية في مجال القيادة.

إن العديد من الرواد و الكثير من الاتجاهات و الأساليب قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل و فهم الأداء الديناميكي أثناء العمل في المنظمة ونحن هنا سنركز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القيادة الإدارية.

1- مساهمة شستر برنارد Chester Bernard

يعتبر شستر برنارد من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه "وظائف الرؤساء" سنة 1961، حيث يرى أن المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة و حاجات العاملين وأن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة¹ ، ويضيف أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الإشباع التي يحصلون عليها عند تحقيق الأهداف، لذا فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لأحداث التعاون و المساهمة المطلوبة من الأفراد، و أن استمرار و بقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد الأدرى على تحقيق إشباع حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل² .

2 - مساهمة كريس ارجريس Crys Argyris

يرى ارجريس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية و إزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين و مشاكلهم و تخفيف حدة الرقابة، و بهذا يعمل القائد الإداري على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان و الاستقرار في العمل، و يفسح له المجال لتحقيق نموه و تطوره، وبالتالي زيادة قدراته في العمل³ .

1- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 68 .

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 82 .

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 80 .

3- مساهمة أبراهام ماسلو Abraham Maslow

قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي¹:

■ الحاجات الفيزيولوجية: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية؛

■ حاجات الأمن و الطمأنينة: وهي حاجة الشعور بالأمن و تجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة و الأجر المستمر و عدم الخوف من المستقبل؛

■ حاجة الانتماء إلى الجماعة: وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة و تكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خلدون؛

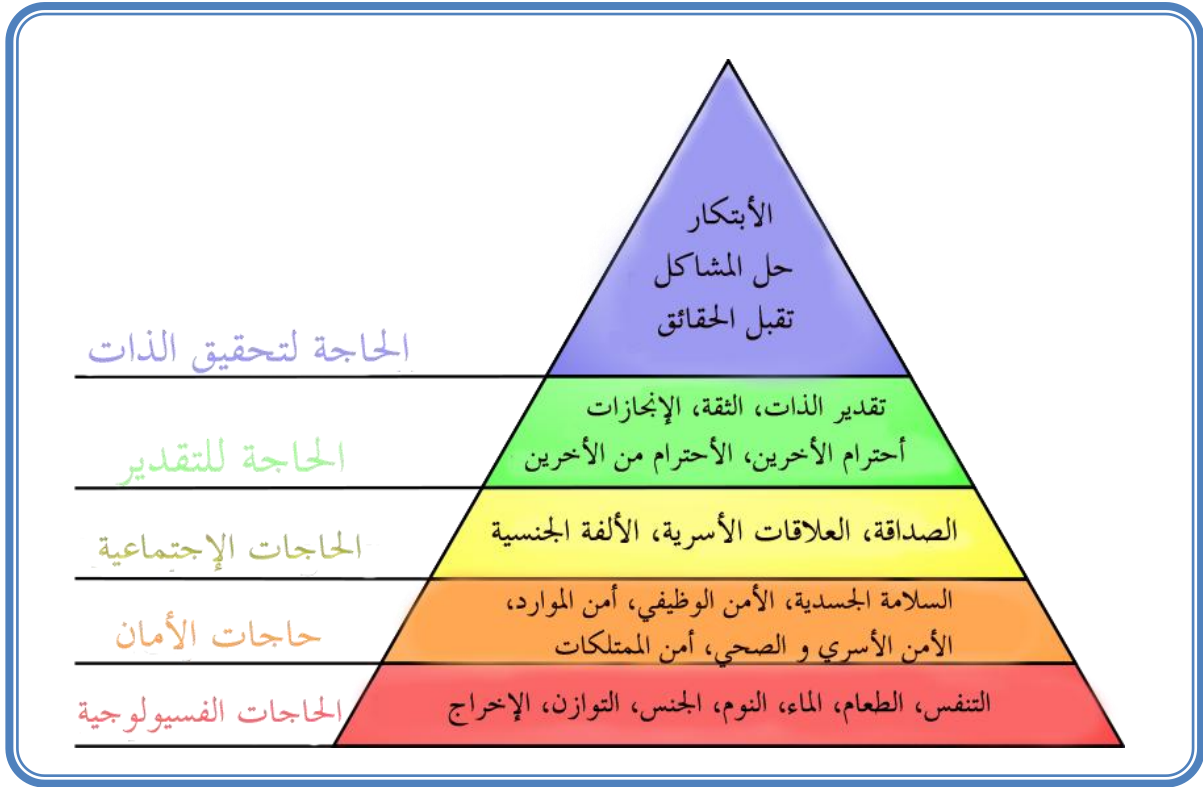
■ حاجات المركز و الشهرة: أي احترام الفرد لذاته و تقدير الآخرين له، و احترام استقلالته و قدرته على تحقيق أهدافه، و ذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها و أنه ليس منبوذاً من طرف أعضائها؛

■ حاجات تحققي الذات: وهي استغلال المواهب و الوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، و اثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

و قدرت ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي و قال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، و أن إشباع الحاجة يشكل حافزاً أو دافعاً للفرد لإحداث سلوك معين، وفق ما يوضحه الشكل التالي :

1- يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، 1995، ص: 44 .

الشكل رقم (1-2) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص:116
 يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، و تعتبر القيادة و الإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة و الزمالة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي تواجهها القائد الإداري، و عليه أن يكون على دراية و فهم بها و بدرجاتها و أهميتها للفرد، و بما أنه يوجد تفاعل بين المسؤولية و الواجبات من جهة، و بين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى بشكل متصل، لذا على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة و السعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها¹.

4- مساهمة هربرت سيمون Herbert SIMON

يعتبر سيمون أن ما يدفع الفرد إلى الانضمام إلى المنظمة و المشاركة في تحقيق أهدافها و قبوله لسلطة قيادتها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته و تحقيق رغباته الشخصية، فبناء على الموازنة بين المساهمات التي يقدمها الفرد و المغريات التي يحصل عليها يشارك في أعمال المنظمة، حيث يستمر الفرد في تقديم خدماته طالما أن هذه المغريات تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها².

1- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 44 .

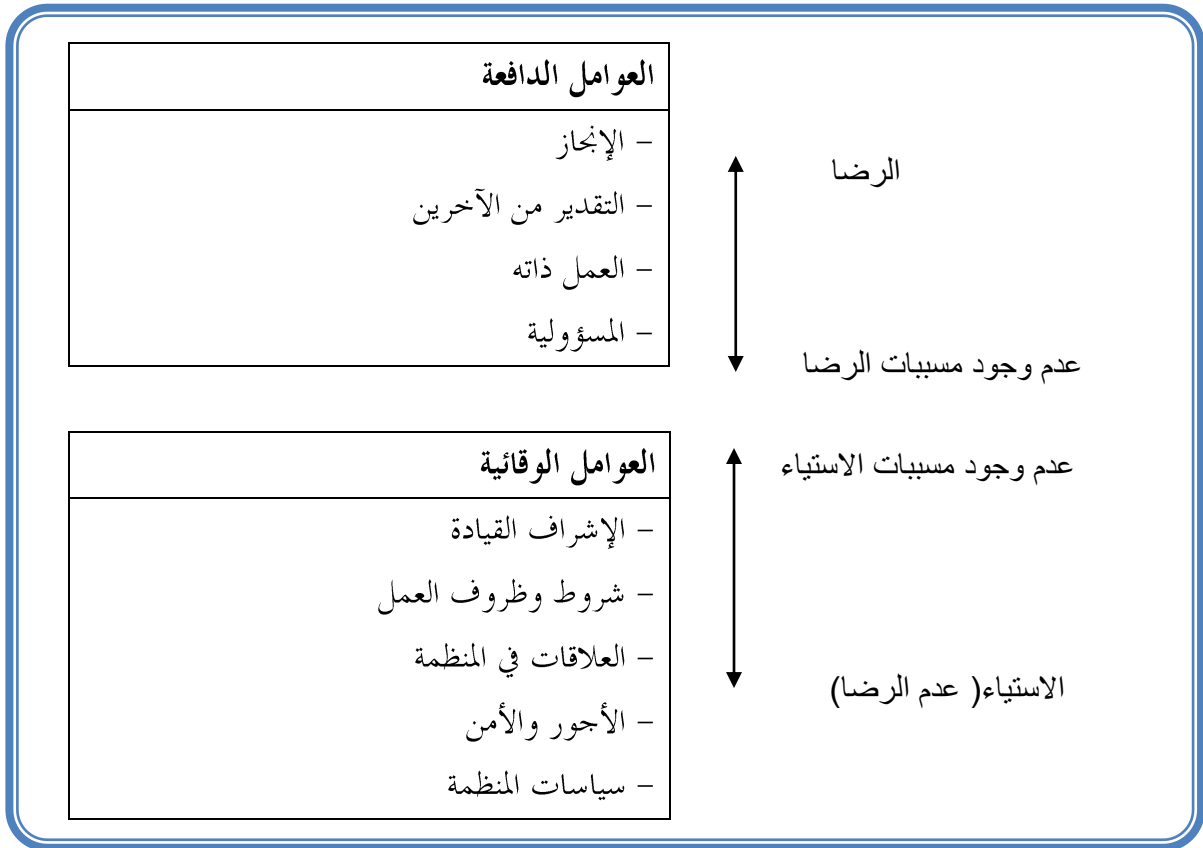
2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 82 .

كما يعتقد سيمون أن حاجة الفرد للطمأنينة والأمن يكون مصدرها في الطفولة من الأبوين، لذلك فإن إشباع هذه الحاجة في الكبر والبلوغ يصبح من مسؤولية القائد، فالأفراد يحترمون قائدهم ويطيعونه لأنهم يعتبرونه رمزا لهم ومثالا أعلى، وأن هذه المشاعر النفسية تعود في جذورها إلى أيام الطفولة.

5- مساهمة فريدريك هرزبرغ Frederick Hersberg

يرى هرزبرغ أن بعض خصائص العمل تسهم في تحقيق الرضا للعاملين مثل الاهتمام بالإنجاز والاعتراف بالعمل وفرص الترقية والتقدم، الثقة بالعاملين وإعطاؤهم القدر الكافي من المسؤولية، ويعتبر هرزبرغ هذه الخصائص بمثابة دوافع للعمل وهي قريبة من مفهوم ماسلو لحاجات المكانة والاحترام وتحقيق الذات، من ناحية أخرى بعض خصائص العمل لا تقود إلى تظمين الحاجات بل تزيل عدم الرضا والاستياء مثل نمط القيادة والإشراف، سياسات الأجور، ظروف العمل والنظرة إلى علاقات الجماعة، ويسمى هرزبرغ العوامل الوقائية لأنها تجنب الفرد الاستياء¹، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (1-3): يمثل نظرية العاملين لهرزبرغ



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 119

1- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2001، ص: 118.

يتبين من الشكل السابق أن توفر العوامل الوقائية يؤدي فقط إلى إزالة الاستياء و عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى تحقيق الرضا، هذا الأخير يتحقق فقط بوجود العوامل الدافعة، و رغم ذلك ف إن هذا لا يمنع بعض الأفراد من اعتبار الأجر كمسبب للرضا، في حين قد يعتبره آخرون كمسبب لعدم الاستياء، لذلك فهذا التقسيم ليس مطلق بل يرتبط بطبيعة الأفراد.

نظرا لأهمية الحاجات، فلن هزربرغ يدعو القادة الإداريين إلى اتباع سياسات تقود إلى تطمين حاجات العاملين، كاتباع نمط الإدارة بالمشاركة و تحسين ظروف العمل و منح الأجور الجزية و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، كما دعا المديرين إلى تطبيق أساليب توسيع وإثراء الوظائف وتدويرها لمنع الاستياء وتحقيق الرضا لدى العاملين¹.

6- مساهمة دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية، و الجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول (1-3): افتراضات نظريتي X و Y

نظرية X: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
- معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم و تهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛	- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛
- يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛	- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأهم على ذلك؛
- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات مرجع سابق، ص: 19

1- راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 120.

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين X و Y في القيادة، حيث تبدو النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية و مرونة تعتمد على التوجيه الذاتي و تأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإذ نمط القيادة وفقا للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقا لـ **D. Mc-gregor** فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب **D. Mcgregor** في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظام للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون، فإن نظاما للحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية¹.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X , Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفه كلا من النظريتين .

تقييم مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة

إن المحاولات التي قدمتها المدرسة السلوكية في مجال القيادة لم تسلم من النقد الذي استهدف الكشف عن الثغرات الموجودة في ما أضافته هذه المدرسة، فمن المآخذ عليها عنا يها الزائدة بمشاعر الأفراد وحاجاتهم واهتمامها الزائد بالعنصر البشري و دور القيادة الإدارية، حيث وصل بها الأمر إلى حد التدخل في حياة المرؤوسين الشخصية، فخرجت بذلك عن حدود المنظمة إلى مجالات خارج نطاقها، وذلك بسبب تأكيدها المفرط على الفرد على حساب العمل²، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأفكار و التصورات التي قدمها لمساعدة القادة الإداريين في قيادتهم، وخاصة في مجال أنماط القيادة و الإشراف(أنماط سلوك القائد)، الحاجات الإنسانية وإشباعها بالحوافز المتنوعة .

1- جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، طبعة 1، 1991، ص ص: 232-233.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 83.

المطلب الرابع: القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة

بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة في بداية السبعينيات وهي مستمرة حتى وقتنا الحاضر، وهي تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل **One best way** للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، ففي الوقت الذي توحد فيه تنظيمات رسمية، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين و القيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي والخدمي المتشابه، وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وه و التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

أولاً- مبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة :

يعتبر ظهور المدرسة الحديثة في الإدارة كترد فعل للنقائص والثغرات التي برزت في مبادئ وأفكار المدارس السابقة، كما أنها نتيجة طبيعية لتطور بيئة المنظمات وما أصبح يميزها من تغير وتعقيد، وقد ظهرت عدة أبحاث حديثة في مجال التنظيم، إلا أنه على العموم فهي تشترك في الأفكار التالية¹:

- عدم الإيمان بوجود أسلوب تنظيم أفضل لأن ذلك يتعلق بحجم المنظمة، استراتيجيتها، التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تنشط فيها، فهذه العوامل تؤثر على الهياكل التنظيمية ، لذلك فتتطلب معياراً يناسب منظمة ولكنه لا يناسب منظمة أخرى؛
- نتيجة الفروق الفردية بين الأفراد وتعدد واختلاف الحاجات الإنسانية، فإن نظام الحوافز ليس واحداً ولا ثابتاً ولكنه متغير ومتعدد حسب الظروف، فالحوافز المادية قد تكون فاعلة مع الفرد الذي هو في أمس الحاجة للمادة بسبب ظروفه الاقتصادية، لكنها لا تكون فاعلة مع فرد ينقصه الشعور بالاحترام والتقدير؛
- تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الإداري، فعملية صنع واتخاذ القرار تحتل أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة، حتى أن بيتر دركر **Peter.Drucker** يعتبرها الإدارة ذاتها، لذلك فالقرار في المدرسة الحديثة يخضع لمهجة العقلانية المحدودة حسب هيربرت سيمون، بما يلزمه من جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها قصد تحديد البدائل الممكنة، وبالمفاضلة بينها يتم اختبار البديل الأفضل؛
- النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية، لذا على المنظمات أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار وخاصة التنافسية قصد إعداد الإستراتيجية الملائمة لمواجهتها.

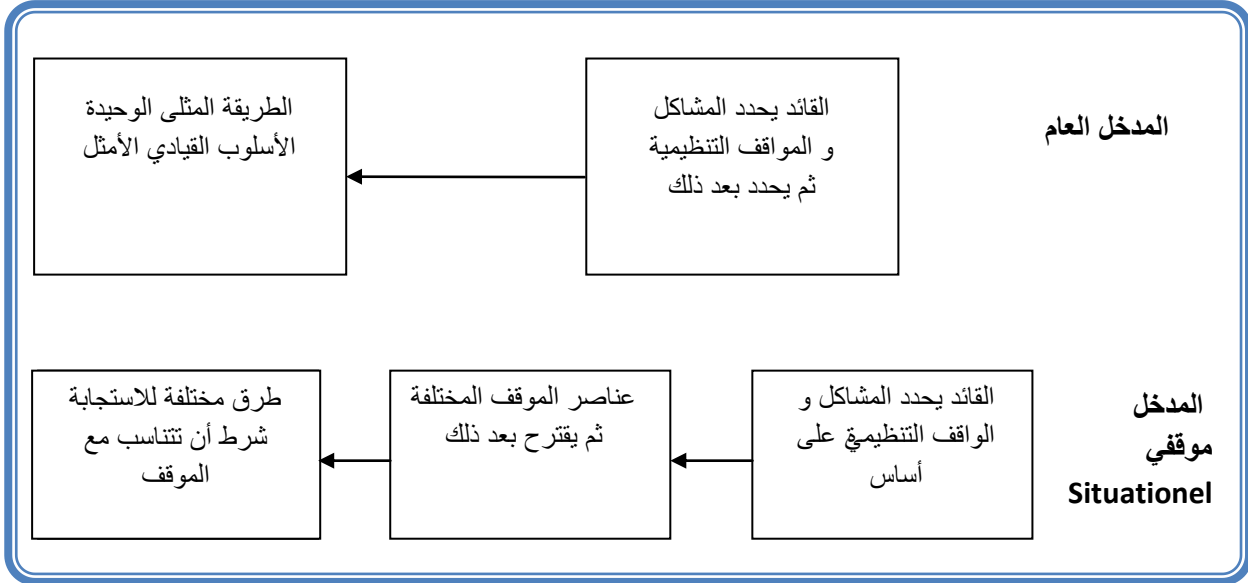
ثانياً- مساهمة المدرسة الحديثة في مجال القيادة

تأثرت القيادة الإدارية بأفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف، فالقيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس

1- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 82- 86.

