



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم تسيير.
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل.



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج والتمويل.

بعنوان:

القيادة وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز سعيدة

إشراف الأستاذ:

— بوضلاح عبد اللطيف.

من إعداد الطالبتين:

- عتاوي نور الهدى.

- قاضي وهيبية.

لجنة المناقشة:

..رئيسا

بن حميدة عبد القادر

الأستاذ

مشرفا

بوضلاح عبد اللطيف

الدكتور

مناقشا

دراقوي عبد القادر

الأستاذ

السنة الجامعية: 1438-1439هـ / 2017-2018م

التشكرات



اشكر الله واحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة

والنافعة نعمة العلم والبصيرة

يشرفنا ان نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى نبع

العون إلى من وجهنا دون و هن ، إلى من زودنا بكل شحن

أستاذنا الفاضل " بوصلاح عبد اللطيف " المشرف

على هذه المذكرة المتواضعة

لك منا الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير ودمت الشعاع

المنير جزاك الله عما كل خير

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ماديا أو معنويا خاصة

الأستاذ: بلعربي عبد القادر.

إلى كل هؤلاء ألف شكر .



الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

(سورة التوبة أية 105)

الهي لا يطيب الليل إلا شكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعضوك ولا تطيب الحنة إلا برويتك والصلاة والسلام على سيد البشرية محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من ساندني ودعمني إلى رمز الثقة والعطف والذي الحبيب الذي ليس لي غني عنه إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع أمي الحبيبة إلى حبهم يجري في عروقي و يهيج بذكراهم فؤادي إلى إخواني وأخواتي .

إلى صديقتي و أختي ومساعدتي في المذكرة عتاوي نور الهدى وصديقاتي وزميلاتي وكل من شارك معي مشواري الدراسي وأساتذتي الكرام .

إلى الذين يبذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة خالاتي وجدتي أطال الله في عمرها وأعمامي بارك الله لهم في حياتي .

إلى روح أستاذي " جدار " الطاهرة رحمه الله عليه ان شاء الله الجنة مثواه .

قاضي وهدية حنيني وميبي

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصل الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم ، وعلى
آله وصحبه الميامين ، ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين وبعد :

إلى من بها اكبر وعليها اعتمد إلى شمعة منقذة تنير ظلمة حياتي
والى من ضحت بحياتها من اجلنا وكانت لنا صدر الحنون والحب
المكنون إلى أغلا إنسانة أمي الحبيبة
إلى من تشققت أيديهم من اجلي ومن اكتسب بوجودهم قوة ومحبة
لا حدود لها زوج أمي الذي هو بمثابة أبي
إلى من رافقني وسرت الدرب معهم إلى من تميزوا بالوفاء
والعطاء إخواني وأخواتي و افراد عائلتي وصديقاتي
إلى من رافقتني في عملي وقاسمتني فرحتي هي صديقتي الطيبة
رفيقة حياتي قاضي وهيبة

عتاوي نور الهدى

الفهرس:

كلمة شكر وعرهان.

الاهداءات.

قائمة الجداول والأشكال.

مقدمة

01..... عامة

الفصل الأول: ماهية القيادة وأنماطها

10..... تمهيد

11..... المبحث الأول: مفاهيم القيادة وتعريفها.

12..... المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة.

19..... المطلب الثاني: مفاهيم ومكونات القيادة.

33..... المطلب الثالث: أهمية القيادة وعناصرها.

35..... المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.

- 35.....المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة.
- 39.....المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة.
- 45.....المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة.
- 49.....المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة.
- 54.....المبحث الثالث: أنماط القيادة وعوامل اختيارها.
- 54.....المطلب الأول: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي.
- 62.....المطلب الثاني: النمط الحر أو الفوضوي.
- 64.....المطلب الثالث: محددات النمط القيادي و العوامل المؤثرة في اختياره.
- 67.....المطلب الرابع: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين.
- 75.....خاتمة الفصل.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين.

- 76.....تمهيد.
- 77.....المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.
- 77.....المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

- 78.....المطلب الثاني: مكونات و أبعاد أداء العاملين.
- 80.....المطلب الثالث: محددات أداء العاملين.
- 81.....المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
- 85.....المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.
- 85.....المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين.
- 89.....المطلب الثاني: خصائص وأهداف تقييم أداء العاملين.
- 92.....المطلب الثالث: طرق ونتائج أداء العاملين.
- 100.....المطلب الرابع: تأثير فريق العمل على أداء العاملين.
- 104.....المبحث الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على العاملين.
- 105.....المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه.
- 114.....المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.
- 115.....المطلب الثالث: نظم التحفيز وكيفية تحسينها داخل المؤسسة.
- 119.....المطلب الرابع: أثر التحفيز على أداء العاملين.
- 125.....خاتمة الفصل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة

126	تمهيد
127	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
127	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
129	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مديرية التوزيع سونلغاز سعيدة
132	المبحث الثاني: منهجية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
132	المطلب الأول: منهجية الدراسة
137	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجراءات الدراسة
185	خاتمة الفصل
186	خاتمة عامة

قائمة المصادر والمراجع.

الملخص:

تهدف دراستنا على تحديد ما مدى تأثير القيادة على أداء العاملين باختبار أي النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) الأمثل الذي يستعمله القائد في التأثير والرفع من أداء مرؤوسيه ولهذا الغرض كانت دراستنا على مستوى مؤسسة سونلغاز (مديرية سعيدة).

وعليه تم جمع البيانات الإحصائية من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 31 شخص، وقد تم تحديدها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss V.20) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للقيادة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة- النمط القيادي- أداء العاملين.

مقدمة عامة:

لقد شكل موضوع القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي محورا مهما من الباحثين والمفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الظواهر العلمية. باعتبار العالم يشهد العديد من التطورات والتحويلات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مما ساعد في تزايد وانتشار ظاهرة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية التنمية البشرية والمادية للمؤسسات وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسات، وذلك أن أي رفع لأداء العاملين يعد من أهم مقومات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها.

وقد أدت التطورات في مختلف المجالات إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير.

إن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على فريق عمله لتحسين مستوى الأداء لديهم.

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين إما أن تكون رديئة تهدر الموارد وتختزل الأهداف، وإما أن تكون قيادة ناجحة ممثلة لصورة القائد الناجح تستثمر في الموارد وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء.

ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة فهي حجر الأساس لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية وتبادل الثقة وضمنان الاستمرارية وهذا ما حاولنا دراسته في بحثنا هذا وتطبيقه على الواقع في شركة سونلغازلولاية سعيدة.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

////////////////////

▲ الدراسات السابقة

1) دراسة الشريف طلال عبد المالك بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة سنة 2009 :رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي واستخدم المنهج البحثي الوصفي والتطبيقي على العاملين بإمارة مكة المكرمة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

☉ توفر الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي بدرجة عالية. والنمط الحر بدرجة متوسطة. والنمط

الأوتوقراطي بدرجة أقل)

☉ وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

☉ هناك علاقة معنوية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي توجد علاقة سلبية

بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي.

2) دراسة شاين نوال بعنوان تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بمؤسسة

الخزف الصحي بالميلة رسالة ماجستير سنة 2012 جامعة منتوري قسنطينة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة وتأثيرها على أداء العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي باستخدام الإستمارة (الاستبيان) والمقابلة والملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات لجمع المعلومات والتعرف على واقع مؤسسة الخزف الصحي بالميلة وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

- ⊖ نمط القيادة الديمقراطي مفضل لدى العمال بالمؤسسة لما يوفر لهم الراحة في العمل.
- ⊖ النمط التسلسلي مرتبط بنوع من المرونة يؤثر إلى حد كبير على مستوى أداء العمال وزيادة استقرارهم في عملهم.

- ⊖ علاقة قائمة بين القائد والعمال والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أدائهم ورضاهم.
- ⊖ وجود علاقات حسنة بين القائد والعمال والمبنية على التعاون والاحترام مما يؤدي إلى زيادة الانتاج والأداء.

3) دراسة موسى محمد أبو حطب بعنوان نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين بجمعية

أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير سنة 2009:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية والتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثره على تحسين أداء العاملين وتوصلت هذه الدراسة إلى مايلي:

- ⊖ بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

⊖ بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.

⊖ الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كفاية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

⊖ أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي من أهمها:

⊖ ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.

⊖ ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.

⊖ تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بعملية تقييم الأداء.

4) دراسة كيرد عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير سنة 2015 جامعة أعلي محند أولحاج البويرة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز

واستخدم المنهج الوظيفي التطبيقي بتقديم على عمال المؤسسة وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

⊖ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف-بناء فريق

العمل-التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

⊖ وجود علاقة طردية موجبة بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

● من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات فإن أغلبها تناولت دراسة القيادة الإدارية بشكل وأبعاد مختلفة ودرست الأداء بالتفصيل، كما كانت هذه الدراسات في بيئات مختلفة، وبالإضافة إلى أن هذه تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وكذلك عينته.

كما نشير إلى مدى استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في بناء وصياغة فرضيات هذه الدراسة وكذا تحديد متغيراتها.

▲ هيكل الدراسة:

للإجابة بجوانب الموضوع رأينا أنه من الضروري تقسيم بحثنا إلى جانبين: الجانب النظري والجانب التطبيقي.

▲ الجانب النظري: وينقسم بدوره إلى فصلين:

● الفصل الأول:

يتناول ماهية القيادة وأنماطها، وينقسم إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى أربعة مطالب، حيث المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم القيادة ومكوناتها والمبحث الثاني يتناول النظريات المفسرة للقيادة أما المبحث الثالث تحت عنوان أنماط القيادة وعوامل اختيارها.

● الفصل الثاني:

خصصناه لأداء العاملين وينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث مقسم إلى أربعة مطالب. المبحث الأول تحت عنوان ماهية أداء العاملين، والمبحث الثاني تحت عنوان تقييم أداء العاملين أما المبحث الثالث تحت عنوان التحفيز وسيلة للتأثير على أداء العاملين.

▲ الجانب التطبيقي:

والذي يتمثل في الدراسة الميدانية التي أجريت في شركة سونلغاز وينقسم إلى مبحثين:

● المبحث الأول:

حاولنا من خلال تقديم عام لشركة الغاز والكهرباء (سونلغاز) ويتناول نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

● المبحث الثاني:

تمهيد:

إن القيادة تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وتعد أساسيات إدارة القيادة الحديثة من أكثر المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانا بارزا وهاما في الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية، فالقيادة تجمع على مفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

وعلى هذا سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث: **المبحث الأول** ماهية القيادة تطورها ومكوناتها وأهميتها، أما **المبحث الثاني** سنعرض فيه أهم النظريات المفسرة للقيادة، وفي **المبحث الثالث** الأنماط القيادية المختلفة.

المبحث الأول: مفاهيم القيادة وتعريفها.

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية، والقيادة لها جذور في التاريخ لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع بقية أفراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري الحديث، وستعرض في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة.

المطلب الثاني: مفاهيم ومكونات القيادة.

المطلب الثالث: أهمية القيادة وعناصرها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

• الفرع الأول: القيادة في التاريخ القديم.

○ في مصر الفرعونية:

تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2475/2900 ق.م، حيث كان فرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي فرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته العديد من القادة المركزيين لإدارة المصالح العامة كمخزون التموين والزراعة... الخ¹

وكان مفهوم القيادة في الحضارة الفرعونية مبنيا أساسيا على تنسيق الجهود بهدف تحقيق الرفاهية، كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم.²

○ أما في الإمبراطورية الصينية:

حظت القيادة باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م وذلك بعد توحيد الاقاليم المنتصرة لدولة الصين على يد الامبراطور "ياو Yao" ثم عرفت الادارة الصينية في عهد الامبراطور "شين الكبير" 2200 ق.م تنظيما محكما ومتميزا، واعتمدت على مبادئ ادارية اساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وانتقاء القادة عن طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة والمهارات القيادية المؤهلة.³

¹ محمد قاسم القربوي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 52.

² د. حسين عبد الرحمن أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي مؤسسة شباب الجامعة ط 2010، ص 27.

³ المرجع نفسه، ص 27.

○ في الحضارة الإغريقية:

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فالفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم وذلك لاكتسابهم حفا وافرا من العلم والمعرفة، وقال أرسطو (322-384 ق.م)¹ أن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمن الارستقراطية والديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين فان كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا وكان العدد كبير فالحكم ديمقراطي.

إلا أن كل من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثورة، وفي رأيه أن الحل الأمثل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون بالعقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى.

○ في الحضارة العربية:

أما القيادة في الحضارة العربية فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب وكان القائد هو رسول الله صلى الله عليه وسلم يمثل مركز الحكم، ويتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه كما قال الله تعالى: "فان تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول"² ، والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات الواجب توافرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة وتنقسم هذه الشروط والمقومات إلى ثلاثة أقسام.³

¹ د. حسين عبد الرحمن أحمد رشوان، نفس المرجع، ص 27.

² سورة النساء آية 59.

³ عبد الشافي أبو الفعل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط01، 1996، ص 191.

1- المقومات الذاتية:

تؤهل الفرد ليكون قائد منها الإيمان-العلم-الفصاحة والبيان-الخلق الحسن-الرجولة والانتماء. الشروط القيادية: يجب توافرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية وتمثل شروطاً لأنها متعلقة بعوامل خارجية و هي الاصطفاء-الإعداد-المنهجية-الإعداد.

2- مقومات سلوكية إدارية:

متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة تضمن له الفعالية والاستمرارية وتمثل في: القدوة-التعليم-الصبر-الرحمة-الشورى-الاجتهاد-العزيمة-الموضوعية-الواقعية-التوكل. هذا إجمالاً وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم.

• الفرع الثاني: القيادة في التاريخ الحديث.

أما في التاريخ الحديث نجد الكثير من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة:

① المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت في أواخر الثلاثينيات وتعتبر هذه النظريات ناتج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة لذلك سنتطرق إلى الاتجاهات التالية:

أ- حركة الإدارة العلمية.

ب- حركة عملية الإدارة.

ج- حركة الإدارة البيروقراطية.

أ- حركة الإدارة العلمية:

تمثلت في إسهامات رائدها الأول "فريدريك تايلور" (1856-1915) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية علمية، قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لادوار المدير فيما يلي:¹

← أن لا يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لأداء المرؤوسين.

← أن يكون متعاوناً بإخلاص وأن يعمل على تنمية قدراتهم.

← أن يكون عادلاً ومتعاوناً في تقييم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه.

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظمت تأثيرها في الإنتاج.

ب- حركة عملية الإدارة:

أبرز رواد هذه الحركة "هنري فايول" (1841-1925) تركز أعماله أساساً على نظرية التقسيم الإداري وأن نشاطات المنظمة تنقسم إلى 06 مجموعات² وهي وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبة الأمن والوظيفة الإدارية هذه الأخيرة التي تحتوي على 05 عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة.

¹ يوسف عبد الله حمد الطاهر أحمد علي، أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للهاتف رسالة ماجستير، ص 5

² نبيل بوركاب، دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2008، ص 26.

كم حدد خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي:

- ← صفات جسمانية: الصحة والقوة.
- ← صفات عقلية: القدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأوامر.
- ← صفات أخلاقية: حسن المعاملة الشجاعة والاحترام.
- ← صفات ثقافية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل.
- ← صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: المعرفة الجيدة للعمل حتى تؤدي بطريقة سليمة.

ج- حركة الإدارة البيروقراطية:

من رواد هذه الحركة عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر 1864-1920" حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها من خلال ثلاثة نماذج أساسية¹: نموذج السلطة الشرعية أو الشريفة ونموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة العظيمة، وقد تعرض في تحليله إلى القيادة في ظل كل نموذج من نماذج السلطة:

- في ظل نموذج السلطة الرشيدة:

تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية القواعد التي تبني عليها السلطة في إصدار الأوامر أن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي تتبع من مركزه القيادي.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999، ص 58.

- في ظل النموذج التقليدي:

تقوم سلطة القائد على اعتقاد قائم على قداسة العراف والتقاليد القديمة ومشروعية اولئك الذين يمارسون السلطة على مرؤوسيهما فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركز الوظيفي.

- في ظل نموذج السلطة العظيمة:

فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل ذلك أنه لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فالسلطة هنا محتكرة فالقائد هنا يفرض ويرسم صورته باعتباره مثالي من خلال التعرض لنموذج التنظيم البيروقراطي.

بشكل عام فالمدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض هو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية، واعتبار أن الإنسان مجرد آلة وهو مما أدى إلى رفض هذه المدرسة من طرف المنظمات العمالية لما فيها من استغلال للعمال، وهو ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية.