فيها القائد الإداري تأثيره على الجماعة مثل : نوع المهمة، خصائص المنظمة، والمرؤوسين وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفية التي تعطيها الأولوية والأهمية لنجاح القيادة¹، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها ، لذلك يمكن القول أن المدرسة الحديثة ساهمت من نقل نظريات القيادة الإدارية من البحث عن ذلك النمط القيادي الأفضل إلى وجوب أن يكسب القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف مثلما يوضحه الشكل التالي :

شكل (1-4) : مقارنة بين المدخل العام و المدخل الموقف في القيادة الإدارية



المصدر: إعداد الطالب بناء على مرجع رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص:22. نلاحظ من الشكل أن القائد في ظل الموقف العام (الطريقة الوحيدة الأفضل) الذي جاءت به المدارس السابقة للمدرسة الحديثة، لديه أسلوب واحد يطبقه لحل كل المشكلات بشكل مباشر دون المرور بمرحلة التعرف على عناصر الموقف وتحليلها، أما القائد في ظل المدخل الحديث الموقفى فإنه لحل المشكلة يلجأ أولاً لدراسة الموقف بمتغيراته ليحدد بدائل مختلفة لحل المشكلة، ثم يختار منها ما يناسب الموقف، أي أن على القادة الإداريين أن يدرسوا الموقف بعناية ثم إتباع المرونة الكافية لكي يستطيعون التكيف معه.

1- رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 21.

خلاصة:

يقتضي فهمنا للقيادة تحديد مقومات وجودها و بيان الأسس النفسية و الاجتماعية التي تقوم عليها، و من خلال ماسبق، نجد أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه المرؤوسين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تنبع القيادة من الجماعة، تؤمن بأهدافها، شاعرة شعورها ومستمدة منها سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي من خلال نسق منظم، ويقبل أعضاء الجماعة بما خوفا من العقاب، وعلى هذا فقد نمير العديد من أنماط القادة والقيادة بمعناها العام بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم، من خلال التنسيق، التحفيز، مراعاة القيم الاجتماعية السائدة والتوفيق بين التناقضات التنظيمية مما يعزز أهميتها في مختلف الجوانب الإدارية التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية.



الفصل الثاني

الفصل الثاني: أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم ، وهذا من خلال إشباع حاجتهم وتحقيق ورغباتهم. بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية.

و عليه سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول أداء العاملين، و بعدها في المبحث الثاني سنعالج عملية تقييم الأداء أما في المبحث الأخير سنتناول معايير التقييم، استخداماتها و معوقاتهما.

المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين و الممارسين سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية و غير الربحية و الأفراد)، و هذا الاهتمام يرجع إلى عمليات البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المديرين، أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، و قد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، و رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سنحاول في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول : مفهوم الأداء (أداء العاملين)

المطلب الثاني : دوافع و حوافز الأداء (أداء العاملين)

المطلب الثالث : أهمية الأداء (أداء العاملين)

المطلب الأول: مفهوم الأداء (أداء العاملين)

يستخدم مصطلح **Performance** على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات المتعددة المعاني أو كما يسميها **Annick Bourguignon** — "الكلمات الحقائبية **Les mots valises** أو الكلمات الإسفنجية **Les mots éponés**"¹، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية واجتماعية و إدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية **to perform** وتعني تنفيذ و إنجاز، و إتمام مهمة أو عمل أو نشاط معين.²

كما يعرف الأداء على أنه نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، و يتم الحكم عليه بـ: الأمثل، الجيد، الكفء... إلخ.³

¹-Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, p1179.

²- بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 57.

³- Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P : 32

كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...) و ذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة غير مقبول، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

أما في تعريف آخر للأداء فهناك من عرفه على أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل.²

يعتبر الأداء نتيجة لأي نشاط و التي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتبادر في الأذهان تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

و يلخص **Carla Mendoza & Pierre Bescos** مفهوم الأداء في البعدين التاليين:³

- الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية(قيمة-تكلفة)، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن أي أداء يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.
- الأداء في المنظمة هو و فقط ما يساهم في تحقيق و بلوغ الأهداف الاستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط و الطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة و التكلفة و استراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق(الزبائن) على منفعة الخدمات و المنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة و سمعتها، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة(مالية، بشرية...) لإنتاج المنتجات و الخدمات، في حين أن الأهداف الاستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى القدرة على التكيف مع البيئة و الاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين و حسن استغلال الموارد المتاحة.⁴

1-عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1989، ص35

2-مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1992، ص244.

3 -P. BESCO, C. MENDOZA, *Le management de performance*, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94,P 219

4- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1984، ص290.

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء و المتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة و الروح المعنوية للعاملين و استقرار المنظمة و قدرتها على التكيف مع بيئتها، و أخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة.

لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين:¹

- فقد يعني نتيجة عمل عندما يعبر عن درجة إنجاز و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.
- قد يعني النجاح، و هذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة أو الفرد، حيث قد يعتبر قد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا و قد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة أخرى، و هذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية(عند الممارسة) قابلة للنقاش.
- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، و هو ما يجعله ضرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يتضح أنه هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية و التي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن و الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا من مفاهيم للأداء و تعاريف مختلفة اتضح أن للأداء محددات تتحكم به، و مؤشرات و عناصر تحده و مكونة له و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: محددات أداء.

إن الأداء هو ما يبقى أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل و هذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين و هذه المحددات تتمثل في:

1/ كمية الجهد: و هي ما تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.² و كمية الجهد المبذولة مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج و زيادة الجهد.

2/ نوعية الجهد: نعني بها مستوى الدقة و الجودة و بدرجة مطابقة للجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.³

1-H. BOISLANDELLE, *Dictionnaire de gestion*, edEconomica, Paris, 1998, PP : 318- 319

2-عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص50.

3-عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص55.

و من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد ما يلي:

■ الخبرة السابقة: من خلال المشرف على الانتاج و نتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد و جودته.

■ الاتصال بالعملاء و الزبائن: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق و المقاييس المعتمدة في قياس الجودة و النوعية، و هو بمثابة تقييم العملاء و الزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة، و يتم ذلك عن طريق استخدام مسح لآرائهم و غالبا ما يتم إجراء هذا المسح و معالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث و الدراسات للتأكد من أن العينة صادقة علميا.¹

3/ نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة، فعلى اساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الاسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف و الرقابة، و نمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده و في العمل من خلاله، و يقوم بالأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.²

و هذا المحدد له تأثير كبير على الأداء حيث نجد أن هناك عمال يبذلون جهودا فائقة كما تكون لهم قدرات متفوقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم و لا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء عملهم، و بالتالي يكون أدائهم غير مستحسن من الآخرين، و غير مقبول و ذلك بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل، فالعمل لا يكون موجها في الطريق الصحيح.

من خلال محددات الأداء و التي ذكرناها سابقا فإنه يمكن استخدامها كمعايير و مقاييس لفعالية الأداء في كل عمل، غير أن طبيعة العمل و خصوصيته هي التي تحدد أهمية البعد.

ثانيا: مؤشرات الأداء.

يمكن حصر مؤشرات الأداء فيما يلي:

1/ التغيب عن العمل: إن ظاهرة التغيب عن العمل هي إحدى مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله.

1- هانيزماريون، إدارة الأداء، ترجمة: محمود مرسي و آخرون ، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص273.

2- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص55.

يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة و على الأهداف المحددة من جهة أخرى، و تقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

$$\text{معدل التغيب الكلي} = (\text{عدد الأيام المفقودة} \times 100) / \text{عدد الأيام الكلي}$$

و للتغيب عدة أسباب تتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الشروط الفيزيائية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة و بالتالي زيادة معدل التغيب.
- عدم قدرة العامل على الانسجام و الانتماء إلى جماعة العمل و شعوره بالاغتراب.
- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد ذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء و إحساسه بالتقيد و كبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الادارية تؤثر على التغيب و ذلك من خلال أسلوب إشرافي وعلاقات رسمية متعلقة بالعمل.

فالإشراف يؤثر في مدى تكيف العامل في عمله فإذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب.¹

- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل.
 - انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، و يسبب له عدم الرضا و الاستياء.
 - عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءاته و درايته بالآلات التي يشرف عليها.
- 2/ دوران العمل:** وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، و يتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب. ويمكن القول بأن دوران العمل هو: "عدم الاستقرار المهني" فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالا متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائيا يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها، ويمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى:

إن الدراسة التي قام بها " إلتون مايو" كشفت عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل والتي تكمن في الرقابة على الأداء إضافة إلى صعوبة الظروف الفيزيائية البيئية، وصعوبة تكوين العلاقات الغير الوسمية. كما قام أيضا بإجراء دراسة أخرى لمعرفة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل وتوصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة.

1-الدحة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري(المفهوم و أساليب القياس و النماذج)، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، بدون طبعة،

توصل "جون جاك روس" عام 1957 إلى أن ثبوت القوى العاملة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على الإرتفاع في الروح المعنوية ورضاهم عن العمل بينما يدل معدل خروج العمل وتسربهم من القوى العاملة دليلاً على انخفاض الروح المعنوية وعدم رضاهم عن العمل.¹

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الإجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

3/ الشكاوي: هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الإتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4/ حوادث العمل: لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والإلتباه.

5/ الإضرابات: هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الإحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل...

6/ مقاييس الإنتاج: يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هاته الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7/ عدم التحكم والسيطرة على الآلات: من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقده للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

ثالثاً: عناصر الأداء.

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، و ذلك يعود إلى

أهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في تلك المنظمات، و من هذه العناصر نذكر ما يلي:

1/ أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة: يقصد بها تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

1- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص 40.

2/ العلاقة بين أنشطة العمل و التصميم المناسب : إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل او تنظيمه.

3/ المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: إن هذا العنصر يعد همزة وصل التي تربط بحوث تحليل الأداء و مكوناته و بحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل و أنشطته، و بالعامل و قدراته، و طبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل.

و يلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية:

كفاية العمل: و تعني ما لدى العامل من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به العامل.

متطلبات العمل: تشمل المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل.

بيئة التنظيم: و هي تتضمن العوامل الداخلية و الخارجية، و يقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم و هيكله، و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الاجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء كانت عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية ثقافية وقانونية.

و في تصنيف مشابه يشير "هانيز" إلى عناصر الحكم على الأداء فيما يتعلق بالجوانب التالية:

العامل: من حيث ما يحمله من معلومات، و مهارات و اتجاهات و قيم، و دوافع لإنجاز الاعمال.

الوظيفة: من حيث أنها تشمل المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل فضلا عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله.

الموقف: يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية الأداء.

للأداء أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المخطط لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان(العنصر البشري) الذي يدير العملية

1-عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص69-70.

و يحول المواد الخام(الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل العنصر البشري، و بذلك تحقق الربح، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربحية.¹

- للأداء أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، و من ثم فإن مستوى الأداء داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في(مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، و أخيرا مرحلة الريادة).
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.

1-الدحة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص98.

المبحث الثاني: مفهوم و أهداف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخلها على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية فهو نظام مخطط له من أجل قياس و تقييم أداء سلوك العمال أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة خلال فترات زمنية معينة.

و تقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي و مهما كانت اختصاصاتهم حتى يشعر الجميع بالعدالة.

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم، أي الترشيد و التحسين و هذا من خلال تعظيم نقاط القوة و محو نقاط الضعف، و سنتطرق في هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء (أداء العاملين)

المطلب الثاني : آلية عملية تقييم الأداء (أداء العاملين)

المطلب الثالث : أهداف عملية تقييم الأداء (أداء العاملين)

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف الخاصة بتقييم الأداء حيث عرفه **بيش "Beach"** على أنه التقويم المنظم للفرد مه احترام أداءه في العمل و كرامته في التطور.

أما **فيلدمان و أرنولد " Fieldman& Arnold "** فيعرفان تقييم الأداء بأنه عملية قياس و تقويم أداء أعضاء المنظمة.

و هناك من يرى أن تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن العالية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.¹

و **سيزلاسي (Szelachi)** فيرى أن تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها.

إن التعاريف السابقة لتقييم الأداء تشير إلى المفهوم العام دون التعرض إلى العناصر الأساسية التي يتكون منها تقييم الأداء كطبيعته و مجاله و توقيت الأداء و تحديد معايير و أساليبه...إلخ.

1- فاروق عبد فلية و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص265.

و يعرفه آخرون على أنه دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.¹ إن هذا التعريف يقوم على أساس و معايير أهمها:

الأساس الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.

الأساس الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية و الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى، مع ربطه بعملية الترقية من وظيفة إلى أخرى مع تحمله للمسؤولية في العمل.

المطلب الثاني: آلية عملية تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة و متصلة ببعضها و ذلك كما يلي:²

- **وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييره:** تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس و القواعد و الإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، و هذه الجوانب إلزامية.
- **شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة:** سواء كان مقيماً أو مقيماً أداؤه، ليدرك الجميع أهدافه و أبعاده، في السعي لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأييد له، و يدرّب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.
- **المتابعة و الرقابة المستمرة للأداء من قبل المقيمين:** يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء من يقيمون به بشكل مستمر، و ذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة و موضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى و حقيقة الأداء.
- **مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية:** يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور و جوانب القوة فيه.

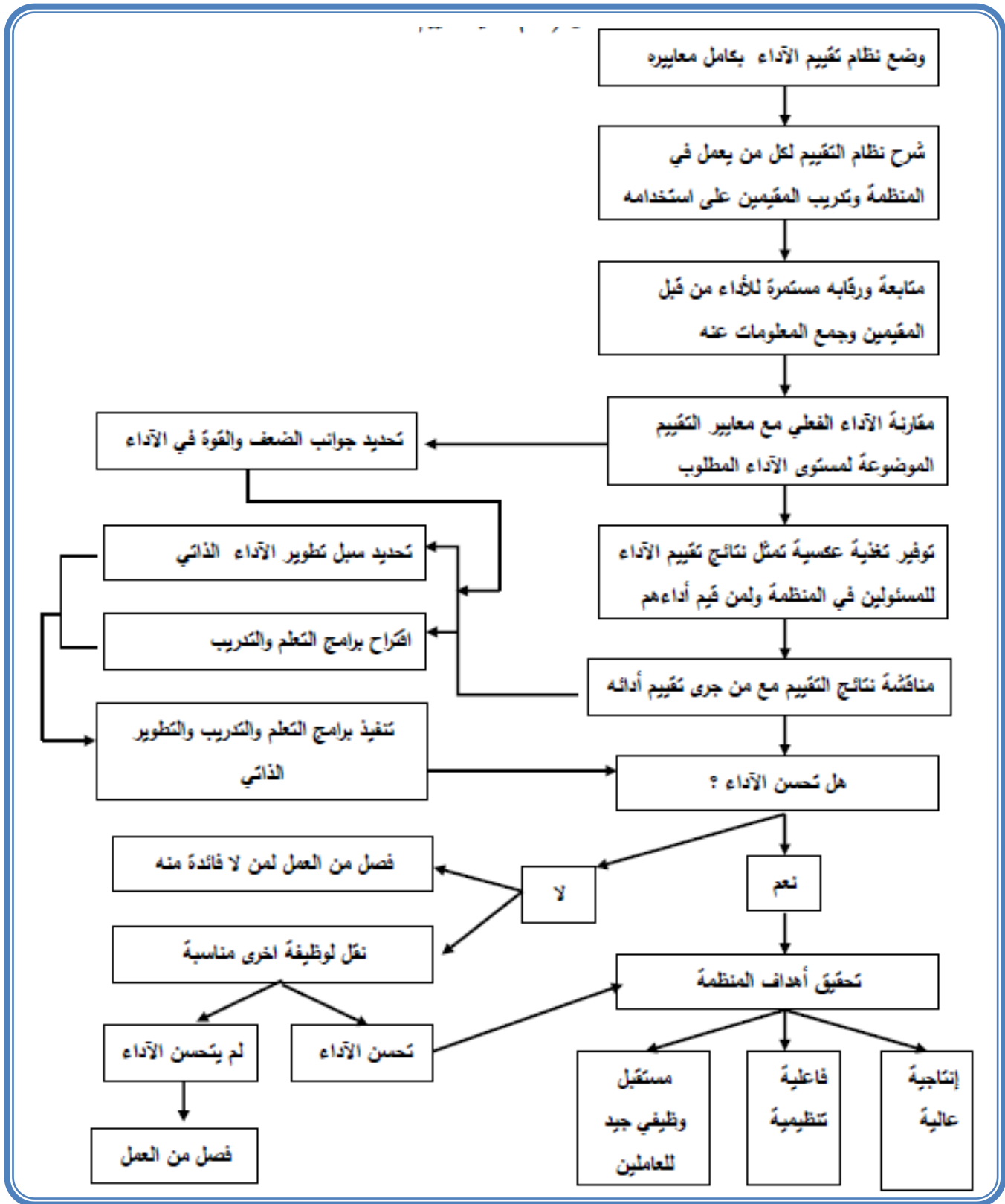
1- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، مصر، 1999، ص285.

2- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص365-366.

- توفير التغذية العكسية: يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء و ذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، و يرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية للاطلاع عليه، و يرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه و يعرف حقيقة أدائه.
- إجراء مقابلات شخصية: مع من قيمو أداءهم و ذلك لشرح هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف و القوة في أدائهم، و يتفق الطرفان المقيمون و من قيم أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء و تحسينه في ضوء نتائج التقييم و تشمل خطة التطوير و التحسين على قسمين(برنامج لتطوير الأداء الذاتي و تقع مسؤولية تنفيذ على من جرى تقييم أدائهم و يتابع المقيمون تنفيذه و تقييمه و اقتراح برامج تدريب و تنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء و تفعيل جوانب القوة فيه و تقع مسؤولية الإعداد و التنفيذ على عاتق إدارة الموارد البشرية).
- بعد مناقشة نتائج التقييم و تنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء، فمن المفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجرى فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم، أما الذين فيهم أمل يمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث مشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل في المنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
- كما أن مناقشة نتائج التقييم تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، و ذلك لشعور الفرد بنوع من الاهتمام من طرف رؤسائه.¹

1- موسى عبد الناصر، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2004، ص21.

الشكل رقم (2-1): خطوات عملية تقييم الأداء.



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005، ص: 364.

المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء.

إن معلومات التقييم تظل مجرد بيانات ليس لها أهمية تستخدم للوصول إلى غرض ما¹ و يصنف الباحثون أهداف عملية تقييم الأداء بصفة عامة إلى أهداف إدارية و أهداف تطويرية كما يلي:

أولاً: الأهداف الادارية.

يمكن القول بأن نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كما يلي:²

- إعادة تصميم نظم الأجور و المكفآت و التعويض.
- إعادة تصميم نظم الترقية و التطوير المهني و الوظيفي.
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء و الاستبعاد.
- إعادة تقييم و تحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.
- تستخدم التقارير المنشورة و الناتجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية الإدارية، مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد و التي تثير الكثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العمالية.

و في جميع الأحوال يجب التأكيد على معرفة المرؤوسين لنظام تقييم الأداء و مقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، و بالتالي فإن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد و هذا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي.

ثانياً: الأهداف التطويرية.

- إن نظام تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية العكسية المرتدة في مناقشة نقاط القوة و الضعف في الأداء، و التغذية العكسية هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبيا أو موجبا) من خلال جلسات تقييم الأداء أو العمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.³
- و بالنظر إلى أداء المرؤوسين فإن عملية التقييم تساهم في التطوير الوظيفي من خلال:⁴
- تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها و التخلص من المشكلات.

1- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص137.

2- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء- الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، بدون طبعة، مصر، 2009، ص55.

3- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية، بدون ذكر دار النشر و طبعة، مصر، 2003، ص329.

4- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص56.

- تحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميز.
- وضع خطط نمو و تطوير الموظفين.
- يساعد على تحسين السلوك الوظيفي للقادة بحيث لا يكون التقييم منصبا على الأداء الماضي للمرؤوسين فقط بل النظر إلى إمكانية تطوير الفرد لأدائه.
- و لتحقيق هذه الأهداف يجب أن تكون نتائج عملية التقييم سليمة، و لا تكون كذلك إلا إذا توفرت على مجموعة من معايير الأداء المدروسة و المحددة مسبقا.

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء و طريقه.

سنحاول في هذا البحث التطرق إلى المشكلات التي تلازم عملية تقييم الأداء للعاملين بالإضافة إلى المعايير التي يجب المرور بها من أجل تقييمه و طرق التي تقوم عليها عملية التقييم من أجل الحصول على أداء متميز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف النظام و المؤسسة ككل من حيث:

المطلب الأول : معايير تقييم الأداء (أداء العاملين)

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء (أداء العاملين)

المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء (أداء العاملين)

المطلب الأول: مشكلات تقييم الأداء.¹

هناك بعض المشكلات و القضايا التي تلازم أعمال تقييم الأداء نذكر أهمها فيما يلي:

(أ) الذاتية (غير الموضوعية): واحدة من المشكلات الأساسية التي تتعرض لها عملية تقييم الأداء هي الطبيعة الذاتية لهذه العملية و تتمثل أساسا بأربعة أخطاء يرتكبها المدراء عند ممارستهم لها و هي:

1/ خصائص المقيم: تلعب خصائص الفرد القائم بأعمال التقييم و بشكل غير مباشر دورا مهما في عملية تقييم الأداء، فالمدراء حديثي العهد الإداري و ذوي التعليم و الخبرة البسيطة يميلون إلى القساوة و الصرامة في عملية تقييم الأداء على عكس المدراء المدركين و الواعين ذوي الخبرة العريقة، كما أن الخصائص لها آثار على عملية التقييم مثل: الاستقرار العاطفي، الاعتزاز بالنفس، الخبرة الاجتماعية.

2/ الرفق و التساهل: يميل البعض منا إلى الرفق بالآخرين و التساهل معهم و ينعكس أثر هذا الرفق و التساهل على أعمال تقييم الأداء مما يؤدي إلى تقييم أفراد الجماعة الواحدة بنفس المستوى الأدائي.

3/ الإشعاع النوراني: يتأثر المقيم بالإشعاع النوراني الصادر عن الآخرين، بحيث يحدث مثل هذا الإشعاع في حالة تفاعلية إيجابية أو سلبية و تنعكس آثارها على أعمال التقييم.

4/ النزعة المركزية: مثل هذه النزعة قد تدفع المقيم إلى إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه جميع العاملين دون تمايز ملحوظ.

(ب) المترتبات السياسية: إن السياسة السائدة في المنظمات تلعب دورا مهما في حصول الأفراد على الزيادات المالية، الترقية، النقل أو حتى الإعارة، لذا يتوجب احتواء أي جدل واقعي حول أعمال تقييم أداء سياسة المنظمة عليه فإن أي جدل يدور تجاه أعمال تقييم الأداء يجب أن يستوعب بأن المنظمات هي أماكن سياسية، ففي إحدى المسوحات الميدانية (Schuleer & Huber 1990) المدراء المستجيبون تجاه دور السياسة نحو أعمال التقييم ذكروا أن هذا الدور يتأثر بجملة عوامل منها:

1- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الجامد للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010، ص308-309.

- إن الأفراد يتفاعلون دوما مع مدراءهم و قد يحاول البعض منهم عدم إثارة الصراع تفاديا لتعظيم التباين بينهم.
- بما أن التقييم الرسمي للأداء يصدر على شكل وثيقة تحمل أسماء المقيمين و المقيمين، فإن آثاره تنعكس على سلوكية كلا الطرفين.
- ينتج عن التقييم الايجابي للأداء زيادات في مستحقات الأفراد المالية في حين يحرم منها من لا يحصل على التقييم المناسب.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء.

- و هي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقوم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، و يركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها، و قد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل و التعامل مع الآخرين، و تعتبر هذه المعايير صعبة التقييم و التقدير.¹
- أولاً: المعايير الشخصية.**

- غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل و العطاء و تحقيق الذات، و البراعة و اللياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، و مدى النضج الانفعالي و استواء الشخصية، و على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم العوامل الشخصية لأسباب التالية:
- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.
 - ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.
 - تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له، و بذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عداء و حساسية و السلوك الدفاعي) و من ثم يؤثر سلبا على أدائه.²
- ثانياً: معايير النتائج.**

- النتائج في العادة هي المحصلة النهائية كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم و هي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الاجمالي، و قد تكون باستخدام الحكم الشخصي للعملاء في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج. و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة التالية:¹

1- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001، ص97.

2- زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص98.

- الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج و مقارنتها مع التكلفة المحتملة.
- الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع التوقع.
- الوقت: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، و إذا كان هنالك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

ثالثا: معايير السلوك.

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء و لكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها و من هذه التصرفات الكذب و النفاق و الرشوة، السرقة في التعاملات، و فيما يلي ستعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:

- اتخاذ القرارات: و تتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها و تحمل مسؤولية الإجراء.
- تحديد الأولويات: و تتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولويتها.
- التنظيم: هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ و هل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟.

- التخطيط: هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟.
 - الاتصال: هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين و مدى صدق و موضوعية هذه المعلومات.
 - و هناك من يقسم معايير تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع:
 - المعايير الكمية: بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية معينة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، فمثلا إنتاج (50) سيارة خلال مدة شهر و يسمى هذا المعيار بالمعدل الزمني للإنتاج.
 - المعايير النوعية: و تعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان.
 - المعايير الكمية و النوعية: هي مزيج من المعايير الكمية و النوعية، و كمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.
- رابعا: خصائص معايير الأداء الفعالة.

نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء فهي تختم على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على معايير علمية للتقييم و يشترط في هذه المعايير أن تكون دقيقة في التعبير على الأداء المراد قياسه، و ذلك يجب أن يتميز بالخصائص التالية:¹

■ الثبات:

هو المدى الذي تخلو فيها المعايير من التباين نتيجة خطأ عشوائي أي أن الثبات ينصرف إلى المعايير و ليس إلى الأداء، أي يضم المعايير جانب الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو أشخاص مختلفين.

■ التميز:

حيث يميز الجهود و الأداء المختلفة بين العاملين و بشكل واضح و يوفر لمتخذي القرار درجة واضحة عن الأداء الفعلي في المؤسسة لكل عامل.

■ الصدق:

إن هذه المعايير تقيس العوامل الداخلية للعمل بدون زيادة أو نقصان أي أنها تكون ذات طابع موضوعي بعيدة عن أي اعتبارات شخصية، و هي تعكس درجة قدرة المعايير على قياس الشيء الذي يجب قياسه.

■ الدقة:

إن المعيار الدقيق يدل حتما على ثبات و صدق النتائج فقد تكون هنالك مجموعة من معايير الأداء تكون ثابتة و صادقة و لكنها غير دقيقة بسبب تساهل المقيم.

■ سهولة استخدام المعايير:

أيوضوح المعايير و إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء و يكون ذلك ببساطة و عدم تعقيد المعايير هذا يسهل عملية التقييم.

■ القبول:

لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين و حتى يكون مقبولا لابد أن يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

1- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن، 1999، ص245.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تمم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط و استراتيجية عمل جديدة تناسب و نتائج التقييم، لكن لكل طريقة تقييم مزايا و عيوب تتخللها، لذا تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم و التقليل من العيوب و سنقسم هذه الطرق إلى تقليدية و حديثة.

أولاً: الطرق التقليدية

و هناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

1/ طريقة التدرج البياني:¹ يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص و وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد و تنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2-1): نمودج التدرج البياني

الصفة	درجات التقييم			
	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول
الحاجة للإشراف				√
كمية الأداء	√			
الانتظام في الدوام			√	
إتباع التعليمات				√
القدرة على الإبداع				√

المصدر: مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، مجدلاوي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1998، ص247.

1- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، مجدلاوي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن،1998، ص247.

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة كي تتلاءم مع جميع القطاعات الاقتصادية.

عيوب هذه الطريقة:

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية و نوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

2/ طريقة التدريب البسيط: و هي أبسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص

القائم بعملية التقييم بتدريب الافراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ و يكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم و يكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

مزايا هذه الطريقة:

- بسيطة و غير معقدة و سهلة التطبيق.
- التفريق بين العاملين الأكفاء و غير الأكفاء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

- تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية أي أن شخصية القائم بالتقييم طريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.
- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف و القصور في الأداء ولا نواحي القوة.

3/ طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين: ¹ من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو

مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، و يقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة والتعاون مع

الرئيس والزملاء وتستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية حيث n يمثل عدد أفراد

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، بدون ذكر دار النشر و الطبعة، 2000، ص349.

الجدول رقم (2-2): نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلي	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	/	الخامس
أحمد	2	الثالث
محمد	4	الأول

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، بدون ذكر دار النشر و الطبعة، 2000، ص 349.

مزايا هذه الطريقة:

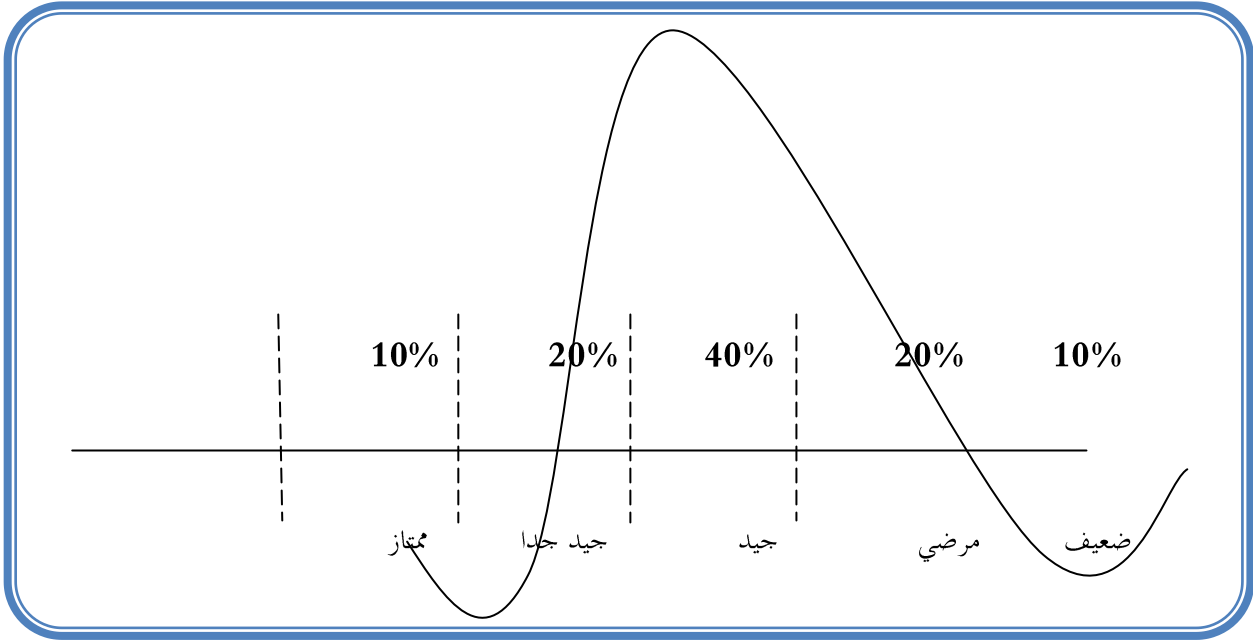
- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما و لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.
- سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك أنه يقارن بين اثنين فقط و يختار الأفضل من بينهما.

عيوب هذه الطريقة:

- يصعب استخدامها في المنظمة التي تحتوي عدد كبير من العمال.
 - لا تحدد جوانب القوة و الضعف للعاملين.
 - يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.
- 4/ طريقة التوزيع الاجباري:**¹ تعتمد هذه على مبادئ التوزيع الطبيعي و يعتمد على منحني التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد الأطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر، فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه بدرجات قياس الكفاءة و ذلك بشكل تحده المؤسسة، و هو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس و تبدأ النسبة في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، و الشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى للأداء كل مستخدم و ليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

1- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، دار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 417.

الشكل رقم (2-2): منحى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الاجباري



المصدر: زهير ثابتن، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 10.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة و بساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل جهدا في التقييم.
- سرعة التقييم و تفادى التساهل و الميل إلى تعميم التقييم للعاملين.
- تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
- تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر الرأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
- لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم و الأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.

5/ طريقة التدرج: يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين و يمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالتالي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز و يكون لكل عامل درجة تتوافق و أدته.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة و بساطة عملية التقييم.
- يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

عيوبها:

- لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
 - لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفى العدالة في التقييم.
- 6/ طريقة القوائم:**¹ بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصنيف أنواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه و هي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، و ما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، و عند اتمام القوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية و يتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم و في ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته و يكون التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة و لكن بأسلوب مختلف و من ثم تزيد درجة الدقة و التقدير.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم و المسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين و تكرر الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.
- تمتاز بسهولة الاستخدام.

عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة و بعدد التدرج الوظيفي لديها.
- صعوبة التمييز بين العبارات و الصفات من خلال التقييم.

ثانيا: الطرق الحديثة

- 1/ طريقة التدرج البياني السلوكي:** استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط و تفسير المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف و هذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

1- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص254.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- اتصافه بكونه الموضوعية و الصدق في هذا المقياس.
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و ذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب و غيرها.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة و الجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي ستستغرقه.
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوات الجسمانية و ليست المحتويات الذهنية و الإبداعية.

2/ طريقة الملاحظة السلوكية:¹ هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابق حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ و المتوقع للأداء كما في الطريقة السابقة غلا أن المقيم يقوم بمراقبة و متابعة سلوك الأفراد العاملين و يكون تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا فتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و ملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، و تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.

3/ طريقة مراكز التقييم: وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية، و ذلك بوضع معايير قياسه لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين و بصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.

1- صلاح الدين عبد الباقي مرجع سبق ذكره، ص280.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما سبق ذكره من مفاهيم و عناصر و محددات و معايير و غيرها أن أداء العامل مازال و يبقى يحتل مكانة عالية و هامة في المنظمات بصفة عامة باعتبار أن الناتج النهائي الذي يعكس مدى كفاءة و قدرة وفعالية المورد البشري في تحقيق الأهداف المسطرة.