② مدرسة العلاقات الإنسانية:

من مؤسسها "جون التون مايو" عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقاتها وخلصت أبحاثه إلى وجود عوامل أكثر تأثيراً على فرق العمل من العوامل المادية، هي العلاقات الإنسانية التي تضمنت التوازن الاجتماعي وتحقق لهم الرضا، كالرضا والتقدير من بين أساسياتها:¹

☉ الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تفعل في مكان العمل.

☉ لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب تأثير هذه المشاكل على الفرد.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 4، دار وائل للنشر الأردن، 2008، ص 45.

• ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل.

• ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل.

واعتبر أن القيادة الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار ويحفز الإبداع والحماسة عند الفرد، كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والاهتمام الأفضل بالعاملين.

③ المدرسة الحديثة.

جاءت هذه النظرية أو الاتجاه بداية السبعينات حتى وقتنا الحالي، فقد أعطت الإدارة الحديثة بعداً أفضل لأنظمة الحوافز في أدوار القيادة، أما فيما بالقيادة نفسها فالمدرسة تركز على الكيفية التي يضع بها القرار وليس النموذج القيادي المستخدم، كما أنها تؤمن أنه لا يوجد نموذج أمثل لكل الظروف كما ظهرت في هذه المرحلة نظريات ودراسات جديدة ركزت على تنمية القيادات في مجال الأعمال، وأعطتها بعداً يتماشى مع التغيرات الحاصلة في شتى المجالات، ما يوحى إلى صناعة القائد بمعايير إدارة الجودة الشاملة.

من هنا نلاحظ أن القيادة كظاهرة لم تبقى حبيسة دراسات نظرية وتطبيقية تجاوزها الزمن ولكن كأى موضوع من مواضيع إدارة الأعمال والعلوم الإنسانية الأخرى فإنها تشهد من فترة إلى أخرى تطوراً هائلاً.¹

¹ كرم بوزمان، القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 2007-2008، ص 81-82.

المطلب الثاني : مفهوم القيادة ومكوناتها.

• الفرع الأول: مفهوم القيادة.

▲ القيادة لغة:

قال العالم بن منظور هي: من كلمة القوة تفيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف.

▲ إصطلاحاً:

تعدد تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ومن بينها نذكر ما يلي:

- يرى بيرنارد تشيستر (B.Chester): أن القيادة هي السمة التي تميز سلوك القائد وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.¹
- عرفها اوردويتيد (Tead.O) : بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.²
- كما يري فيدلير " Fiedler ": أن القيادة عملية التأثير في الآخرين بهدف أجراء عمل مشترك ، وتتطلب العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة إلى إنجاز عمل معين.³

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص23

² علي بن أحمد السبي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي <http://www.alriyadh.com>

³ عادل بن صالح، الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2003، ص18.

- يرى بيتر دراكر "P.Drucker": أن القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع الأداء إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
 - ويمكن القول أن القيادة هي العملية التي من خلالها يوجه ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.¹
 - القيادة أيضا هي عملية حوار بين القائد والمرؤوسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة على نحو فعال.²
- وهي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر هي:³

1. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

2. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين

3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيق القيادات

أيضا نجد بعض المفاهيم المتداخلة مع القيادة فنجد: الإدارة الرئاسية الزعامة.

أولا: القيادة والإدارة.

يمكن القول أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلى في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة تركز الإدارة على أربعة عمليات رئيسية هي:

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص22.

² أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة B20، ص15.

³ المرجع نفسه، ص16.

← التخطيط.

← التنظيم.

← التوجيه.

← الإشراف والرقابة.

وتركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية:

أ- تحديد الاتجاه والرؤية .

ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ج- التحفيز.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح"، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل"، كما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.¹

ثانيا: القيادة والرئاسة.

تختلف القيادة عن الرئاسة فالرئيس يعتمد السلطة الرسمية المفوضة إليه بموجب القوانين والأنظمة، أما القائد فيستمدتها مع الجماعة التي يقودها ويؤثر في قراراتها من خلال تحفيزهم نحو الهدف المنشود وتختلف القيادة عن الرئاسة أيضا كون أن:

أ- القيادة تنتج تلقائيا من الجماعة أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.

¹ مطبوعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، القاهرة، 2009، ص32.

ب- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.

ج- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.¹

ثالثاً: القيادة والزعامة.

تعني الزعامة مجموعة من الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من تأثير البالغ على تابعيته، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.

ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الإتياع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.

• الفرع الثاني: مكونات العملية القيادية.

يمكن أن تحمل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات فيما يلي:²

¹ لوقسي وفاء، القيادة وتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات عين الدفلى، رسالة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015، ص10-11.

² كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص09.

أولاً: القائد.

يعتبر أهم متغير في العملية القيادية يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف وقدمت له عدة تعاريف منها:

يقول كورنر: "كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم".

كما يرى ذكرر: "أن التعريف الوحيد للقائد أنه "شخص له تابعون"

ويعرف أيضا: "أنه الشخص التي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة ويستطيع القائد التأثير في الآخرين ويحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التسعير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك والمتمثلة في ما يلي:

أ- المهارات الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله، متقنا إياه ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل ما يلي:¹

أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله

¹ خنور نسرين، أثر القيادة في بدء فريق العمل الناجح، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2012-2013، ص06.

أنها تتميز بالمعرفة العلمية الفنية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإيجاز العمل ويمكن القول أن المهارات الفنية تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فروع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وأيضاً قدرته على استخدام الأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

ب- المهارات الإنسانية:

وهي القدر على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل

من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد:¹

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.
- مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن للمرؤوسيه.
- مهارة بناء فوق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها.
- البعد العاطفي: إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسين نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهب بل أيضاً في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.

¹ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سابق ذكره، ص 09-10.

ج- المهارة الذهنية:

ينبتق من المهارة الذهنية نوعان: ¹

1) المهارة الإدارية:

حيث تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس الأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقيق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

2) المهارة السياسية:

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

د- المهارات الشخصية :

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يتركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها: ²

○ الإنجاز : القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.

¹ أسامة خيرى، الحديد في القيادة الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص18.

² زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط01، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2007، ص 19.

○ الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة

على ذلك

○ الإتقان: في أداء وإنجاز العمل.

○ إمتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة.

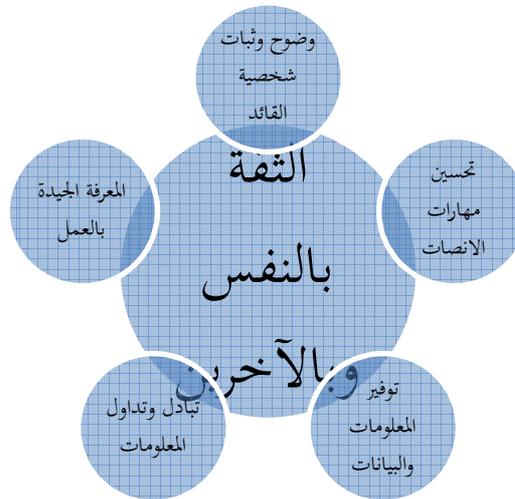
○ الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب وعلى قائد أن يثق

في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم والشكل التالي بين شروط تحقيق الثقة بالنفس

وبالآخرين.

الشكل (01): متطلبات تحقيق الثقة بالنفس بالآخرين.¹



المصدر: مدحت محمد أبو النصر 325، بتصرف

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص319

ثانيا : الأتباع (المرووسين):

هم مجموعة لديهم قدرات واحتياجات يدينون بالولاء لقائدهم.

ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد ؟

خلص "جيمس كوزي وباري بوسنر" في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي:

1) الصدق:

أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوفيق بين أقواله وأفعاله والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم.

2) الكفاءة:

عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء ، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق .

3) التوجه إلى المستقبل:

يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه. والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين :

لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟

4) التحفيز:

إن كان المرؤوسون ينتظرون بان تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية¹

كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم ومن نتائج المشاركة :

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه
- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها
- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين

والشكل التالي يمثل العوامل الواجب تحقيقها من أجل تطبيق مبدأ المشاركة

¹ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سابق ذكره، ص 12.

الشكل (02): عوامل رفع معدلات المشاركة.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر مرجع سبق ذكره، ص 326 (بتصرف)¹

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وأن يعوضهم في بعض المهام والمسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.²

¹ مدحت محمد أبو النصر إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 326.

² نفس المرجع، ص 326.

ثالثا: عملية التأثير.

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير رسمية كما

يلي:

أ. المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتمثل في:

■ القوة الشرعية:

تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين، يفرض به

سلوكا معينا على الآخرين.

■ قوة منح المكافئة:

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله بأوامر رئيسه سيعود

عليه بمكافئة مادية أو معنوية من قبل الرئيس، من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافئات.

ب. المصادر غير الرسمية للتأثير:

أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:

■ قوة الخبرة:

وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال

حله للمشكلات التي تواجهه مرؤوسيه بطريقة تدفع بهم مستقبلا إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

■ القوة المرجعية:

أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته، يصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم مبادئهم طريقة عملهم.

■ قوة الإقناع:

يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن ما يطلبه منهم أداءه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإتباع حاجتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.¹

رابعاً: الأهداف المشتركة.

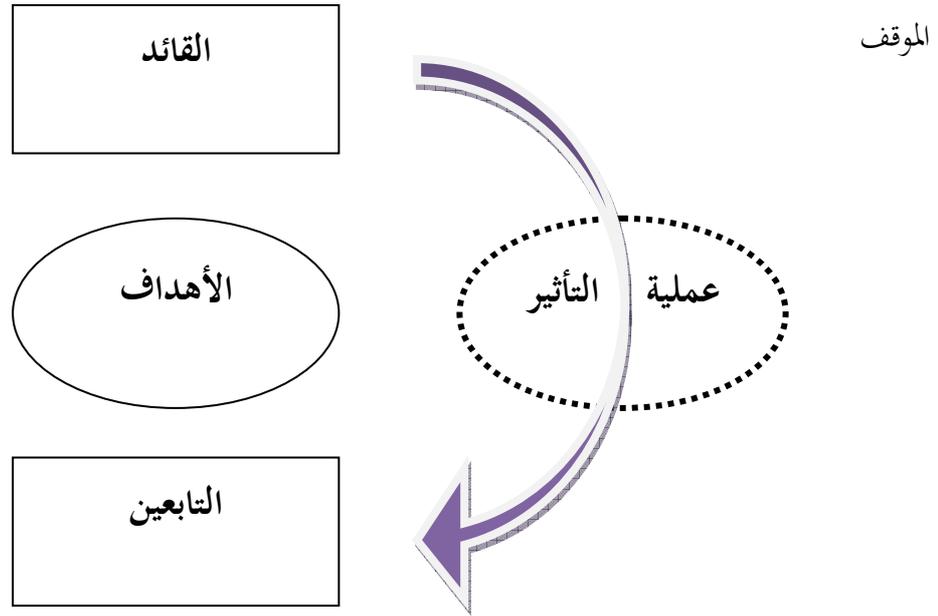
إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسؤوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر "ليترر" أن: "الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة...إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير. وقدمت "ماري فوليت"² من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات والمظاهر.

¹ سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص300.

² ماري فوليت (3 سبتمبر 1868 - 18 ديسمبر 1933) رائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي ولدت فوليت في ولاية ماساشوستس وأمضت جزءاً كبيراً من حياتها المبكرة هناك في سبتمبر 1885 التحقت في جمعية أناتلمور جمعية تشجيع الدراسة في المنزل في عام 1889 تخرجت من كلية رادكلاف.

التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.¹

الشكل رقم (03): مكونات العملية القيادية.



المصدر : من إعداد من إعداد الطالب.

¹ الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها تنظيمها قرن مسؤوليتها مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص66.

المطلب الثالث. أهمية القيادة و عناصرها.

• الفرع الأول: أهمية القيادة.

إن القيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم، فأهميتها تكمن في:¹

- ← حلقة وصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ← إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم.
- ← السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ← تسهيل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- ← تنمية و تدريب و رعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.²
- ← تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ← قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

¹ يوسف مظهر المهتمي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 12.

² محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

• الفرع الثاني: عناصر القيادة.

تتمحور القيادة في ثلاثة عناصر هي:

1) وجود جماعة من الأفراد:

ويعتبر الأفراد أهم العناصر الرئيسية للقيادة، وبديوتهم ينتفي وجوده إذ لا يتصور وجود قائد من دون جماعة يقودها، كما لا يمكن تحقيق الأهداف في غياب العنصر البشري فقد عرف سميت الجماعة بأنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد ويدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم".¹

2) وجود شخص قادر على التأثير (القائد):

تشير غالبية تعريفات القيادة إلى أهمية وجود قائد له القدرة على التأثير في سلوك التابعين له فالقائد الناجح هو الذي لا يصدر الأوامر فقط لكنه هو الذي يؤثر في تابعيه. وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق ثواب أو عقاب.

3) وجود الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد لتحقيقها:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، وتحقيق هذه الأهداف يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجاتها، وهذه الأهداف متعددة فمنها الخاص بالقائد والخاص بالمرؤوسين ومنها الخاص بالتنظيم.²

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص 91.

² نفس المرجع، ص 92.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.

ظهرت نظريات واتجاهات عديدة من قبل العديد من الباحثين عبرت عن آراء مختلفة في تحليل القيادة سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة وأوضحت معالمها متمثلة في:

← النظرية الفردية للقيادة.

← النظريات السلوكية للقيادة.

← النظريات الموقفية.

← النظريات الحديثة للقيادة.

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة.

• الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم.

الرجل العظيم "GREAT MAN" هو ذلك الإنسان التي تأتي عظمته من خلال موهبة وقدرات فردية وراثية، ويتمتع بشخصية كارزمية¹ تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة.

لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، فالقائد في إطار هذه النظرية

¹ قاسم شاهين يرسم العمر، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية أطروحة دكتوراه، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، العراق، 2009، ص 59.

هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحضها بولاء أعداد كبيرة من الناس يتقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة، وفي الإطار السياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر شخصيات من التاريخ القديم والحديث، وفي إطار الأعمال نجد شخصيات قد ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو مغمورة وتحولت إلى أعمال يشار لها وحقت نجاحات هائلة، ولتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة و مهمة جدا في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقيادة عظام وكبار سياسيين و عسكريين ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بتمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين، من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين.

• الفرع الثاني: نظرية السمات.

يطلق البعض على هذه النظرية الصفات أو الخصائص، فقد ركزت على دراسة شخصية القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية فنجد أن ستوجدل من خلال مراجعته للبحوث التي تمت عام 1948 حدد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ستة مجموعات موضحة في جدول رقم (1) حيث أن:

← تمثل سمات ضرورية للفعالية الإدارية.

← تمثل سمات ذات قدر متوسط من الأهمية للفعالية الإدارية.¹

¹ نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص 126.

الجدول رقم (01): السمات المميزة للقائد.

الذكاء	الخلفية الإجتماعية	الخصائص الجسدية
الحكم على الأمور الحسم الطلاقة في الحديث	التعليم التنقل المركز الاجتماعي الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	العمر الوزن الطول المظهر
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبة بالعمل	الشخصية
القدرة على الإشراف التعاون المهارات الشخصية الاستقامة الحاجة للنفوذ	حاجة الإنجاز حاجة الأمان حاجة المسؤولية الإهتمام بالمرؤوسين	الإستقلال الثقة بالنفس الإقدام و الجسارة

المصدر: أندري سيلان و آخرون، السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد معهد الإدارة العامة

2007 ص 293

رغم أن هذه النظرية تعتبر مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماتها فإن من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، فقد أثبتت التجارب العلمية أن القائد قد يكون ناجح في موقف لكنه قد يفشل في موقف آخر.¹

كما أنها قد وجهت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية:

✎ أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة و التي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة.²

✎ لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت التي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المئة في بعض الدراسات يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى.³

✎ لم تبين الأهمية للسمات القيادية الناجحة أي ما هي تلك التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي لا يمكن اعتبارها أقل أهمية.

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توافرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة.

¹ دحوي حسين، القيادة وأثرها على التغيير والإبداع، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة النعمة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص حوكمة شركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، 2013-2014، ص 11.

² رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 256.

³ د.ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، إثراء للنشر والتوزيع، ط01، 2004، ص 96.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة.

النظريات السلوكية في القيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في إنجاح المجموعة قيديلا من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقيادة وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي: دراسة ميشيغان، دراسة أومايو، ونظرية الشبكة الإدارية.

• الفرع الأول: دراسات ميشيغان MICHIGAN STUDY.

السلوك الذي يركز على العمل هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق إنجازه. تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون (ليكرت، كان، ركاتز) من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن.

وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيههم وأن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة حلما التركيز على العمل أو التركيز على العاملين (سلوك يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا لعاملين)¹، إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وإن من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين.