و بالتالي فإن القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي إلى جانب الرضا و العوامل البيئية و المتغيرات التي سعى إليها الباحثون و الكتاب و أولوها اهتماما كبيرا، و ذلك لما لها من علاقة مع أداء العاملين.

هذه العلاقة التي تؤثر بشكل ايجابي أو بشكل سلبي ينبغي محاولة معالجتها و تصحيحها جيدا لمعرفة سبب الخلل الرئيسي و من ثم إيجاد الحلول المناسبة، و من بين الطرق التي تمكن المنظمة من متابعة أداء العاملين هي عملية تقييم هذا الأخير.



الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الغرب تيسمسيلت

تمهيد:

انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها من خلال الفصلين الأول و الثاني إلى القيادة و أداء العاملين، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مديرية التوزيع بتيسمسيلت التابعة لمؤسسة سونلغاز، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير قيادتها الإدارية على رفع مستوى أداء عاملها، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

تمر المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بمرحلة نمو جديدة في ظل ظروف حالية تطالبها بأن تكون مؤهلة في أداء دورها وتحقيق أهدافها التنموية بكفاءة عالية وفعالية تامة، حيث تعتبر المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) المعروفة على الساحة الوطنية بتميزها في أدائها الشامل، و هو سبب اختيارنا لها للدراسة الميدانية حيث استندنا على الملاحظات الميدانية والقراءات التاريخية لوثائق المؤسسة إلى جانب الحوار المباشر الذي اعتمدنا فيه أسلوب الاستبيان من خلال إعداد استمارة الاستبيان تعرض مجموعة من الأسئلة للمستجوب تشعره بالقصد من السؤال وتعطيه فرصة إبداء الرأي فيما يقصده السؤال، حتى نستطيع قراءة ما يريد العامل من القيادة و نظام التقييم في المؤسسة وتقدم الاستبيان تعهد للمحافظة على السرية التامة للإجابات حتى تجعل المستجوب في الأمان عند الإجابة على الأسئلة وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ما يأتي:

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - وحدة التوزيع للغرب - تيسمسيلت

تعريفها: مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تيسمسيلت هي مؤسسة عمومية اقتصادية شكلها القانوني شركة ذات أسهم مقرها الرئيسي 94 سكن عين لورة طريق تيارت ولاية تيسمسيلت رأسمها يقدر بـ: 25 مليار دينار جزائري .

إذ تضم المديرية للتوزيع ثلاثة وكالات (وكالة تيسمسيلت ,وكالة ثنية الأحد ,وكالة برج بونعامة)

نشأتها: أنشأت مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية سنة 1962 وبعد الاستقلال بالضبط في 01 أوت 1962 أنشأت الحكومة الجزائرية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

أعيدت هيكلتها الأولى سنة 1983 وتمثلت في منح وحدات إنتاج الأجهزة طابع شركات وطنية وهي: كهريف (KAHRIF) المختصة في الكهرباء الريفية .

كهركيب (KAHRAKIB) المختصة في تركيب المنشأة في الأجهزة الكهربائية

كنغاز (KANAGAZ) المختصة في إنجاز قانون نقل الغاز و توزيعه.

إينارق (INERGA) المختصة في أشغال الهندسية المعمارية.

التركيب (ETTERKIB) التركيبات الصناعية.

وفي سنة 1991 أصبحت مؤسسة سونلغاز تسمى بالمؤسسة الوطنية ذات الطابع التجاري والصناعي

التي تشرف على التسيير وتبقى السياسة الطاقوية حكرا على الدولة وتحت رقابته¹.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 475/91 ، شركة سونلغاز.

وفي عام 2002 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تحتوي على أربعة شعب للتوزيع وهي كالاتي:
توزيع الوسط : وتغطي كل من : البليدة ، بسكرة ، البويرة ، الجلفة، الواد ، وغرداية وإيزي والاغواط والمدينة
وورقلة وتمراست وتيزي وزو.

توزيع الشرق: تغطي كل من : عنابة وباتنة وبرج بوعرييج وسطيف وقسنطينة وقلمة وجيجل وخنشلة وميلة
ومسيلة.

توزيع الغرب: تغطي كل من : أدرار وعين الدفلى و تيسمسيلت وعين تيموشنت وبشار وشلف والبيض
والنعامة وهران.

توزيع الجزائر: تغطي كل من : بلوزداد، وبئر خادم وبولوغين والحراش بومرداس وتيبازة.

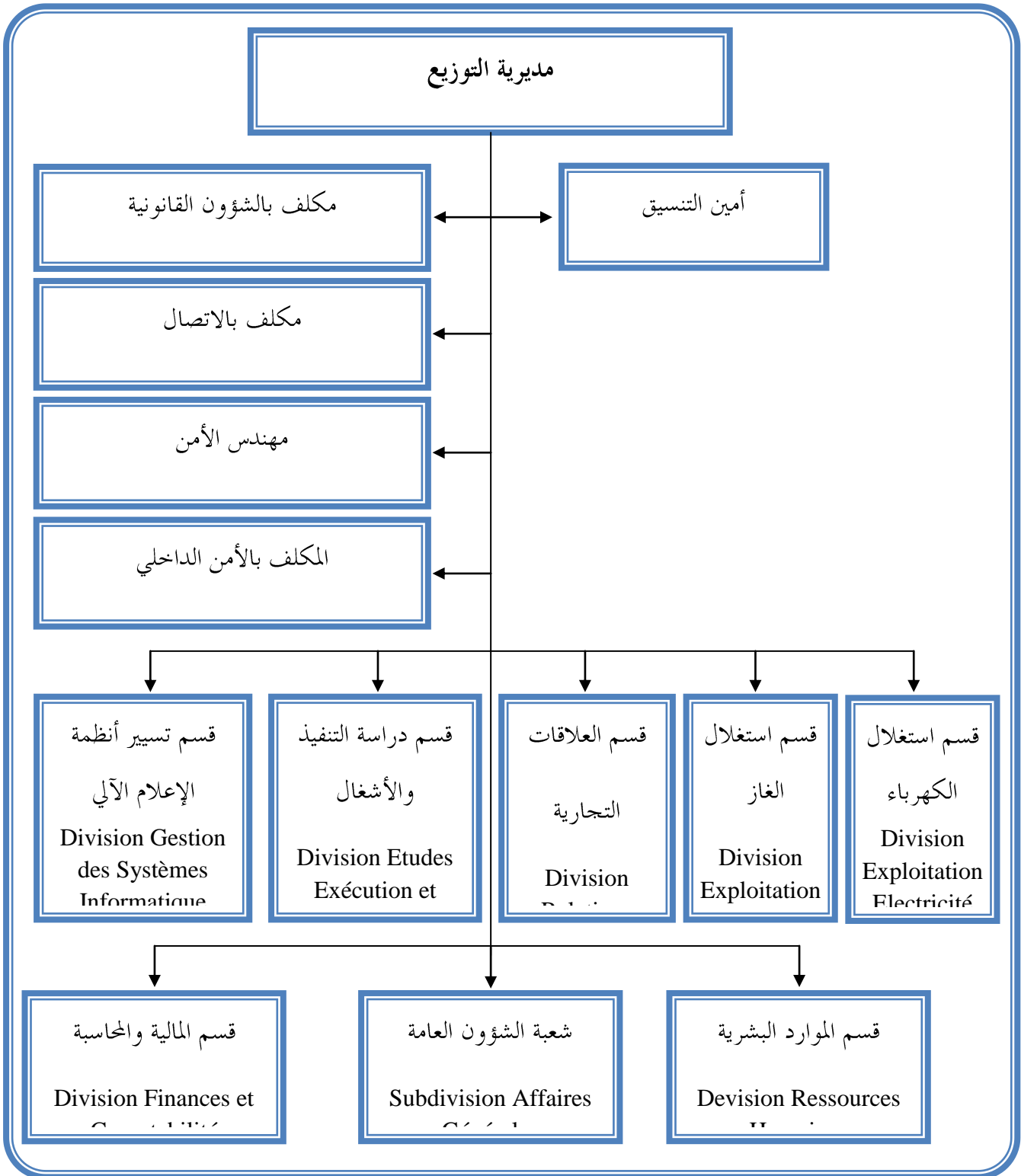
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

نظراً لأنّ عيّنتنا كما سيأتي فيما بعد ستكون على مستوى وكالة التوزيع وهي وكالة من وكالات
مؤسسة سونلغاز فسوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض بسيط إلى تنظيم الوكالة ووصف مختلف
وظائفها.

للتقرب أكثر من الزبائن، قامت مؤسسة سونلغاز بفتح عدة وكالات على مستوى التراب الوطني
ككل، وهذا لجذبه والحفاظ عليه، على مستوى كل واحدة منها يتم طرح عدد معين من الخدمات التي تشبع
احتياجاته وبذلك أصبح لسونلغاز حلول لمشاكل الأفراد بالخصوص، والمؤسسات على العموم، الذين يبحثون
عن الأمان والراحة، وللإجابة على هذه الاحتياجات، تعرض سونلغاز خدمات، فهناك من الأفراد من يختار من
بين أشكال التوظيف الموضوعه أمامهم وعلى العكس هناك من هم بحاجة إلى الترقية لإنجاز مشاريعهم، فبالنسبة
لهؤلاء المؤسسة تخصص برامج للترقية والمكافآت والتحفيز ومن أجل ذلك تعتبر الوكالة الخلية الأساسية المتعددة
الإستغلال لسونلغاز فهي قادرة بفضل هيكلها استقباليها ومعالجتها الفعالة من أجل إشباع الزبون مهما كانت
طبيعتها وقطاع نشاطها، فهي تستغل كل الوسائل المتوفرة لديها لجذب الزبائن وذلك بعرض خدمات
ومنتجات الكهرباء، والغاز التي هم بحاجة إليها في حياتهم الشخصية والعملية.
من أجل تأدية مهامها المتغيرة والشاملة وتنفيذ مختلف عملياتها، ومن أجل أن تعمل في شروط جيّدة،
يجب أن تتبنى نوع من التنظيمات الهيكلية الفعالة.

وفيما يلي عرض الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيسمسيلت الآتي :

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز.



المصدر: من وثائق مقدمة من سونلغاز.

مهام وصلاحيات حسب الهيكل التنظيمي:¹

صلاحيات المكلف بالشؤون القانونية:

- التكفل بالمهام ذات الصيغة القانونية لمديرية التوزيع .
- تمثيل سونلغاز أمام المحاكم .
- متابعة تنفيذ قرارات المحكمة .
- مراقبة ملفات المنكوبين.
- دراسة ومعالجة طلبات التعويض.
- المساهمة في إعداد دفاتر الشروط و العقود وفي لجان الأسواق.

صلاحيات المكلف بالأمن:

- وضع مخطط للزيارات مع برمجت مهام التحسيس .
- زيارة ورشات الأشغال.
- إعداد الوقعات الخاص بمستلزمات الأمن .
- وضع البرنامج السنوي للأمن .

صلاحيات المكلف بالأمن الداخلي :

- السهر على الأمن الداخلي لمختلف مصالح المديرية .
- القيام بزيارات دورية لمختلف المصالح والتأكد من توافر شروط الأمن .
- صلاحيات قسم التسيير و أنظمة الإعلام الآلي: .

- تتكفل بتسيير مركز المعالجة المعلوماتية وتطوير الأنظمة في المديرية .
- تسيير مجموع أجهزة الإعلام الآلي الموجود بالمديرية .
- ضمان تموين ومراقبة لوازم الإعلام الآلي المستهلكة.
- السهر على صيانة الأنظمة .

مهام شعبة الوسائل العامة:

- ضمان تسيير الوسائل, المعدات, و هياكل المديرية .
- متابعة و تسيير حراسة المديرية.
- صيانة وتنظيف المباني.
- التكفل بالقائمين بالمهام وضيوف المديرية .
- تسيير ممتلكات المديرية الثابتة و المنقولة.

1- مجلات مقدمة من طرف المؤسسة.

- التموين بمختلف المستلزمات الإدارية.
- صيانة حصرية وسائل النقل.
- ضمان التسيير حظيرة وسائل النقل (وقود, تأمين, فساتم السيارات) .

مهام قسم العلاقات التجارية:

1/ المصلحة التقنية التجارية:

1/1 الأعمال التجارية و تطوير المبيعات:

- اقتراح طرق تمويل التزويج بالغاز الطبيعي للتجمعات السكنية و الأحياء .
- إجراء تحقيقات على الزبائن .
- المساهمة في وضع السياسة التجارية للمجمع .
- اقتراح خدمات جديدة مقدمة للزبائن .
- تحليل أجال تلبية رغبات الزبائن(توصيل الطاقة- تدخلات لإصلاح الأعطاب...)
- فوتره توصيلات الزبائن الجدد و مختلف الخدمات .
- متابعة أنجاز ميزانية الطاقة - تحليل النتائج - و اقتراح التعديلات .
- متابعة و تحليل التكلفة المتوسطة للبيع .
- إعداد الميزانية التجارية.
- متابعة و تحليل ديون الزبائن بأنواعها .
- تحليل الإستهلاكات لكل نوع من الزبائن .
- إعداد التحليلات الدورية و إرسالها إلى المديرية العامة .

1/2 المساعدة و التسويق (زبائن شدة متوسطة - ضغط متوسط)

- اختيارات التجهيزات- طريقة التوصيل- اختيار التعريف- طريقة الاستهلاك و قواعد الأمن.
- الاقتراح على الزبائن خدماتها المتعلقة بالدراسات و أنجاز تركيبات الدراسة للغاز .
- المساهمة في دراسات التطوير/مباشرة العلاقات مع غرفة التجارة والمنظمات المهنية الاجتماعية.
- التعامل مع وسائل الإعلام لمختلف أنواعها .

2/مصلحة الزبائن:

- مراقبة الكشف, الفوترة و التحصيل و السهر على احترام قواعد التسيير التالية .
- تسيير حسابات الزبائن (بما فيها الجرد) .
- تسيير الوصلات على مستوى المصالح التجارية (الوكالات) .
- دراسة مدى صحة أسباب إلغاء الفواتير .
- احترام رزنامة الكشف و توزيع الفواتير .

مهام قسم استغلال الكهرباء:

- إعداد برنامج صيانة المنشآت .
- متابعة و تحليل الإحصائيات الخاصة بالأعطاب .
- متابعة أنجاز برنامج الصيانة .
- ضمان تسيير المحولات الكهربائية .
- إعداد الدراسات الخاصة لصالح المديرية العامة .
- إعداد مخطط تجهيز قصير و متوسط مدى.
- إنجاز أشغال توصيلات الزبائن الجدد .
- صيانة و تصليح المشاريع .
- متابعة تجهيزات الموضوعة للاستغلال .

مهام قسم استغلال الغاز:

- إعداد و إرسال تقارير أعطاب الغاز الهامة .
- إعداد و متابعة أنجاز البرنامج السنوي للصيانة .
- التأكد من تصليح جميع حالات ضياع الغاز المبلغ عنها .
- ضمان تسيير مخزون قطاع الغاز .
- إصلاح عدادات الغاز و اقتراح العدادات الغير قابلة للإصلاح للتخلص منها .
- إعداد برنامج صيانة المنشآت.
- متابعة و تحليل الإحصائيات الخاصة بالأعطاب .
- متابعة أنجاز برنامج الصيانة.
- إعداد مخطط التجهيز قصير و متوسط المدى.

مهام قسم دراسات التنفيذ و الأشغال:

1/مصلحة الدراسات و الأشغال:

- دراسة الطلبات المستلمة من طرف مديرية التوزيع فيما يتعلق بتوصيل زبائن جدد, الكهرباء الريفية, التموين بالغاز .
- مراقبة و تفتيش ورشات الأشغال فيما يخص البرمجة و نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنجزة للمشاريع.
- التكفل بحل المشاكل التي تعترض الأشغال في الورشات.
- السهر على احترام القواعد التقنية و الأمن .
- التنسيق بين نشاط مختلف المؤسسات و مراقبي الأشغال.

- تحرير تقارير تقدم الأشغال (اليومية و الأسبوعية).
- استقبال الأشغال المنتهية.

2/ شعبة تسيير الاستثمارات :

- تسيير الإعتمادات المالية المقدمة لمديرية التوزيع .
- متابعة صرف الإعتمادات.
- استلام و الأمر على جميع فواتير المؤسسات المنجزة .
- فتح و غلق الإعتمادات المالية.

3/شعبة الأسواق :

- إعداد برنامج الاستثمار قصير و متوسط المدى حسب توجيهات المديرية المركزية و بمساعدة المصالح التقنية .
- طلب فتح الإعتمادات المالية و ضمان متابعتها .
- متابعة تنفيذ برامج الاستثمارات.
- غلق الإعتمادات المالية .
- متابعة الإعتمادات المصروفة للمديرية .
- تحضير و طرح المناقصات لاختيار المؤسسات الأقل عرضا في جلسة فتح الأظرفة .
- إعداد الطلبات و معاهدات التنفيذ .

مهام قسم الموارد البشرية :

1/ تطوير الموارد البشرية:

- يهتم المكلف بهذه الأعمال بتحضير و توجيه مخططات التوظيف, التكويني, والتنقلات والترقية والسهر علي تنفيذها.

2/ المصلحة الإدارية:

- إستغلال الوثائق الناتجة عنها والرواتب تحضير وإعداد الأجر.
- الحرس علي إنجازها في الآجال المحددة .
- القيام بالتسيير الإداري للعمال .
- متابعة وإحداث الملف المعلوماتي للعاملين .
- إنشاء وتنظيم الملفات الإدارية للعمال .
- تتابع و تراقب شروط تطبيق قواعد تسيير العمال.
- الحرس علي التطبيق الجيد للقوانين المعمول بها .
- المداومة على العلاقات مع مركز طب العمال .