¹ د. ليكرت rensis likert (1981_1903) كان مسؤول أمريكي وعلم النفس التنظيمي القائم في وزارة الزراعة في و.م.أ حتى عام 1946، ثم في معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميشيغان بولاية ميشيغان هو عالم النفس الأمريكي والباحث الاجتماعي تخصص في النظرية التنظيمية daniel katz (1981_1903) عالم النفس الأمريكي أشاد فخري في علم النفس في جامعة ميشيغان وخبير في علم النفس التنظيمي روبرت كان ROBERT KAHN ولد عام 1918 دكانز

إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل في الطرف الآخر تركيز تام على العاملين و في إطار دراسات ميشيغان ثم بحث هذين الأسلوبين يتعمق افتراضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام لأكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:

← صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد و بين معايير الفعالية (الأداء والرضا) فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا يفتقد الدليل التجريبي.

← ويشير البعض إلى علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين و ليس سببا لها.¹

• الفرع الثاني: دراسات أوهايو OHIO STUDIES.

تشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقارنة لها بالفترة الزمنية، في إطار هذه

الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد:

الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بميكلة العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل، أما النوع الثاني فهو ما يسمى بالاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة ومن ملاحظة الشكل فإن الأسلوب المستهدف هو الذي

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بتغيرات نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ديکار، أطروحة الدكتوراة فلسفة إدارة عامة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 60.

يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكله وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين و يوليهم عنايته و يشعرهم بالصدقة والثقة كما في الشكل.¹

الشكل رقم (04): مصفوفة أوهايو للقيادة.

عالي الإعتبرات واطئ	إهتمام واطئ بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات اهتمام بإشباع حاجات العاملين الإجتماعية من قبل القائد و بناء مجموعات	إهتمام عالي بهيكله العمل وكذلك باعتبارات يلجأ القائد إلى موازنة بين إنجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع العمل
	اهتمام واطئ بهيكله العمل وكذلك الاعتبارات دور سلمي و إهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد	إهتمام عالي بهيكله و واطئ بالاعتبارات هنا يوجد القائد اهتمامه للعمل و انجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة

عالي ← واطئ

الاهتمام بهيكلية العمل و اجراءاته

Robbins S P (2003) organizatural Behavior 10th prentice Hall Inc
New Jersey 2001 p 316

¹ Certo samuel. Modern management g th Edition premlce Hell New Jersey 2003 356

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين متقلبين بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الإهتمام بالمرؤوسين وأن أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الإهتمام بالمرؤوسين إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية. ففي حال الأزمات وحالات اللايقين التي كثيرا ما تواجهها المؤسسات قد يجبر القائد على القائد على تغليب أحد المتغيرين على الآخر (الإهتمام بهيكل العمل على حساب مشاعر المرؤوسين أو العكس)

• الفرع الثالث: نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory).

تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل فقد طور Robert Blake وJaune Mautou هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشرا للمسؤوليات وواضعا المعايير ومراقبا الأداء والنتائج يكون ذلك القائد الذي هو قائد ويركز على الإنتاج والعمل بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويثق بهم ويعرض الشكل التالي الأنماط التقليدية على وفق هذين البعدين.¹

¹ عمر محمد كشمولة، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من المنظمة الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير كلية والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007، ص 50.

الشكل رقم (05): الشبكة الإدارية.



Source : Boldeu.R (2004), what is leadership? Leadership south west, research report 1, P 09.

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف متمثلة بالاتي:

▪ القائد (1.1):

هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيئ حيث يمثل بهذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.

▪ القائد (1.9):

يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم لا يؤدي القائد دوره وكأنه في ناد اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالنتائج ومتطلباته.

▪ القائد (9.1):

على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الإنجاز بالمرتبات أو الأجور وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

▪ القائد (5.5):

هنا يعطي القائد اهتماما واسعا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.

▪ القائد (9.9):

هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عليه للأفراد والإنتاج على السواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحا وأداء متميز للمنظمة.

وعليه فقد بحث النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى¹ وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في

¹ قاسم شاهين برصيم العمري ، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية ، مرجع سابق ذكره ، ص62.

كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها على أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكله المهام والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، وهذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير المواقف العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة.

في إطار النظريات السابقة بدا واضحا أن هناك العدد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى، وهذا ما عبرت عنه في هذه النظريات التي رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيرا مباشرا على النمط القيادي المستخدم .

• الفرع الأول: نظرية تاننيوم وشميدت لسلوك القائد.

قدم الباحثون تاننيوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد ، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المسؤولين في المشاركة و مقدرا السلطة المستخدمة من قبل القائد ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف الذي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الديكتاتوري إلى القائد الديمقراطي ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤولية والسلطات وصنع القرارات كما يظهره الشكل الآتي:

الجدول رقم (02): نموذج تانيوم وشميدت للقيادة

القرارات المتخذة من طرف القائد			القرارات المتخذة من طرف المسؤولين			
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع إلى المرؤوسين	يضع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض الأفكار ويدعوا المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية بإمكان المرؤوسين تقديم آراءهم قبل أن يتخذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسون اقتراحات والقائد يتخذ القرار المناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
اوتوقراطي	مؤسس	إخباري	إستشاري	متعاون	المفرض	ديمقراطي

Source : marc . philippe lumpé leadership and organization in the aviation industry mixed sources . UK 2008 p10

• الفرع الثاني: نظرية فيلدر للسلوك القيادي.

تفسر القيادة والسلوك القيادي على وفق هذه النظرية العلاقة توجهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية أما القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة ويقاس أسلوب القيادة من خلال إستبيان يعرف بـ " LEAST PREFORRED COWORKER (LPC) " وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل

الفصل الأول: ماهية القيادة وأنماطها.

تفضيلاً، وهذا المقياس يتكون من ستة عشرة خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمان درجات بعد إعداد هذه الإستبانة فإنه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته فإذا كانت الإجابات تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس فإن المدير يكون ذا توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام وفي الحالة الأولى يفهم أن المدير حساس اتجاه العاملين ومراع لمشاعرهم عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين وجد أن القائد المتوجه للمهام يكون فاعلاً عندما يكون الموقف مواتياً أو منجذباً لصالح القائد بشكل عال جداً أو غير مواتٍ وليس في صالحه بشكل كبير، أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلاً عندما يكون الموقف لصالحه كما هو موضح بالشكل الآتي:

الجدول رقم (03): مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف.

عالي ↕ الأداء ↕ واطي							قائد متوجه للمهام	
							قائد متوجه للعلاقات	
	بشكل كبير		وسط				غير م بشكل كبير	
علاقات القائد بالاعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكله المهام	هيكله المهام	مهام مهيكلة	غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
قوة الوقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر: بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999، ص 224.

• الفرع الثالث: نظرية هيرسي و بلانشاد.

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربع أساليب قيادية كما في الشكل المبين في أدناه.

الشكل رقم (06): مضمون نظرية هيرسي و بلانشاد.

عالي ↑ داعم ↓	Participating مشاركة	Selling بيع تقييم وتوزيع القرارات يوضح القرارات يتصف المرؤوسين بعدم القدرة ولكن لديهم رغبة والإطمئنان
	Delegating تفويض	Telling إصدار الأوامر إعطاء التعليمات يتعلق المرؤوسين بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الإطمئنان
	منخفض ← سلوك متجه نحو المهام → عالي	

Hersey, b, and Blanchard, K, Management of Behavoire utilizing Human Resources 1996 6th Ed prentice Hall of India New belhi, p 96

أن المقصود من الجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام وتوفير الخبرة لديهم أو الرغبة بإنجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الإطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح فإن

كانت الجاهزية منخفضة فان أسلوب إصدار الأوامر Telling هو الأنسب حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة المحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فان أسلوب البيع Selling هو الأفضل حيث أن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليهم فهم بحاجة إلى بعض التوجه من قبل القائد وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فان أسلوب التفويض "belegating" هو الأصح حيث هناك استعداد لتحمل المسؤولية.¹

هذا إجمالاً ما جاء في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية إلا أنه مع تسارع التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة اعتمدت على ما قدمته النظريات السابقة وأخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل ومتغيرات في دراستها وتحليلاتها وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات الحديثة:

المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة.

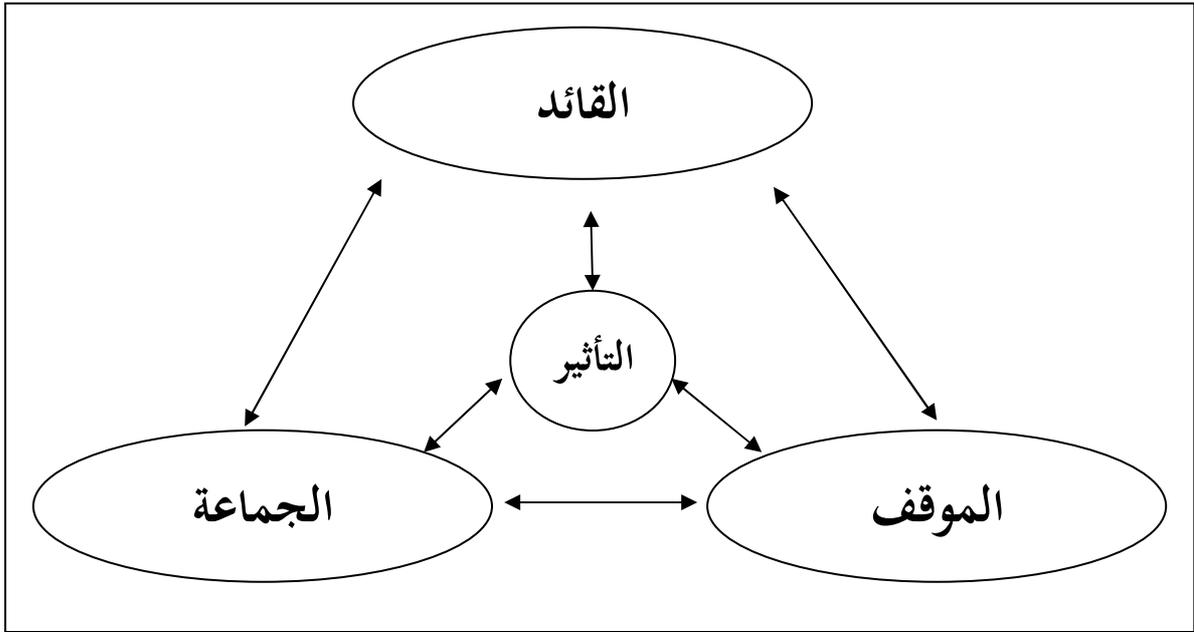
إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محددات أساسية قويا بحيث يمكن القول أنها فتحت الباب أما الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطارا عاما لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة سنتعرض أهمها فيما يلي:

¹ د.خيري مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية، ط.1، دار الجري للنشر والتوزيع، 2007، ص 145.

• الفرع الأول: النظرية التفاعلية.

تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد في العوامل المؤثرة في الظاهرة القيادية إذ أن نظرية التفاعل وفقا لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي (القائد، الجماعة، الموقف) إذ أن هذه العوامل تلعب نفس الآثار النسبية المتبادلة¹ والشكل (07) يوضح ذلك:

الشكل (07): العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة التفاعلية.



ولذا يتضح من خلال الشكل (6) أعلاه بأن القيادة عبارة عن عملية تفاعلية مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف إذ أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة وهكذا نجد أن هذه النظرية أخذت مختلف العوامل التي تؤثر في ظاهرة القيادة ولذا فإن نظرية التفاعل لم تهمل نظريتي السمات أو الرجل العظيم ونظرية الموقف بل أنها حاولت خلق صورة تفاعلية

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، البيزوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 296.

لأنّ كل منهما مع البيئة و آثارها على تحديد الاتجاهات القيادية ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومواصلة نجاحها في ظل المتغيرات المختلفة يبدو أن نظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذا ترى نجاح القائد يرتبط من ناحية مدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب بهذا الدور.¹

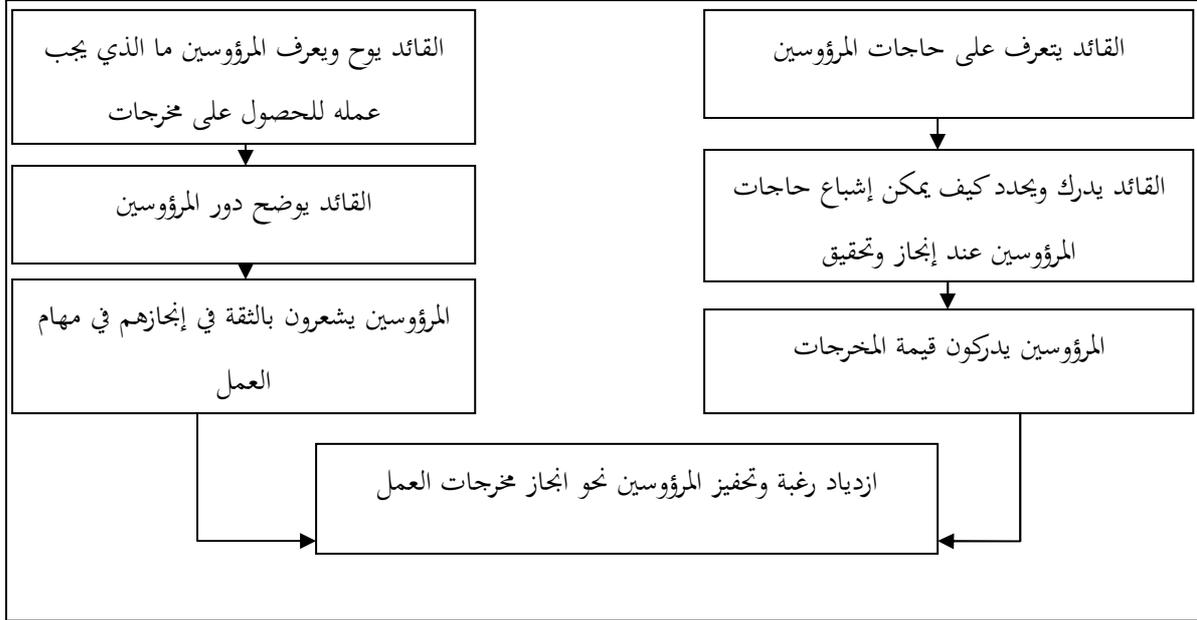
• الفرع الثاني: القيادة التبادلية.

إن القيادة التبادلية (قيادة توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل) وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفاءة الجدولة والموازنات الصحيحة كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية² والشكل التالي يوضح أدوار القائد التبادلي.

¹ د. حضير كاسم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الحمامة، الشارقة، الأردن، ص 305.

² المدرسة الابتدائية الجزائرية واقع وآفاق.

الشكل رقم (08): أدوار القائد التبادلي.



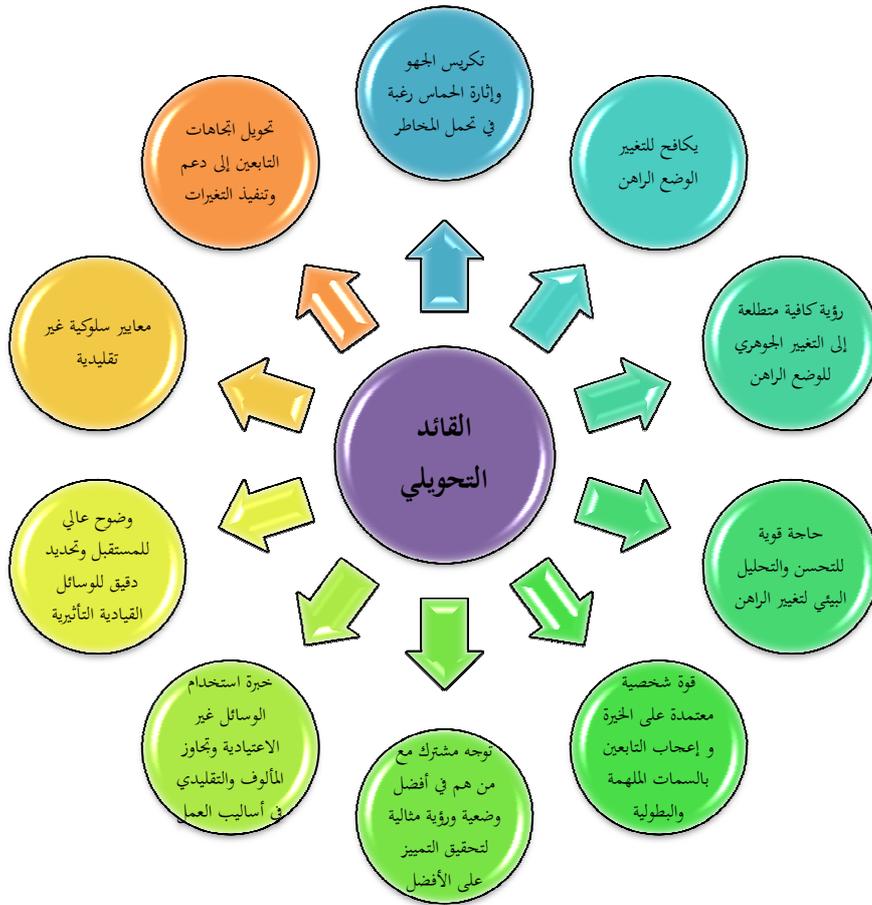
Source : Ivanvevich J M and Matteson M T organizational Behvoir and Management 6th company New York p 45

• الفرع الثالث: القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية (قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن)، فهي القيادة التي لها فترة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكارزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما والقيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات وهنا فان امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون

مهيبًا للقيام بدور إيجابي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين، ومن المهم الإشارة إلى القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية: (الرؤية، التمكين للآخرين، الكاريزما، خصوبة الخيال، الرمزية، النزاهة) والشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي:

الشكل (09) : خصائص القائد التحويلي



المبحث الثالث: أنماط القيادة وعوامل اختيارها.