- المداومة على العلاقات مع الهيئات الخارجية (مفتشيه العمل والضمان الاجتماعي).
- تحضير الميزانية والإحصائيات الخاصة بالمصلحة والتأكد من صحتها.

3/ مصلحة التكوين :

- تحضير الميزانية والإحصائيات الخاصة بتكوين العمال وإحداثها وإنشاء لوحات التحكم الدورية
- تحليل و تقدير حاجيات التكوين.
- الإدلاء بالتحليل والمعلومات المفيدة للمسيرين وترجمتها إلى مخطط تكوين لفائدة العمال.
- إنشاء مخططات التكوين السنوية وعلى المدى الطويل.
- تنظيم دورات تكوينية على مستوى الوحدة .
- التأكد من التحقيق النوعي والكمي لمخططات التكوين.
- التكفل بالمتمهين والمتربصين.

المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة

مهام المؤسسة: ¹

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وتلك ذات عدة سنوات وتأمين تمويلها.
- دراسة ووضع برامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الاحتكار.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من اجل تحقيق مجموع مهامها.
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.
- تأمين السير الحسن وتطوير شبكات التوزيع.
- إعادة تطوير بناء واستغلال المنشآت.
- تسيير وتنمية الموارد البشرية وتمثيل الشركات على مستوى المحلي.
- تحقيق الحماية للأشخاص والأماكن المتعلقة بنشاطات التوزيع.
- إرضاء حاجات الزبائن عن طريق النوعية الجيدة والتكلفة.

أهداف المؤسسة: ²

- دراسة الأسواق ومتابعة تطورها.
- تخطيط وإعادة برنامج الإنتاج السنوي.

1 - مجالات مقدمة من طرف المؤسسة

2- مجالات مقدمة من طرف المؤسسة

- القيام بالتموينات الضرورية وتنفيذ هذه البرامج .
- تحديد سياسة البيع وتأمين تزويد الكهرباء والغاز وتوزيعهما على مستوى الولاية.
- إنجاز جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها وذلك بصورة مباشرة وغير مباشرة.
- بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها أو تهيئتها وإنجاز جميع الأشغال.
- التركيب الكهربائي طبقا لهدفها ولحسابها الخاص أو لحساب الغير.
- المساهمة في أي شركة أو مجموعة الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء الغاز أن تقوم بحملة التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية .
- تهدف سونلغاز للانتماء إلى الشركات الخمس الأوائل في البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعالج هذا المبحث منهج الدراسة الذي المستخدم، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كما يلي:

المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة⁽¹⁾ والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة⁽²⁾. وهناك من يعرفه بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"⁽³⁾. وهناك تعريف آخر للمنهج الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها"⁽⁴⁾

ويعتبر المنهج الوصفي من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية مثل دراسة السلوك الإداري، ويستخدم الباحث المنهج الوصفي في ظل وجود معرفة مسبقة ومعلومات كافية حول الظاهرة موضع الدراسة. فمن خلال الدراسات السابقة يتمكن الباحث من تحديد مشكلة الدراسة والفرضيات ثم يعمل على جمع المعلومات الأولية والثانوية المناسبة من أجل صياغة الفرضيات واختبارها وهذا يساعد في تحليل وتفسير أكثر للظاهرة والوقوف على دلالاتها. ويرتقي المنهج الوصفي لمرتبة الأسلوب العلمي لأن فيه تفسير وتحليل للظاهرة وعمق في النتائج وهذا يساعد في التوصل إلى قانون علمي أو نظرية. ويتسم

- 1- عمار بوحوش وآخرون، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص: 99
- 2- د. ذوقان عبيدات، د. كايد عبد الحق، د. عبد الرحمن عدس، *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*، عمان، دار الفكر، 2009، ص 176
- 3- د/ سامي عريفج، د. خالد حسين مصلح، د. مفيد نجيب حواشين، *مناهج البحث العلمي وأساليبه*، ط 2، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، سنة 1987م، ص ص: 131 - 132.
- 4- أحمد حسن الرفاعي، *مناهج البحث العلمي*، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 1998، ص: 122.

المنهج الوصفي بالواقعي لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجه ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها

ثانيا: مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع للغرب تيسمسيلت

ثالثا: عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، أو هو ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات، ونتطلع من خلال العينة إلى الوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي . واستعملنا طريقة العينة لأن دراسة عدد قليل من المفردات أو الحالات يتيح للباحث فرصة جمع معلومات دقيقة، وباعتبار أن مجتمع الدراسة كبير نوعا ما وغير متجانس من حيث متغير الجنس والسن، حيث أنه يشمل جميع العاملين ارتأينا أن نختار عينة عشوائية بشكل موضوعي من المؤسسة

رابعا: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت

الحدود البشرية: تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت، (الإطارات و العمال التنفيذيون) دون استثناء احد.

الحدود الزمنية: تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 01 ماي 2016 إلى غاية 05 ماي 2016

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا :المقابلة

يمكن تعريف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه شخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين والحصول على بعض البيانات الموضوعية و تستخدم في كافة البحوث الاستطلاعية ، و الوصفية ، و التجريبية ، لكن ليس بالضرورة التواجد في مكان واحد فبحكم التطور التكنولوجي يمكن إجراؤها عبر استخدام الأقمار الصناعية، و يعرفها:

1/محمد زيد عمر: المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لكل بحث و المقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية

2/ موريس أنجوس: المقابلة أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على المعلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد.

3/ محمد عبد الحميد: هي التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث و المبحوث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين «.

4/ محمد محمد الهادي: المقابلة ما هي إلا محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد ، ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين و تعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات إنتاجية و فعالية حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات و الأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات و الوثائق».

استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال ... إلخ، بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد العينة.

ثانيا: الاستبيان:

تمثلت أداة الدراسة في استبيان، وهو من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشارا، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض وطبيعة المبحوثين وثقافتهم ، وطريقة ملء الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث والإمكانات المادية والتحليلية المتاحة .وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بموضوع الدراسة و هذا من أجل للتحقق من فرضيات البحث والإشكالية قيد الدراسة، كما تعد إجابة لهذه الفرضيات، لذلك تم إعداد استبيان بالاستفادة من البعد النظري و تم عرضه على مجموعة من الزملاء و الأساتذة للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، و قد حاولنا

تغطية جوانب الموضوع إذ يحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز الذي يؤثر في أداء العاملين.

ومن ثم تقديم هذا الاستبيان إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في الوكالة - وكالة التوزيع - وذلك بالإجابة على الأسئلة التي احتواها الاستبيان.

إنّ مجّع الدراسة هو مديرية التوزيع سونلغاز تيسمسيلت حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات قد تمت الدراسة على مستوى وكالة التوزيع لمؤسسة سونلغاز وكالة تيسمسيلت كعينة للمجتمع، وتم التركيز على وكالة التوزيع لأنّ أكبر الاستبيانات وزّعت فحصلنا على أكبر الإجابات والتي تتمثل من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

1/ بناء الاستبيان:

وقد تم تصميم الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي وغيرها.

المحور الثاني: وهو مخصص لمعرفة أثر القيادة الإدارية.

المحور الثالث: وهو مخصص لمعرفة أثر القيادة الإدارية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

وقد جاءت أسئلة الاستبيان في شكل أسئلة مغلقة والتي جاءت في شكل أسئلة مغلقة الإجابات و أخرى مغلقة القائمة على أسئلة السلم. وهي الأسئلة التي تتضمن احتمالات محددة وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي:

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

2/ صدق الإستبيان:

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف، لإبداء الرأي أو التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى و كفاية العبارات وإمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الإستبيان.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان المقدم للعينة من مديرية التوزيع بتيسميسيلت، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-1): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

محور الدراسة	العبارات	معامل الارتباط
محور القيادة الإدارية	16-1	**,360
محور أداء العاملين	28-17	**,683
صدق أداء الدراسة	28	**,521

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث يظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية قوية بين عبارات كل محور تعكس محتوى المراد قياسه.
ج/ ثبات الاستبيان:

ويقصد به (الاتساق الداخلي) بحيث تكون كل فقرة من الإستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة , وقد قام الباحث باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الإستبانة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) و كانت النتائج كالتالي:
الجدول رقم (3-2): اختبار الثبات لعبارات الاستبيان.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة ألفا كرونباخ	الثبات
01	المدير يراعي نظرة المرؤوسين إليه حول سلوكه وتصرفاته.	3.78	.799	0.894
02	المدير يتفهم آراء مرؤوسيه و يتيح مشاركتهم في اتخاذ القرار.	4.00	.804	0.897
03	المدير يتفهم مشاكل مرؤوسيه و يسعى لمعالجتها.	4.17	.806	0.898
04	المدير يفوض بعض السلطات لمرؤوسيه.	3.68	.800	0.894
05	المدير يضغط على المرؤوسين و يهددهم بالعقاب لأداء العمل.	2.71	.812	0.901
06	المدير يصر على تنفيذ تعليماته بتفصيلا لها الدقيقة.	2.86	.814	0.902
07	المدير لا يتفهم أية أعذار للغياب أو التأخر.	1.95	.811	0.901
08	المدير لا يهتم بالأفكار المرتدة عن المرؤوسين حول العمل.	2.29	.814	0.902

0.896	.803	4.60	بيئة العمل (مقر المؤسسة ، المكتب، الوسائل، ...) جيدة	09
0.897	.805	3.49	هناك عدالة في التعامل مع جميع العمال.	10
0.902	.814	3.19	الراتب الذي تتقاضاه يعتبر مرضي لك.	11
0.894	.799	3.98	لديك فرصة ممكنة في التكوين و الترقية و التقدم.	12
0.896	.803	3.73	يقوم المدير بالتنسيق مع الأعضاء بوضع أهداف الفريق.	13
0.896	.802	3.78	المدير يوزع الأدوار بين أعضاء الفريق.	14
0.895	.801	3.44	يقوم المدير بتحفيز الفريق و تذليل العقبات للوصول للهدف.	15
0.888	.788	3.60	يقوم المدير بإعطاء التوجيهات لانجاز المهام الموكلة للفريق.	16
0.888	.788	3.90	تشجيع رؤسائك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة	17
0.886	.786	3.75	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك	18
0.885	.782	3.87	تفويض السلطات يساعد في تحسين أدائك.	19
0.898	.807	4.27	استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة أدائك	20
0.889	.790	3.79	العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في	21
0.886	.786	4.03	المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل .	22
0.886	.785	3.98	برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي .	23
0.887	.788	4.02	العمل في فريق ينمي القدرات و الخبرات	24
0.889	.790	3.84	نتائج تقييم أداء العاملين يمكن أن تستخدم في تحسين ظروف العمل	25
0.890	.792	4.03	التركيز على الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	26
0.887	.787	4.10	اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يساعد في تحسين مستواه	27
0.898	.807	4.22	العدل في تقييم الأداء يحفز للعاملين لتطوير أدائهم وتحسينه.	28
.89	.80	3.68	ثبات أداة الدراسة	

*الثبات — الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أن معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمته **0.80** وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصاراً بـ: **SPSS** أداة هامة و متقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، حيث تم اللجوء إليه قصد استخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة إستجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة (اقل من 2.99 رفض العبارة، أكبر من 3 قبول العبارة) وذلك للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي المتبع، أهمية فريق العمل، الرضا على نظام الحوافز و تأثير ما سبق على مستوى الأداء (أداء العاملين)

-معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

-معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

واعتماداً على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان وذلك من خلال دراسة الارتباط الداخلي وحساب معامل الثبات لها، تم توزيع 80 نسخة من الاستبيان استرجع منها 63 نسخة حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مرحلة في البحث العلمي الميداني حيث تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع الأداء لدى العاملين في مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز تيسمست.ت.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، وذلك من خلال:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

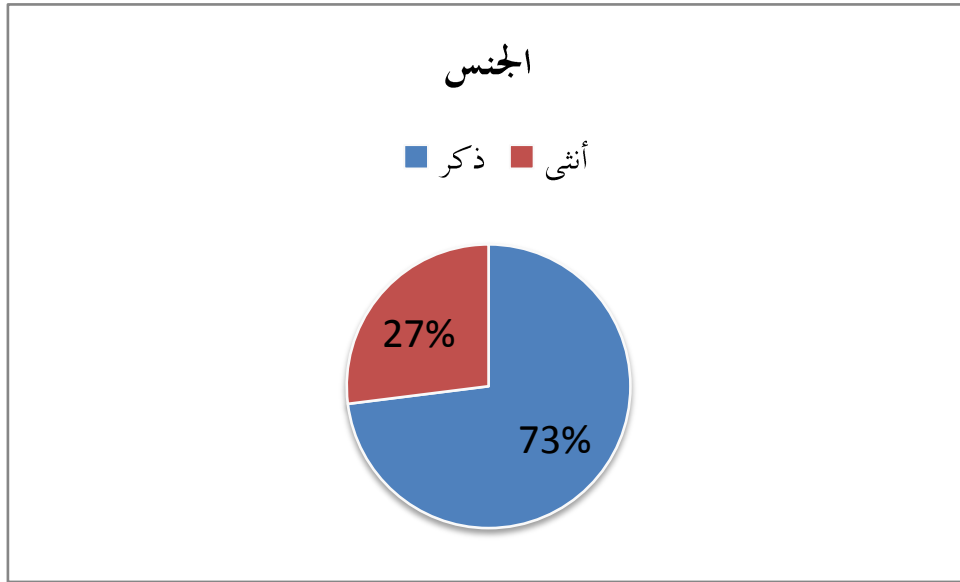
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة المدروسة من خلال الشكل و الجدول المواليين:

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

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	46	% 27
أنثى	17	% 73
المجموع	63	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

الشكل رقم (3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 73% من عينة الدراسة هم ذكور و 27% هم من الإناث و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة المختصة في توزيع الكهرباء و الغاز الأمر الذي يتطلب مجهود عضلي و قوة بدنية و قدرة على التدخل في أماكن ذات تضاريس وعرة لإصلاح الأعطاب و هي الأمور التي الذكور عن الإناث اللائي يشغل المناصب الإدارية.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

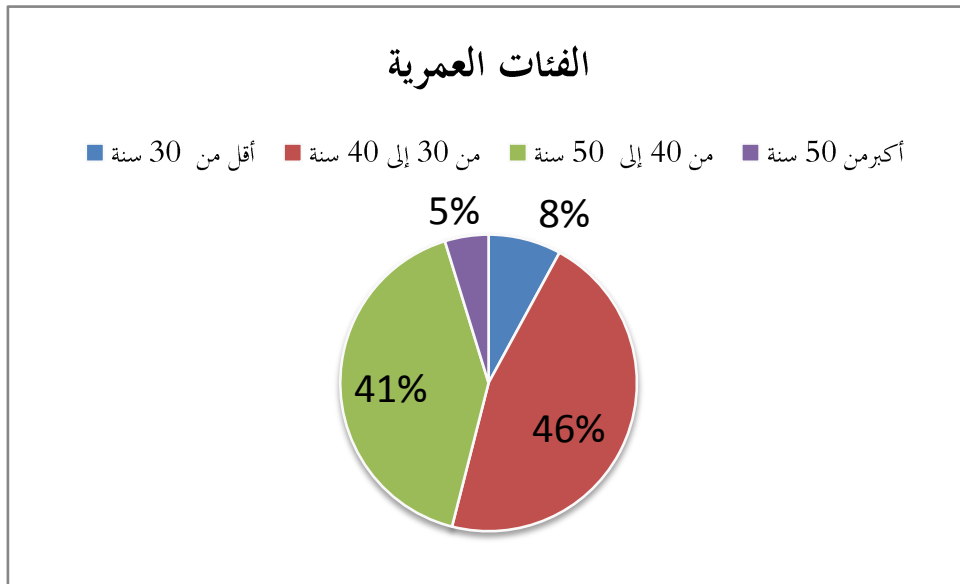
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة المدروسة من خلال الشكل و الجدول المواليين:

الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	05	% 08
من 30 إلى 40 سنة	29	% 46
من 40 إلى 50 سنة	06	% 41
أكبر من 50 سنة	03	% 05
المجموع	63	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

الشكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:



المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 08 % من عينة الدراسة هم دون سن 30 سنة، و 46 % أعمارهم محصورة بين 30 و 40 سنة، و 41 % أعمارهم محصورة بين 40 و 40 سنة، و 05 % من أعمارهم تجاوزت 50 سنة، حيث يظهر جليا أن أغلب العينة المدروسة هم من فئة الشباب بنسبة 95 % و هي الفئة التي تحتاجها المؤسسة قصد الوصول إلى مستوى معين من الأداء.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

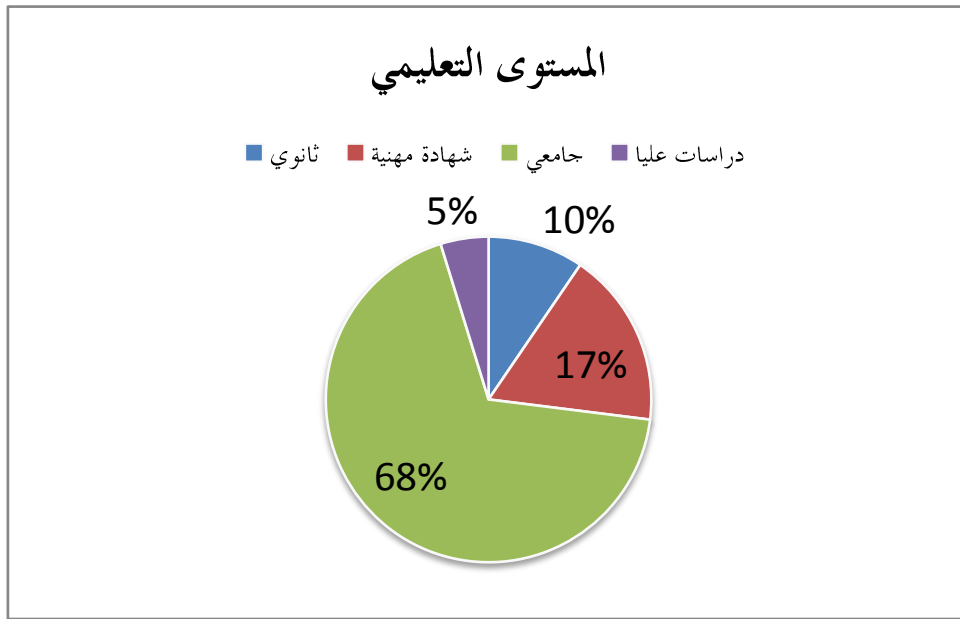
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة المدروسة من خلال الشكل و الجدول المواليين:

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	06	% 10
شهادة مهنية	11	% 17
جامعي	43	% 68
دراسات عليا	03	% 05
المجموع	63	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

الشكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 10% من عينة الدراسة ذوي مستوى ثانوي، و 17% من حاملي الشهادات المهنية، و 48% من خريجي الجامعات، و 05% من أصحاب الدراسات العليا، حيث نجد أن أكثر من نصف العينة المدروسة من الجامعيين و يفسر اعتماد المؤسسة على الكفاءات الجامعية لتحسين مستوى الأداء.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

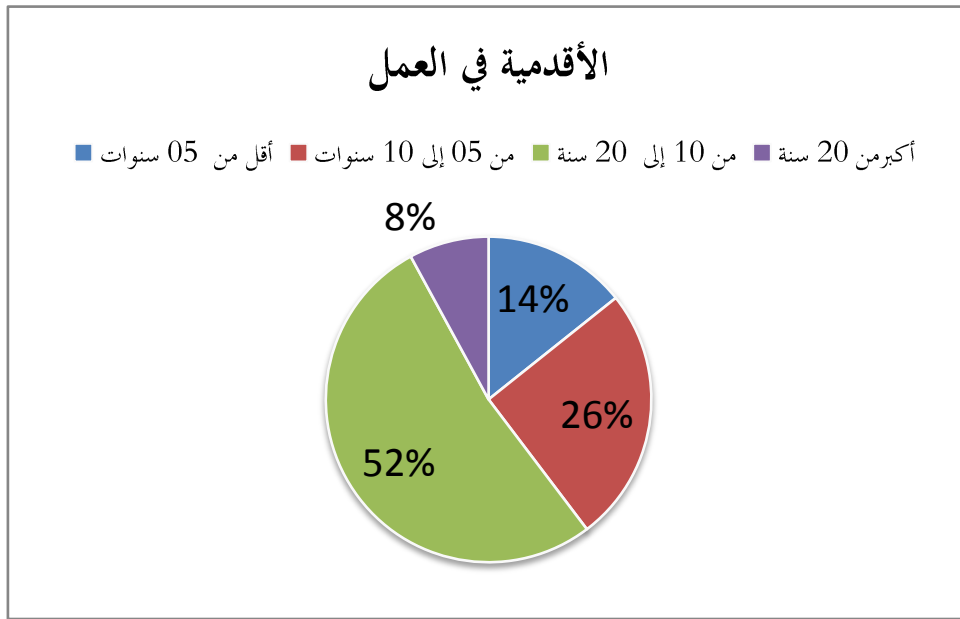
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة المدروسة من خلال الشكل و الجدول المواليين:

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	09	% 14
من 05 إلى 10 سنوات	16	% 26
من 10 إلى 20 سنة	33	% 52
أكبر من 20 سنة	05	% 08
المجموع	63	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

الشكل رقم (3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:



المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 14 % من عينة الدراسة هم دون 05 سنوات من الخبرة، و 26 % لديهم خبرة بين 05 و 10 سنوات، و 52 % لديهم خبرة محصورة بين 10 و 20 سنة، و 08 % لديهم خبرة تجاوزت 20 سنة، حيث نلاحظ أن ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بلغت 60 % يعني أن معظم الباحثين لديهم خبرة كافية في مجال القيادة و أداء العاملين.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

اعتمد التحليل على سلم ليكرت الخماسي والذي يحوي خمس درجات (من 01 إلى 05) فنتائج الدراسة متعلقة بهذه الدرجات، فكلما اقتربت المتوسطات من (01 إلى 02.99) عبرت عن استجابة ضعيفة و ميول المبحوثين إلى رفضها، و كلما كانت المتوسطات قريبة من (03 إلى 05) عبرت عن استجابة قوية و ميول أفراد العينة إلى قبولها.

الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية:

يضم محور القيادة الإدارية 16 عبارة تم تقسيمها إلى ثلاث أبعاد (نمط القائد، بناء فريق العمل، التحفيز) حيث تشير الأسئلة (من 01 إلى 04) إلى نمط القائد الديمقراطي و بالنسبة للأسئلة (من 05 إلى 08) تشير إلى نمط القائد الأتوقراطي، بالنسبة (من 09 إلى 12) تشير مدى رضا العاملين حول نظام الحوافز المطبق، أما بالنسبة (من 09 إلى 12) تشير طريقة بناء فريق العمل. و بعد تفرغ محتوى الاستبيان ببرنامج SPSS كانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-7): عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية:

الرقم	العبارة	المقياس (التكرار / النسبة المئوية)						المؤشرات الإحصائية	
		أعراض بشدة	أعراض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	المدير يراعي نظرة المرؤوسين إليه حول سلوكه وتصرفاته.	02	05	09	36	11	3.78	.941	مرتفعة
		3.2	7.9	14.3	27.1	17.5			
02	المدير يتفهم آراء مرؤوسيه و يتيح مشاركتهم في اتخاذ القرار.	01	03	06	38	15	4.00	.823	مرتفعة
		1.6	4.8	9.5	60.3	23.8			
03	المدير يتفهم مشاكل مرؤوسيه و يسعى لمعالجتها.	00	01	10	29	23	4.17	.752	مرتفعة
		00	1.6	15.9	46	36.5			
04	المدير يفوض بعض السلطات لمرؤوسيه.	01	06	10	41	05	3.68	.820	مرتفعة
		1.6	9.5	15.9	65.1	7.9			
05	المدير يضغط على المرؤوسين و يهددهم بالعقاب لأداء العمل.	07	18	26	10	02	2.71	.974	منخفضة
		11.1	28.6	41.3	15.9	3.2			
06	المدير يصر على تنفيذ تعليماته بتفصيلا لها الدقيقة.	03	19	27	12	02	2.86	.895	منخفضة
		4.8	30.2	42.9	19	3.2			
07	المدير لا يتفهم أية أعذار للغياب أو التأخر.	20	29	11	03	00	1.95	.831	منخفضة
		31.7	46	17.5	4.8	00			

08	المدير لا يهتم بالأفكار المرتدة عن الرؤوسين حول العمل.	13	25	19	06	00	2.29	906	منخفضة
		20.6	39.7	30.2	9.5	00			
09	بيئة العمل (مقر المؤسسة ، المكتب، الوسائل، ...)	00	00	01	23	39	4.60	525	مرتفعة
		00	00	1.6	36.5	61.9			
10	هناك عدالة في التعامل مع جميع العمال.	02	05	20	32	04	3.49	859	مرتفعة
		3.2	7.9	31.7	50.8	6.3			
11	الراتب الذي تتقاضاه يعتبر مرضي لك.	05	06	27	22	03	3.19	965	مرتفعة
		7.9	9.5	42.9	34.9	4.8			
12	لديك فرصة ممكنة في التكوين و الترقية و التقدم.	01	03	12	27	20	3.98	924	مرتفعة
		1.6	4.8	19	42.9	31.7			
13	يقوم المدير بتسهيل عملية وضع أهداف الفريق.	02	04	11	38	08	3.73	884	مرتفعة
		3.2	6.3	17.5	60.3	12.7			
14	المدير يوزع الأدوار بين أعضاء الفريق.	01	03	08	48	03	3.78	683	مرتفعة
		1.6	4.8	12.7	76.2	4.8			
15	يقوم المدير بتحفيز الفريق و تذليل العقبات للوصول للهدف.	01	09	21	25	07	3.44	929	مرتفعة
		1.6	14.3	33.3	39.7	11.1			
16	يقوم المدير بإعطاء التوجيهات لانجاز المهام الموكلة للفريق.	02	07	15	29	10	3.60	993	مرتفعة
		3.2	11.1	23.8	46	15.9			
استجابة أفراد العينة المدروسة لخور القيادة الإدارية		311.		3.45					

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.45 بانحراف معياري قدره 0.311 بحيث:

- العبارات الدالة على النمط الديمقراطي (من 01 إلى 04) تراوح المتوسط الحسابي بين 3.68 و 4.17 و بانحراف معياري بين 0.752 و 0.941 يدل على أن استجابة أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى العبارات حيث أن المدير يعتمد مبدأ المشاركة في العمل بتفويض بعض السلطات لمؤوسيه و كذلك يهتم بنظرة الرؤوسين حول تصرفاته و يتفهم مشاكلهم و يأخذ مصالحهم بعين الاعتبار، و هو النمط السائد بالنظر إلى استجابة أفراد العينة للعبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي (من 05 إلى 08) و التي كان متوسطها الحسابي بين 1.95 و بانحراف معياري بين 0.831 و 0.974 و التي تدل على رفضهم لمحتوى العبارات.
- بالنسبة للعبارات الدالة على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة (من 09 إلى 12) نجد أن استجابات الأفراد تراوح متوسطها الحسابي بين 3.19 و 4.60 بانحراف معياري بين 0.525 و 0.965 تدل على قبول محتوى العبارات بشكل عام حيث نجد استجابة كبيرة لبيئة العمل كون المديرية استفادت من مقر جديد،

كذلك رضا أفراد العينة حول الراتب نوعاً ما بالإضافة إلى معاملة المرؤوسين على حد السواء لإتاحة الفرصة للجميع في التكوين و الترقية.

■ بالنسبة لفريق العمل نلاحظ استجابة أفراد العينة للعبارة (من 13 إلى 16) استجابة مرتفعة حيث تراوح متوسطها الحسابي بين 3.44 و 3.78 بانحراف معياري بين 0.683 و 0.993 تدل على إدراك أفراد العينة لضرورة وجود فريق عمل متماسك و محفز و مستند إلى دعم المدير و إرشاداته.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور أداء العاملين:

يضم محور أداء العاملين 12 عبارة و بعد تفريغ محتوى الاستبيان ببرنامج SPSS كانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-8): عرض وتحليل بيانات محور أداء العاملين:

الرقم	العبارة	المقياس (التكرار / النسبة المئوية)						المؤشرات الإحصائية		
		أعترض بشدة	أعترض	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	
01	تشجيع رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	00	04	09	39	11	3.90	.756	مرتفعة	
		00	6.3	14.3	61.9	17.5				
02	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .	01	04	11	41	06	3.75	.782	مرتفعة	
		1.6	6.3	17.5	65.1	9.5				
03	تفويض السلطات يساعد في تحسين أدائك.	01	03	11	36	12	3.87	.833	مرتفعة	
		1.6	4.8	17.5	57.1	19				
04	استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة أدائك	00	00	02	42	19	4.27	.515	مرتفعة	
		00	00	3.2	66.7	30.2				
05	العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل .	00	03	12	43	05	3.79	.652	مرتفعة	
		00	4.8	19	68.3	7.9				
06	المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل .	00	02	08	39	14	4.03	.695	مرتفعة	
		00	3.2	12.7	61.9	22.2				
07	برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي .	00	02	08	42	11	3.98	.660	مرتفعة	
		00	3.2	12.7	66.7	17.5				
08	العمل في فريق ينمي القدرات و الخبرات	00	02	06	44	11	4.02	.635	مرتفعة	
		00	3.2	9.5	69.8	17.5				
09	نتائج تقييم أداء العاملين يمكن أن تستخدم في تحسين ظروف العمل	01	02	12	39	09	3.84	.766	مرتفعة	
		1.6	3.2	19	61.9	14.3				

مرتفعة	.740	4.03	16	35	10	02	00	التوكيز على الجدارة والاستحقاق في الترقية بمدف تحسين الأداء	10
			25.4	55.6	15.9	3.2	00		
مرتفعة	.756	4.10	19	33	09	02	00	اطلاع العامل على نتائج تقييم آدائه يساعد في تحسين مستواه	11
			30.2	52.4	14.3	3.2	00		
مرتفعة	.634	4.22	21	35	07	00	00	العدل في تقييم الأداء يحفز للعاملين لتطوير آدائهم وتحسينه.	12
			33.3	55.6	11.1	00	00		
مرتفعة	487.	3.98	استجابة أفراد العينة المدروسة لمحو آداء العاملين						

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.98 بانحراف معياري قدره 0.487 الأمر الذي يدل على استجابة مرتفعة لأفراد العينة من تأثر آداء العاملين:

- بالنسبة لنمط القائد نلاحظ قبولهم على أن تشجيع القائد و تفاعله مع المرؤوسين يرفع مستوى الأداء بالإضافة إلى تفويض السلطات و إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- بالنسبة لفريق العمل فقد كانت استجابة أفراد العينة بالنحو الذي يدل على تأكيدهم على فريق العمل يساعد في تنمية قدرات الأفراد و زيادة خبرتهم كما أن روح الفريق يسهل المهام الصعبة و يساعد في اندماج الأفراد في المؤسسة.
- بالنسبة لنظام الحوافز أكدت النتائج على أن تأثر الأفراد ببيئة العمل و العدالة في المعاملة للأفراد يزيد من مستوى آداء العاملين.

المطلب الثالث: تحليل الفرضيات.

سنتطرق في هذا المطلب بجزء من التفصيل إلى اختبار فرضية الدراسة و مدى قبولها أو رفضها، مع تحديد نموذج العلاقة بين القيادة الإدارية و أداء العاملين، بالإضافة إلى تقدير و اختبار نموذج العلاقة و في الأخير سنتطرق إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

الفرع الأول: تحديد نموذج العلاقة بين القيادة الإدارية و أداء العاملين

تحديد مستوى الثقة بين المتغيرين القيادة الإدارية و أداء العاملين من خلال نتائج و مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS و حتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية تنطلق من فرضيتين رئيسيتين المنفيتين من الفرضية الرابعة الخاصة بالدراسة الميدانية:

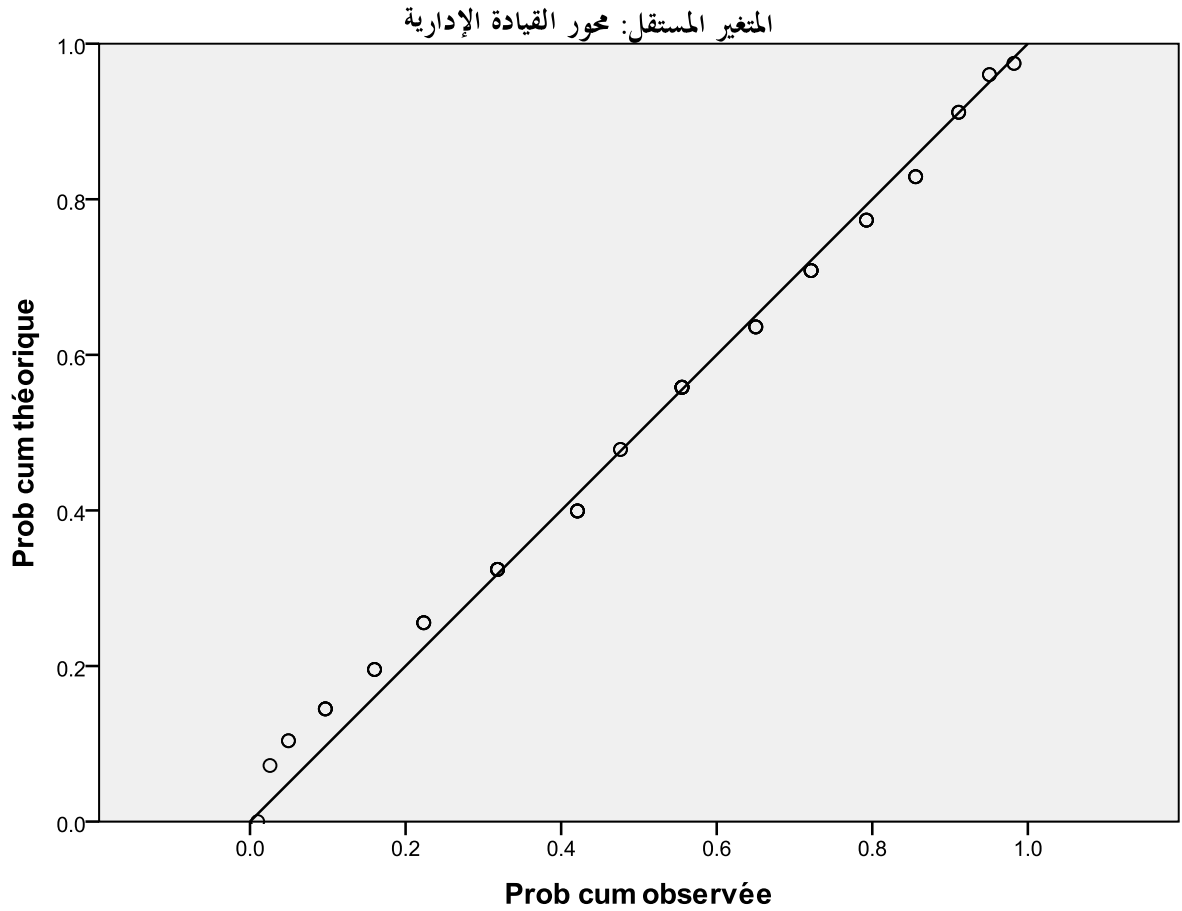
-الفرضية الأولى **H0**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين القيادة الإدارية و أداء العاملين.