النمط هو السلوك الذي يمارسه القائد على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة وسوف نتناول في هذا المبحث أنماط القيادة الأكثر شيوعا بحيث المطلب الأول يتناول النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والثاني النمط الحر أو الفوضوي والثالث العوامل المؤثرة في اختياره أما المطلب الرابع يتناول تأثير النمط القيادي على أداء العاملين.

المطلب الأول: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأوتوقراطية وصفات القائد الأوتوقراطي.

1. مفهوم القيادة الأوتوقراطية:

النمط الأوتوقراطي (Autoctatic) وتسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظرا لأن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدها في التنظيم لسلطته وأن يتم عملية الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده فلا يشرك غيره من العاملين في مباشرة مهامه أو صنع قراراته ولا يقبل من أحدهم مراجعته أو مشاورته في أي أمر من الأمور ولا يعبر العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالبا أن كل نجاح يحقق في إدارته لنفسه وليس لمرؤوسيه، وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بأدمية الفرد وكثيرا ما يعتمد القائد في هذا النمط على رصد أخطاء مرؤوسيه في الوقت نفسه¹ الذي يجزل فيه العطاء لبعض المقربين منه الذين يؤيدونه في كل ما

¹ محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط 3، 2004، ص 212.

يفعل أعماله بصرف النظر عما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج سيئة ونرى أن مثل هذا القائد لا يمكن أن يضمن ولاء العاملين معه إلا من خلال السلطة وعليه أن ينتظر انقلاب الجميع عليه الضعف إلى سلطته فالقيادة الأوتوقراطية لهذا الأسلوب لاشك أنها تؤدي إلى تنفير العاملين وعدم إخلاصه وولائهم للعمل : " قال الله تعالى في محكم كتابه: " فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك "

2. صفات القائد الأوتوقراطي:

- ← تركيز السلطة في يده وعدم التنازل عنها مهما كانت الأحوال.
- ← الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ
- ← العزلة و عدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمنظمة.
- ← الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء.
- ← يحتفظ بأسرار عمله لذاته.
- ← يلقي اللوم على معاونيه إذا فشل، و يحصل على التقدير في حالة النجاح.¹

3. أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يميز علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، والأوتوقراطية الخيرة والأوتوقراطية اللبقة.²

¹ وهزة محمد المرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الأول حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009، ص 5.

² درويش شاهيناز، أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 84.

أ. القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يقوم هذا النمط على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه لسلطته كأداة تهديد لإنجاز العمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته فهو في اتخاذ القرار يقوم بمفرده باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه، دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه، فهو وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أغلب المواقف، وتردد في اتخاذ القرارات أحيانا والرجوع فيها فضلا عن أنه سريع الغضب والانفعال مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في المواقف الحرجة، في انجازه للعمل يركز هنا القائد على المحافظة على مركزه من خلال محاولة تحسين مركزه والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه أما في استخدام سلطته فهو يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم بالفصل أو النقل أو الحرمان من المكافآت....

ب. القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

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

ج. القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا النوع سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل و مرونته في معالجة المشكلات التي تواجه العمل.

فالقائد في هذا النوع يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً¹ فأسلوب القيادة الأوتوقراطية اللبقة و إن كان يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرف في استبداديته، و أكثرها اقتراب من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدرا من الحرية لمشاركته في صنع القرارات وميله نحو تخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقتة في إقناعهم و توليد الإحساس لديهم بالمشاركة، هذا الأسلوب القيادي يبقى ذو طابع أوتوقراطي لأن القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذ منفردا القرار النهائي.

4. مزايا القيادة الأوتوقراطية :

يتميز النمط الأوتوقراطي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص منها:²

- 1) يصنع القرارات الهامة بنفسه.
- 2) لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر (136 - 292 - 293).
- 3) يركز اهتمامه على انجاز العمل (137 - 216).

¹ بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008 ص 151-152

² درويش شاهيناز، مرجع سابق ذكره، ص 86.

4) يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين (138 - 278).

5) يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين مجالا لإصدار القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.

كما يتميز النمط الأوتوقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص من أهمها:

1) يكون قاسيا و صارما في تعامله مع مرؤوسيه (127 - 139)

2) لا يعطي أي اهتمام في إشباع حاجات المرؤوسين

3) لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل (140 - 469)

4) كثيرا ما يحاول تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه وحاجاتهم (131 -

612).

5) لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين.

5. عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:

● مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم اشتراك مرؤوسيه تستلزم الهام القائد بكل الأمور، وهذا من

الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.

● إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة

والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي

يؤثر سلب على أدائهم في العمل.

● إن إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات في اتجاه واحد الاتصالات الهابطة من القائد للمرؤوسين،

يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

➤ استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع

المرؤوسين إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل

➤ استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب

عليه توليد شعور بالفشل والإحباط ومن أبرز مظاهره السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد

ارتكاب الأخطاء في العمل ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق

الإشاعات، الحساسية الزائدة تجاهل الموظف للتعليمات

➤ ظهور التجمعات الغير رسمية بين المسؤولين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي

والإحباط ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

➤ انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتهما (انعدام رضا العاملين

عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل

الغياب عن العمل ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي

يساعدهم على الابتكار والإبداع).

• الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية.

1) مفهوم القيادة الديمقراطية:

يعتمد النمط الديمقراطي على اشتراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من

فاعلية وأداء العاملين، وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:¹

¹ شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الحزف الصحي بالميلية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع في التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013، ص 88-89.

أ. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب. إشراكهم في بعض المهام القيادية ونعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه.....بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما تخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.

ت. حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون الخوف من المهم الخاطئ الذي يدور حول ان التعويض التخوف من ممارسة السلطة وجلب محل هذا المهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته (144-182-229).

2) صفات القائد الديمقراطي: ومن أهم صفاته: ¹

- ← اتباع المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه وللجماعة.
- ← اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق ثقة بينهم.
- ← التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في التصرف.
- ← أن يكون ناجحاً في الحياة، قادراً على التعلم واكتساب الخبرات والمهارات والأفكار الجديدة.
- ← أن يكون على وعي ومعرفة تامة لنفسه وإمكاناته من حيث نواحي قوته وضعفه.

¹ دحاوي حسين، مرجع سابق الذكر، ص 17.

3) مزايا القيادة الديمقراطية:

يتضح من خلال المرتكزات التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أن يساهم في تحقق الآثار الايجابية التالية:¹

- ← الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- ← الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- ← رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- ← مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- ← تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- ← تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- ← سهولة وضوح الاتصالات بين القائد والمرؤوسين.
- ← وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.

4) عيوب القيادة الديمقراطية: ومن أهم عيوبها:²

- ← تتسم ببطء في اتخاذ القرارات، لقيام القائد على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر.
- ← حيث أن كثرة الاجتماعات قد تثير سخط المرؤوسين ومللهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملا في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، وفقدان العمل وتضييع

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 32.

² وهزة محمد مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مرجع سابق الذكر، ص 5.

الوقت والفرص بالإضافة إلى السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.

- ← تشكل مظهر لتناول القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
- ← يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين و يؤدي إلى نشوء صراعات، لكن رغم ذلك يعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إليها مبالغ فيها وان هذا النوع تفوق مزاياه ما يترتب عنه من آثار سلبية و مع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضلها في جميع المواقف.