-الفرضية الثانية **H1**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين القيادة الإدارية و أداء العاملين.

و لتحديد العلاقة بينهما نستعمل معادلة الانحدار البسيط.

التعريف بالنموذج: في هذا النموذج تعتبر القيادة الإدارية متغير مستقل و أداء العاملين متغير تابع، و ذلك من خلال جدول نوع الطريقة الذي يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي و أن المتغير المستقل هو (القيادة الإدارية) و أن المتغير التابع هو (أداء العاملين)، و هذا ما يوضحه الجدول في الملحق. و من خلال مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة و مدى الدقة في التقدير كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-6): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X و التابع Y:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، و بالتالي يمكن القول أن شرط العالقة الخطية محقق، و أن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة و يمكن أيضاً أن يأخذ الصيغة التالية:

$$Y = a + b(x) \text{ حيث :}$$

- Y: هو المتغير التابع و المتمثل في ضغوط العمل.
- X: هو المتغير المستقل و المتمثل في خدمة العملاء.

الفرع الثاني: تقدير نموذج العلاقة بين القيادة الإدارية و أداء العاملين:

أولاً: تحديد معامل الارتباط الخطي بين القيادة الإدارية و أداء العاملين:

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و أداء العاملين، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء، تم استخدام كل من معامل سيرمان للارتباط، وكذا معامل (ANOVA) أو تحليل التباين الأحادي لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

الجدول رقم (3-9): قياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

القيمة الاحتمالية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	//
0.003	0.133	0.364	القيادة الإدارية و أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة (بالاعتماد على الاستبيان و مخرجات SPSS)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية و مستوى أداء العاملين لدى عمال المؤسسة يساوي 0.364 فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و مستوى أداء العاملين.

ثانياً: تقدير نموذج العلاقة بين القيادة الإدارية و أداء العاملين:

و من خلال نتائج التحليل الإحصائي نجد:

الجدول رقم (3-10): التحليل الإحصائي لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة A من SPSS	قيمة β من SPSS	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	//
0.003	2.014	0.364	0.133	0.364	القيادة الإدارية و أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة (بالاعتماد على الاستبيان و مخرجات SPSS)

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0.364 أي أن ارتفاع مستوى أداء العاملين بنسبة 36 % تفسره القيادة الإدارية بوسائلها (نمط القائد، فريق العمل، نظام الحوافز) و الباقي (64 %) تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما

تغيرت قيمة (المتغير المستقل) القيادة الادارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير(المتغير التابع) أداء العاملين بمعامل β والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما

$$Y = 0.364 (\text{الإدارة القيادة}) + 2.014$$

ثالثاً: اختبار نموذج العلاقة بين القيادة و أداء العاملين.

لاختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): اختبار ANOVA لقيادة و أداء العاملين.

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قسمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار F- Sif(F-test)F
الانحدار	1.952	1	1.952	9.328	0.003
المتبقي	12.768	61	0.209		
المجموع	14.720	61			

المصدر: من إعداد الطلبة (بالاعتماد على الاستبيان و مخرجات SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار 1.952، و مجموع مربعات البواقي هو 5.4، و المجموع الكلي للمربعات 6.419.

- درجة حرية الانحدار ddl هي 1 و درجة حرية البواقي 61.

- معدل مربعات الانحدار هو 1.952 و معدل البواقي هو 0.208.

- قسمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 9.328.

- مستوى دلالة الاختبار 0.003، أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

اختبار F-test الخطأ المرافق لـ F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ $p= 0.003$ و هو أقل من

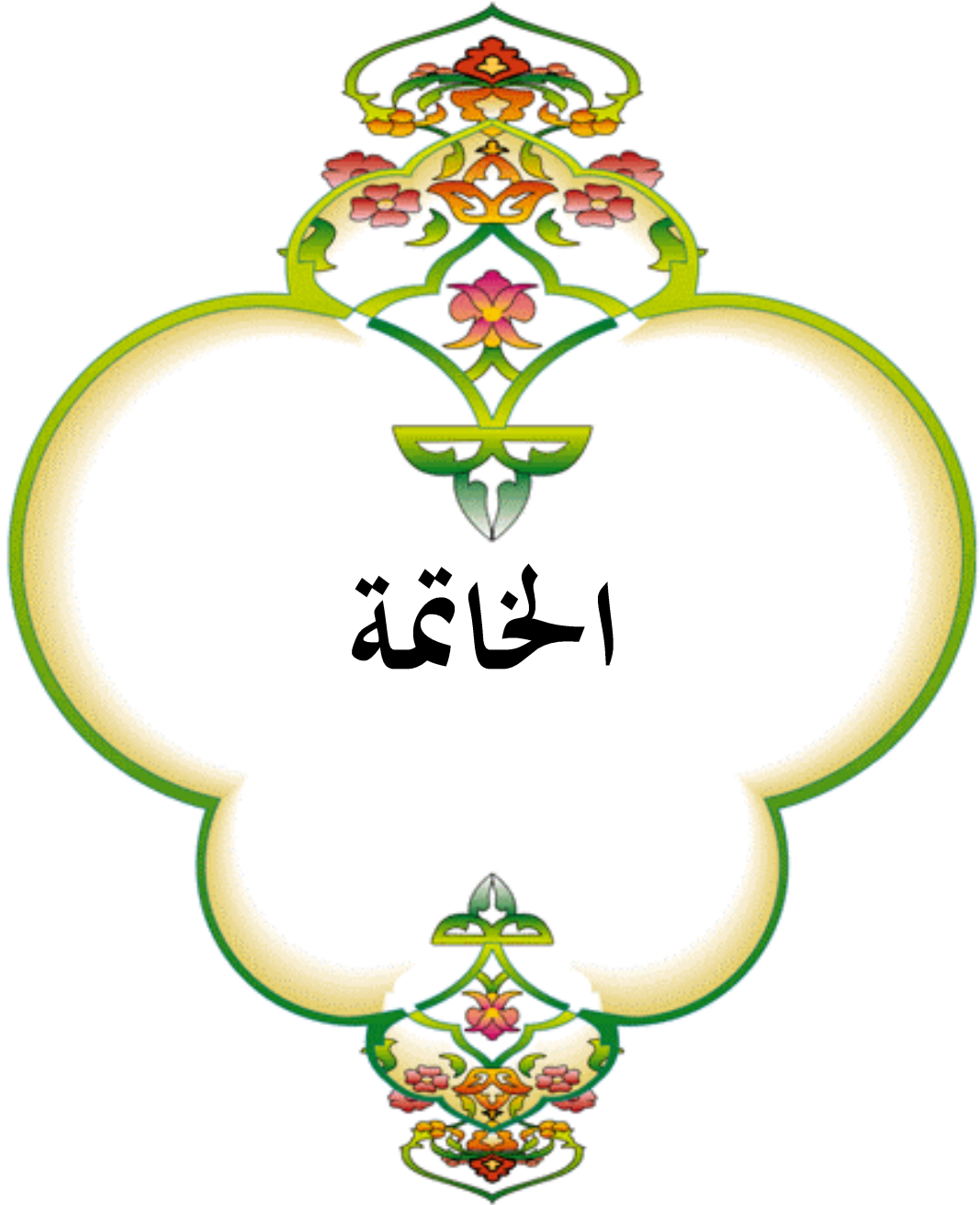
مستوى الدلالة $\alpha= 0.005$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج و القوة التفسيرية العالية لنموذج

الانحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية.

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
سونلغاز وحدة توزيع الغرب تيسمسيلت

و استنادا إلى تحليل مختلف الآراء و من أجل معرفة مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة
الإدارية) على المتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معاملي التحديد و الارتباط
لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية إلى أن القيادة الإدارية بوسائلها (نمط القائد وفي هذه
الحالة وجد أن الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، فرق العمل الفعالة، نظام مرضي للحوافز)، تؤثر إيجابا
على أداء العاملين، حيث بلغت نسبة التأثير على الأداء 36 %، و الباقي تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في
هذه الدراسة.



الخاتمة:

إن القيادة دورا هاما في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها . والقيادة الإدارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعدّدة في الفكر الإداري، كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية.

ولم يكن من الممكن هذه الدراسة أن تحقق هدفها إلا إذا أحاطت بالجهود السابقة في هذا الصدد، وأفادت من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها، فتبدأ من حيث انتهت هذه الجهود لتضيف إليها من النتائج ما يتعلق بموقف جديد — زماناً ومكاناً — وما قد يدعمها أو يخالفها مما يسهم في عملية الحفاظ على الاستمرار في البحث العلمي، ويلقي الضوء على الأهمية النظرية لهذه الدراسة.

وفيما يتعلق بأساليب القيادة الإدارية فقد تبين لنا أن هذه الأساليب كانت انعكاساً للمفاهيم الإدارية التي سادت في مراحل مختلفة من مراحل الفكر الإداري، وأسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من هذه المراحل. ولذلك ركزنا اهتمامنا على دراسة وتحليل الافتراضات التي قدمها كتاب الإدارة في إطار هذه المفاهيم.

ولقد رأينا أن الأسلوب الديمقراطي للقيادة الذي يركز على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، من خلال تحقيق الاندماج بين العاملين، وعلاج مشكلاتهم، وتطويعهم، والتأثير فيهم بجوافز معنوية ضماناً لحسن مشاركتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة... هذا الأسلوب يساعد على جعل المجموعة العاملة في ظله أكثر تعاوناً وإيجابية، ويرفع بالتالي من كفاءتها الإنتاجية.

و بلوغ قمة الأداء ليس هو الغاية في ذاته بل تحقيق التقدم و التطور المستمر كجزء لا يتجزأ من سياسة و استراتيجية القيادة للوصول إلة التميز و التفوق بتبني منهج شامل يركز على تنمية كفاءات الأفراد و استغلال مهاراتهم بطرق ابداعية قصد تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، و لنجاح هذه العملية يُشترط سلامة معايير التقييم، لان أي خطأ في تحديدها او استعمالها يؤدي الى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الأداء تصحيح الأخطاء و تدارك نقاط الضعف عن طريق اتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، والتي من بينها التخطيط المرن للموارد البشرية واعتماد المرونة في إدارة المورد البشري؛ وكذا اعتماد الجدارة لتحسين الأداء بالتركيز على الأفراد ذوي الجدارة والأداء المتميز كمرجعية للتوظيف والاختيار.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي، تعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة منها، فكان أولها هو نمط القيادة ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد، أما الوسيلة الثانية من وسائل القيادة كانت بناء فرق العمل

و أهميتها في رفع مستوى أداء الافراد، وأخيرا الوسيلة الثالثة للقيادة الإدارية، وتمثل في تحقيق الرضا على نظام الحوافر المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي
و لإخضاع فرضيات الدراسة للاختبار معرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تم اعتماد منهج المسح بالعينة واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 80 نسخة من الاستبيان استرجع منها 63 نسخة، وكانت نتائج البحث الميداني و الإجابة على الفرضيات كالآتي:

الإجابة على الفرضية العامة:

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العاملين لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع الغرب بتيسمسيلت

الآفاق والاقتراحات الناتجة عن الدراسة

يتضح من خلال الدراسة والمشاكل والمعوقات التي يعاني منها نظام تقييم الأداء في المؤسسة اقتراح مجموعة من الآفاق التي تتلخص فيما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمنظمة يشترك في وضعها جميع العاملين.
- إنشاء نظام المعلومات يتيح عملية تبادل ونشر المعرفة التنظيمية (أفكار - رؤى - استراتيجيات - تجارب) في أرجاء المنظمة.
- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المنظمة.
- توظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة أعمال التحوّل والتغيير في المنظمة.
- يجب أن يحض نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته وفعاليته.
- إعطاء الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرار للمورد البشري لدى المنظمة فتكون لها الحرية والسلطة في مجال عملها، وانحصار دور الإدارة في التشجيع والإرشاد ومعالجة الأخطاء دون التدخل المباشر في العمل.
- نشر روح الفريق بين أعضاء المنظمة لتحقيق أغراضها وأهدافها بكفاءة وفعالية.
- اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائماً وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده، وفسح المجال لاهتمام العاملين ومشاعرهم ووجهات نظرهم.
- إعطاء مجال أوسع أو سلطة أكبر للعاملين لممارسة الرقابة على أنفسهم، وتحمل مسؤولية عملهم، وتوفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيرهم.

الخاتمة

- تكوين فرق عمل في سونلغاز كأساس تنظيمي، من أجل تطبيق إستراتيجية التمكين، مع المساءلة عن النتائج في مواجهة الجميع.
- تدريب أعضاء فريق العمل باستمرار لزيادة مهارتهم الجماعية.
- نشر روح الإبداع وتشجيع الابتكار وتقوية المهارات.
- إعطاء أكبر فرص للترقية وتمكين العمال من الاستفادة منها بعدالة لتدعيم نظم التحفيز.
- إتاحة فرصة وإمكانية قياس العاملين لأدائهم، فالقياس الذاتي يتيح نوعاً من الحفز الذاتي، ومنح التقدير للأفراد من وقت لآخر.
- تدريب الموارد البشرية لتجنب الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الإنتماء للمنظمة، والمساهمة في تحسين الأداء، وتقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة في المؤسسة.



قائمة المراجع:

1) الكتب:

أ) الكتب بالعربية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الر ياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 4، 2003.
2. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2004.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دار الفكر العربي، الاسكندرية، ط 1، 2000.
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 1989.
5. بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط 1، 1998.
6. جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، طبعة 1، 1991.
7. د. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2010.
8. د. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2014.
9. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري(المفهوم و أساليب القياس و النماذج)، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010.
10. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، بدون طبعة، 2001.
11. زاكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، و كالة المطبوعات، الكويت، ط 3، 1980.
12. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001.
13. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن، 1999.
14. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء- الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، بدون طبعة، مصر، 2009.
15. شوقي طريف فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط 2، 2000.
16. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الجامد للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2010.

المراجع

17. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
18. ظاهر محمد كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهران للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004.
19. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية، بدون ذكر دار النشر و طبعة، مصر، 2003.
20. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعة، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2007.
21. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1989.
22. عبد الحميد البدري طارق ، الأساليب القيادية الادارية في المؤسسات التعليمية، ط 2، دار الفكر، عمان الأردن، 2005.
23. عبد الفتاح محمد خميس ياغي، "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ، 1998م.
24. عبد الفتاح محمد خميس ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض، 1417 هـ.
25. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعة، 2001.
26. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2002.
27. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1984.
28. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
29. فاروق عبد فلية و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
30. ماجد راغب الحلو، علم الادارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط1، 2004.
31. محمد حسن البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، بغداد، الدار العربية للنش ر، بدون طبعة، 1985.
32. محمد رسلان الجيوسي و اخرون، الادارة علم تطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2000.
33. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، عمان، دار المناهج للنشر، ط1، 2003.

المراجع

34. محمود السيد أبو الزيل، علم النفس الصناعي: بحوث عربية وعالمية، دار النهضة، لبنان، ط 1، 1985.
35. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1992.
36. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، مجدلاوي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1998.
37. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
38. هانيز ماريونن، إدارة الأداء، ترجمة: محمود مرسي و آخرون، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
39. يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، ط 1، 1995.
- (ب) كتب باللغة الفرنسية:

1. *Guy Remy LEMOINE, l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise, Interedition, Paris, 93, PP: 94- 95.*
2. *Henry Fayol , Administration industriel et générale, édition ENAG , Alger , 1990, P:120.*
3. *P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P 219*
4. *Pierre COLLERETTE, , Mario ROY, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, Presse de l'université, Québec, 1991, P : 155.*

2) الرسائل والأطروحات:

1. بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
2. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008
3. دراسة دريوش شاهيناز، أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة. 2010
4. دراسة الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2010

3) المقالات و المجالات:

1. إيمان العلي، مبادئ الإدارة والقيادة الإدارية خلال العصور، جريدة الفرات، يومية سياسية تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة والطبع والنشر والتوزيع، دير الزور، سوريا، العدد 3216 - أيار 16, 2016
2. موسى عبد الناصر، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2004.

4) القواميس و المعاجم:

1. لسان العرب، لابن المنطور.
2. *Dictionnaire Larousse Bordas, 1997.*
3. *Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.*
4. *H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion ,edEconomica, Paris, 1998.*

5) المواقع الالكترونية:

1. موقع <http://www.sonelgaz.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/18.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي

في إطار التحضير لأطروحة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت موضوع:

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة توزيع الغرب تيسمسيلت

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أننا ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالب: بور حمزة

الطالب: لافي محمد

ملاحظة:

يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود أو ترتيب العبارات حسب الحالة.

I. المحور الأول: معلومات عامة

– الجنس: مذكر مؤنث

– السن:

أقل من 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50

– المستوى التعليمي

ثانوي شهادة تكوين جامعي دراسات عليا

– الأقدمية في العمل

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 من 10 إلى 20 أكثر من 20

II. المحور الثاني: القيادة

في الأسفل لديك قائمة من مهام القيادة الإدارية، إقرأها بعناية ثم باستعمال الميزان المرفق قرر إلى أي درجة تنطبق عليك، وللحصول على أحسن النتائج الرجاء الإجابة بكل دقة وموضوعية ممكنة.

رقم	البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	المدير يراعي نظرة المرؤوسين إليه حول سلوكه وتصرفاته.					
02	المدير يتفهم آراء مرؤوسيه و يتيح مشاركتهم في اتخاذ القرار.					
03	المدير يتفهم مشاكل مرؤوسيه و يسعى لمعالجتها.					
04	المدير يفوض بعض السلطات لمرؤوسيه.					
05	المدير يضغط على المرؤوسين و يهددهم بالعقاب لأداء العمل.					
06	المدير يصر على تنفيذ تعليماته بتفصيلاهما الدقيقة.					
07	المدير لا يتفهم أية أعذار للغياب أو التأخر.					
08	المدير لا يهتم للأفكار المرتدة عن المرؤوسين حول العمل.					
09	بيئة العمل (مقر المؤسسة ، المكتب، الوسائل، ...) جيدة					
10	هناك عدالة في التعامل مع جميع العمال.					
11	الراتب الذي تتقاضاه يعتبر مرضي لك.					
12	لديك فرصة ممكنة في التكوين و الترقية و التقدم.					

					13	يقوم المدير بالتنسيق مع الأعضاء بوضع أهداف الفريق.
					14	المدير يوزع الأدوار بين أعضاء الفريق.
					15	يقوم المدير بتحفيز الفريق و تذليل العقبات للوصول للهدف.
					16	يقوم المدير بإعطاء التوجيهات لإنجاز المهام الموكلة للفريق.

III. المحور الثالث: الأداء

في الأسفل لديك قائمة من مهام القيادة الإدارية، إقرأها بعناية ثم باستعمال الميزان المرفق قرر إلى أي درجة تنطبق عليك، وللحصول على أحسن النتائج الرجاء الإجابة بكل دقة وموضوعية ممكنة.

رقم	البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	تشجيع رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة					
02	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .					
03	تفويض السلطات يساعد في تحسين أدائك.					
04	استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة أدائك					
05	العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل .					
06	المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل .					
07	برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي .					
08	العمل في فريق ينمي القدرات و الخبرات					
09	نتائج تقييم أداء العاملين يمكن أن تستخدم في تحسين ظروف العمل					
10	التركيز على الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء					
11	اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يساعد في تحسين مستواه					
12	العدل في تقييم الأداء يحفز العاملين لتطوير أدائهم وتحسينه.					

الملحق الثاني: توزيع معامل الارتباط لعبارات الاستبيان:

Corrélations

		T1	T2
T1	Corrélation de Pearson	1	.364**
	Sig. (bilatérale)		.003
	N	63	63
T2	Corrélation de Pearson	.364**	1
	Sig. (bilatérale)	.003	
	N	63	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق الثالث: معامل ألفا كرونباك لعبارات الاستبيان:

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle	Variance de l'échelle	Corrélacion complète	Alpha de Cronbach
المدير يراعي نظرة المرؤوسين إليه حول سلوكه وتصرفاته.	99.30	74.085	.321	.799
المدير يتفهم آراء مرؤوسيه و يتيح مشاركتهم في اتخاذ القرار.	99.08	76.623	.199	.804
المدير يتفهم مشاكل مرؤوسيه و يسعى لمعالجتها.	98.90	77.765	.139	.806
المدير يفوض بعض السلطات لمرؤوسيه.	99.40	75.114	.309	.800
المدير يضغط على المرؤوسين و يهددهم بالعقاب لأداء العمل.	100.37	77.816	.082	.812
المدير يصر على تنفيذ تعليماته بتفصيلاتها الدقيقة.	100.22	79.208	.010	.814
المدير لا يتفهم أية أعمار للغياب أو التأخر.	101.13	78.919	.038	.811
المدير لا يهتم بالأفكار المرتدة عن المرؤوسين حول العمل.	100.79	79.102	.015	.814
بيئة العمل (مقر المؤسسة ، المكتب، الوسائل، ...) جيدة	98.48	78.124	.191	.803
هناك عدالة في التعامل مع جميع العمال	99.59	76.440	.199	.805
الراتب الذي تتقاضاه يعتبر مرضي لك.	99.89	78.681	.033	.814
لديك فرصة ممكنة في التكوين و الترقيّة و التقدم.	99.10	74.281	.316	.799
يقوم المدير بالتنسيق مع الأعضاء بوضع أهداف الفريق.	99.35	75.779	.235	.803
المدير يوزع الأدوار بين أعضاء الفريق.	99.30	76.827	.241	.802
يقوم المدير بتحفيز الفريق و تذليل العقبات للوصول للهدف.	99.63	74.687	.288	.801
يقوم المدير بإعطاء التوجيهات لانجاز المهام الموكلة للفريق.	99.48	70.479	.522	.788
تشجيع رؤسائك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة	99.17	72.050	.588	.788
ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك.	99.33	71.258	.629	.786
تفويض السلطات يساعد في تحسين أدائك.	99.21	70.005	.680	.782
استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة أدائك	98.81	79.253	.071	.807
العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل	99.29	73.304	.577	.790
المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل	99.05	71.820	.668	.786
برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك	99.10	71.829	.707	.785
العمل في فريق ينمي القدرات و الخبرات	99.06	72.641	.659	.788
نتائج تقييم أداء العاملين يمكن أن تستخدم في تحسين ظروف العمل	99.24	72.668	.529	.790
التركيز على الجدارة والاستحقاق في الترقيّة بهدف تحسين الأداء	99.05	73.272	.501	.792
اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يساعد في تحسين مستواه	98.98	71.726	.615	.787
العدل في تقييم الأداء يحفز للعاملين لتطوير أدائهم وتحسينه	98.86	78.641	.100	.807

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	63	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	63	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.805	28

الملحق الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	73.0	73.0	73.0
	أنثى	17	27.0	27.0	100.0
Total		63	100.0	100.0	

الملحق الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	7.9	7.9	7.9
	من 30 إلى 40 سنة	29	46.0	46.0	54.0
	من 40 إلى 50 سنة	26	41.3	41.3	95.2
	أكبر من 50 سنة	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الملحق السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	9.5	9.5	9.5
	شهادة مهنية	11	17.5	17.5	27.0
	جامعي	43	68.3	68.3	95.2
	دراسات عليا	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الملحق السابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	9	14.3	14.3	14.3
من 05 إلى 10 سنوات	16	25.4	25.4	39.7
من 10 إلى 20 سنة	33	52.4	52.4	92.1
أكبر من 20 سنة	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

الملحق الثامن: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية

المدير يراعي نظرة المرؤوسين إليه حول سلوكه وتصرفاته.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعارض بشدة	2	3.2	3.2	3.2
أعارض	5	7.9	7.9	11.1
محايد	9	14.3	14.3	25.4
موافق	36	57.1	57.1	82.5
موافق بشدة	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

المدير يتفهم آراء مرؤوسيه و يتيح مشاركتهم في اتخاذ القرار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعارض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
أعارض	3	4.8	4.8	6.3
محايد	6	9.5	9.5	15.9
موافق	38	60.3	60.3	76.2
موافق بشدة	15	23.8	23.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

المدير يتفهم مشاكل مرؤوسيه و يسعى لمعالجتها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعارض	1	1.6	1.6	1.6
محايد	10	15.9	15.9	17.5
موافق	29	46.0	46.0	63.5
موافق بشدة	23	36.5	36.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

المدير يفوض بعض السلطات لمروسيه.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	أعارض	6	9.5	9.5	11.1
	محايد	10	15.9	15.9	27.0
	موافق	41	65.1	65.1	92.1
	موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المدير يضغط على المروسين و يهددهم بالعقاب لاداء العمل.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	7	11.1	11.1	11.1
	أعارض	18	28.6	28.6	39.7
	محايد	26	41.3	41.3	81.0
	موافق	10	15.9	15.9	96.8
	موافق بشدة	2	3.2	3.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المدير يصر على تنفيذ تعليماته بتفصيلاتها الدقيقة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	3	4.8	4.8	4.8
	أعارض	19	30.2	30.2	34.9
	محايد	27	42.9	42.9	77.8
	موافق	12	19.0	19.0	96.8
	موافق بشدة	2	3.2	3.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المدير لا يفهم أية أعدار للغياب أو التأخر.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	20	31.7	31.7	31.7
	أعارض	29	46.0	46.0	77.8
	محايد	11	17.5	17.5	95.2
	موافق	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المدير لا يهتم بالأفكار المرتدة عن المرؤوسين حول العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعارض بشدة	13	20.6	20.6	20.6
	أعارض	25	39.7	39.7	60.3
	محايد	19	30.2	30.2	90.5
	موافق	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

بيئة العمل (مقر المؤسسة ، المكتب، الوسائل، ...) جيدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	محايد	1	1.6	1.6	1.6
	موافق	23	36.5	36.5	38.1
	موافق بشدة	39	61.9	61.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

هناك عدالة في التعامل مع جميع العمال.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعارض بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	أعارض	5	7.9	7.9	11.1
	محايد	20	31.7	31.7	42.9
	موافق	32	50.8	50.8	93.7
	موافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الراتب الذي تتقاضاه يعتبر مرضي لك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعارض بشدة	5	7.9	7.9	7.9
	أعارض	6	9.5	9.5	17.5
	محايد	27	42.9	42.9	60.3
	موافق	22	34.9	34.9	95.2
	موافق بشدة	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

لديك فرصة ممكنة في التكوين و الترقية و التقدم.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	أعارض	3	4.8	4.8	6.3
	محايد	12	19.0	19.0	25.4
	موافق	27	42.9	42.9	68.3
	موافق بشدة	20	31.7	31.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

يقوم المدير بالتنسيق مع الأعضاء بوضع أهداف الفريق.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	أعارض	4	6.3	6.3	9.5
	محايد	11	17.5	17.5	27.0
	موافق	38	60.3	60.3	87.3
	موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المدير يوزع الأدوار بين أعضاء الفريق.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	أعارض	3	4.8	4.8	6.3
	محايد	8	12.7	12.7	19.0
	موافق	48	76.2	76.2	95.2
	موافق بشدة	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

يقوم المدير بتحفيز الفريق و تذليل العقبات للوصول للهدف.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعارض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	أعارض	9	14.3	14.3	15.9
	محايد	21	33.3	33.3	49.2
	موافق	25	39.7	39.7	88.9
	موافق بشدة	7	11.1	11.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

يقوم المدير بإعطاء التوجيهات لانجاز المهام الموكلة للفريق.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعارض بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	أعارض	7	11.1	11.1	14.3
	محايد	15	23.8	23.8	38.1
	موافق	29	46.0	46.0	84.1
	موافق بشدة	10	15.9	15.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الملحق التاسع: عرض وتحليل بيانات محور أداء العاملين

تشجيع رؤسائك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعارض	4	6.3	6.3	6.3
	محايد	9	14.3	14.3	20.6
	موافق	39	61.9	61.9	82.5
	موافق بشدة	11	17.5	17.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعارض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	أعارض	4	6.3	6.3	7.9
	محايد	11	17.5	17.5	25.4
	موافق	41	65.1	65.1	90.5
	موافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تفويض السلطات يساعد في تحسين أدائك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعارض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	أعارض	3	4.8	4.8	6.3
	محايد	11	17.5	17.5	23.8
	موافق	36	57.1	57.1	81.0
	موافق بشدة	12	19.0	19.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة أداك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	3.2	3.2	3.2
موافق	42	66.7	66.7	69.8
موافق بشدة	19	30.2	30.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعارض	3	4.8	4.8	4.8
محايد	12	19.0	19.0	23.8
موافق	43	68.3	68.3	92.1
موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعارض	2	3.2	3.2	3.2
محايد	8	12.7	12.7	15.9
موافق	39	61.9	61.9	77.8
موافق بشدة	14	22.2	22.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أداك .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعارض	2	3.2	3.2	3.2
محايد	8	12.7	12.7	15.9
موافق	42	66.7	66.7	82.5
موافق بشدة	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

العمل في فريق ينمي القدرات و الخبرات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعارض	2	3.2	3.2	3.2
محايد	6	9.5	9.5	12.7
موافق	44	69.8	69.8	82.5
موافق بشدة	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

نتائج تقييم أداء العاملين يمكن أن تستخدم في تحسين ظروف العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعراض بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	أعراض	2	3.2	3.2	4.8
	محايد	12	19.0	19.0	23.8
	موافق	39	61.9	61.9	85.7
	موافق بشدة	9	14.3	14.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

التركيز على الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعراض	2	3.2	3.2	3.2
	محايد	10	15.9	15.9	19.0
	موافق	35	55.6	55.6	74.6
	موافق بشدة	16	25.4	25.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

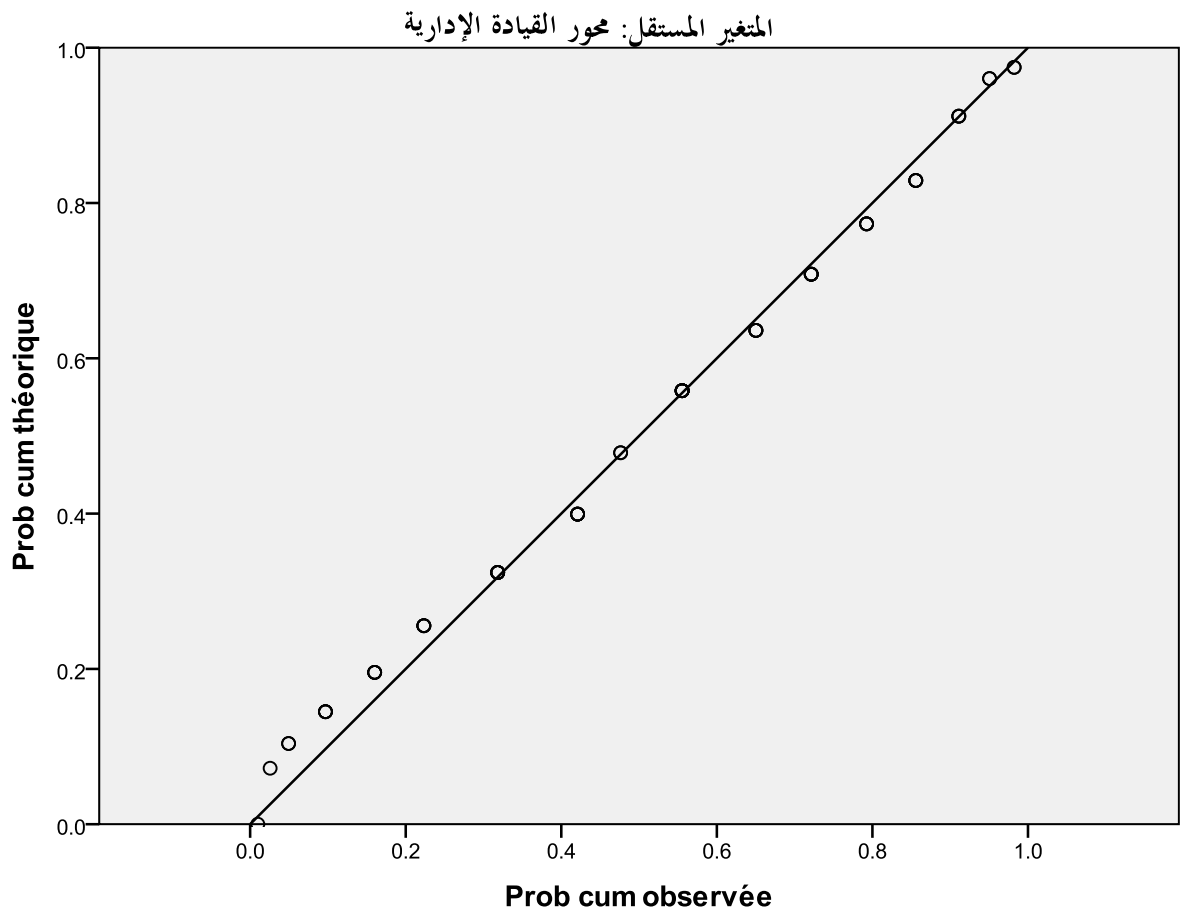
اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يساعد في تحسين مستواه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أعراض	2	3.2	3.2	3.2
	محايد	9	14.3	14.3	17.5
	موافق	33	52.4	52.4	69.8
	موافق بشدة	19	30.2	30.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

العدل في تقييم الأداء يحفز للعاملين لتطوير أدائهم وتحسينه.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	محايد	7	11.1	11.1	11.1
	موافق	35	55.6	55.6	66.7
	موافق بشدة	21	33.3	33.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الملحق العاشر: تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X و التابع Y:



الملحق الحادي عشر: قياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.364 ^a	.133	.118	.45750

a. Valeurs prédites : (constantes), T1

الملحق الثاني عشر: التحليل الإحصائي لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.014	.648		3.109	.003
T1	.570	.187	.364	3.054	.003

a. Variable dépendante : T2

الملحق الثالث عشر: اختبار ANOVA لقيادة و أداء العاملين.

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.952	1	1.952	9.328	.003 ^a
Résidu	12.768	61	.209		
Total	14.720	62			

a. Valeurs prédites : (constantes), T1

b. Variable dépendante : T2