المطلب الثاني: النمط الحر أو الفوضوي:

1) مفهوم القيادة الحرة:

النمط الفوضوي Laissez ويسمى القيادة الحرة أو قيادة عدم التدخل ومن مسمى هذا النمط نجد أن القائد يتميز ولا يمتاز بترك الحرية الكاملة لمرؤوسيه في ممارسة نشاطاتهم باستقلال تام، كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله وهذا أسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المنظمة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته، وقد يكون مرد ذلك لطبيعة شخصية ذلك القائد أو عدم فهمه لأساليب الإدارة و نظرياتها الحديثة ومن ثم عدم قدرته في تطبيقها على الواقع، ومن عيوب هذه القيادة ازدواجية الجهود وكثرة الفاقد من الوقت والجهد والمال¹ ويتغلب على هذه القيادة التوسع

¹ الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الموسوعة العلمية مجلة الابتسامة رسالة ماجستير، watchplangos.org/ar/uploads/pdf

في تفويض السلطات والصلاحيات والتهرب من المسؤوليات والفشل في إدارة الأزمات والتردد في اتخاذ القرارات.

2) صفات القائد الحر:

- ← القائد في هذا النوع يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ¹
- ← يكون دوره مرشد وموجه فقط و يركز على أساس عدم وجود قائد بل كل عضو في المنظمة هو القائد.
- ← القائد يتجه نحو تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق.
- ← يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، أي جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه و يسهل لهم سبيل الاتصال به لتوضيح الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
- ← يعتقد القائد أن تنمية قدرات المؤوسين و زيادة إمكانياتهم في العمل، يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة لذا فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام للمؤوسين من خلال ملاحظات عامة.

3) مزايا القيادة الحرة:

- إن النمط الحر هو نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتمام ضئيل بالعمل مما يؤدي إلى إفساد مجال العمل حيث تسود الفوضى، وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر إلا أن بعض الكتاب يرون أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، ومن مزاياه:
- ← قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة و توافرت مهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي.
 - ← يناسب هذا النوع المؤسسات العلمية.

¹ عبد الله بن عبد الواحد الجبري، الأنماط القيادية صحيفة اليوم WWW.alyawm.com/article/2489675

← إعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعرهم بأن القائد لديه الثقة الكاملة بنشاطهم و عملهم و قدرتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات المهم عند حسن ظن قائدهم.

المطلب الثالث: محددات النمط القيادي و العوامل المؤثرة في اختياره:

• الفرع الأول: محددات النمط القيادي.

قبل تحديد العوامل الخاصة بالقائد تحدد مفهوم النمط حيث يعرف لغة الطراز، النموذج، النوع.

فهناك من يحدد مصطلح النمط بأنه نمط من العلاقات المتصورة و الملموسة فإن القائد ينتقي الذي

يساعده على تحقيق المهام القيادية من خلال اختيار النمط و هي:¹

⊖ تقليل الفجوة بين السلوك الفعلي و المستهدف للمرؤوسين.

⊖ توجيه المرؤوسين إلى أساليب جديدة.

⊖ تنمية روح التعاون بين أفراد و جماعات العمل.

لأن كل من القائد و مرؤوس يتصرف بما يراه هو مناسباً في نظره، أما الإبداع في النمط الأوتوقراطي فنجد

يعتمد على القائد فقط، أما القائد الديمقراطي والفوضوي فإن نسبة الإبداع مرتفعة وذلك أن القائد يعطي

الحرية للجماعة لإبداء آرائهم وتصوراتهم كما نجد أن أحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد

الأوتوقراطي وصعب وبطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي والفوضوي، ويتم تدعيم أداء المهام وفريق العمل

من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا

فريق العمل أما في النمط الفوضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على المرؤوسين ومدى التعاون التفاهم والتعاون

¹ يوسف عبد الله حمد، أثر القيادة في أداء العاملين شركة زين للهاتف ص 8

فيما بينهم، أما عن رضا العمال فقد يكون مرتفعا أو منخفضا في حالة القائد الفوضوي ويميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي فراجع إلى طبيعة المعاملات الجافة والخشنة من طرف قائدهم، واعتماده أسلوب الترهيب والعقاب معهم.

• الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

إن من أهم العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم والثالثة تخص الموقف أو البيئة¹.

1) العوامل التي تخص القائد:

تلعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي يؤمن العلاقات الإنسانية، إضافة إلى أن كل شخص له قدراته ومهاراته وميزاته وأسلوبه في الحديث والتعامل و التفاعل مع الآخرين، وبالتالي فإن كل ذلك سيؤثر بلا شك على النمط الذي سيتبعه، كما أن سلوك القائد يتأثر بمجموعة العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها:

← نظام القيم الذي يؤمن به، حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

← مدى الثقة مرؤوسيه فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك عن مدى لفهمهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم لفترة ما.

¹ درويش شهباز، مرجع سابق الذكر، ص 94.

← ميله القيادي الشخصي، تختلف ميول القادة إلى نوع معين من أنماط القيادة بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية و الاجتماعية و غيرها.

(2) العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة لأن القيادة لا توجد بدون أتباع، لذا فإن المرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم وقدراتهم وأفكارهم وثقافتهم وتصرفاتهم، وهذا سيكون بالطبع عاملا أساسيا لانتقاء النمط القيادي الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.

(3) العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة عوامل يعمل في إطارها القائد و التي تؤثر على سلوكه و منها:

▲ كفاءة الجماعة:

فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرار إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي يقضيها القائد في العمل كفريق.

▲ طبيعة المشكلة ذاتها:

بازدياد تعقد المشكلات الحديثة و تقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشكلة المعقدة، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرا على القائد فكلما كان الوقت قصيرا في اتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

المطلب الرابع: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين:

• الفرع الأول: خصائص شخصية القائد:

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

إن سمات القائد من أهم الأمور التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بنجاح وذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان رفع مستوى أدائهم، وتوجيههم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وللقائد الناجح سمات تميزه عن غيره نذكر من بينها:¹

- ← أن يكون ديمقراطياً وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- ← الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة.
- ← الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- ← الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة أي موقف دون خوف.
- ← القابلية البدنية، أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي بما يتلاءم مع مسؤوليته وأن يكون قوي الأعصاب ولا تهزه المشاكل.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص///

← القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه و على غيره من التابعين.

← القدرة على اكتساب الثقة.

← المحبة المتبادلة بينه و بين الأتباع.

← العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط و تنظم و تراقب.

• الفرع الثاني: نمط القيادة.

بعد أسلوب القيادة من طرف القادة مع مرؤوسيهـم العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فأثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن أثر الأسلوب الحر وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي وفيما يلي تحديد أثر كل نمط على الأفراد.

1) أثار نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد:

إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الأفراد والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي لديهم نذكر مايلي:¹

← محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة مآكرة والتسلق على أكتاف الآخرين.

← كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات.

← انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء.

¹ محسن حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص 60.

- ← عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة.
- ← تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.

(2) أثار نمط القيادة الديمقراطي على الأفراد:

تظهر أثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها مايلي:¹

- ← يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم وفيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا.
- ← لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد.

- ← يقتل النقد السلبي بين أفراد الجماعة.
- ← يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- ← يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.
- ← يخلق جو ملائما يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

(3) أثار نمط القيادة الحر على الأفراد:

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

- ← ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
- ← إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- ← عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإحفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 81

² المرجع نفسه، ص 84

← يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.

وإجمالا، توجد جوانب قصور في سلوك القادة و التي تؤثر على أداء المرؤوسين نذكر منها:¹

▲ بعض السلوكيات المرفوضة:

عندما يصبح القائد أنانيا، يفشل في سماع نصائح الآخرين، ينظر للآخرين بتكبر وتعالى.

▲ الاعتقاد بأن القائد يولد و لا يصنع:

مقولة شهيرة "ولدت قائدا" بالرغم من صحتها في بعض الظروف إلا أنها لا تكون صحيحة باستمرار فالعديد من القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة وهذا الاعتقاد عند القائد يجعله ينظر إلى المرؤوسين بنظرة دونية، ما يؤدي إلى تشكيل فجوة بين القائد وتابعيه، الأمر الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين وبالتالي على أدائهم.

▲ الاعتقاد بأن ممارسة القيادة تكون فقط لمن هم في قمة الجماعة أو التنظيم:

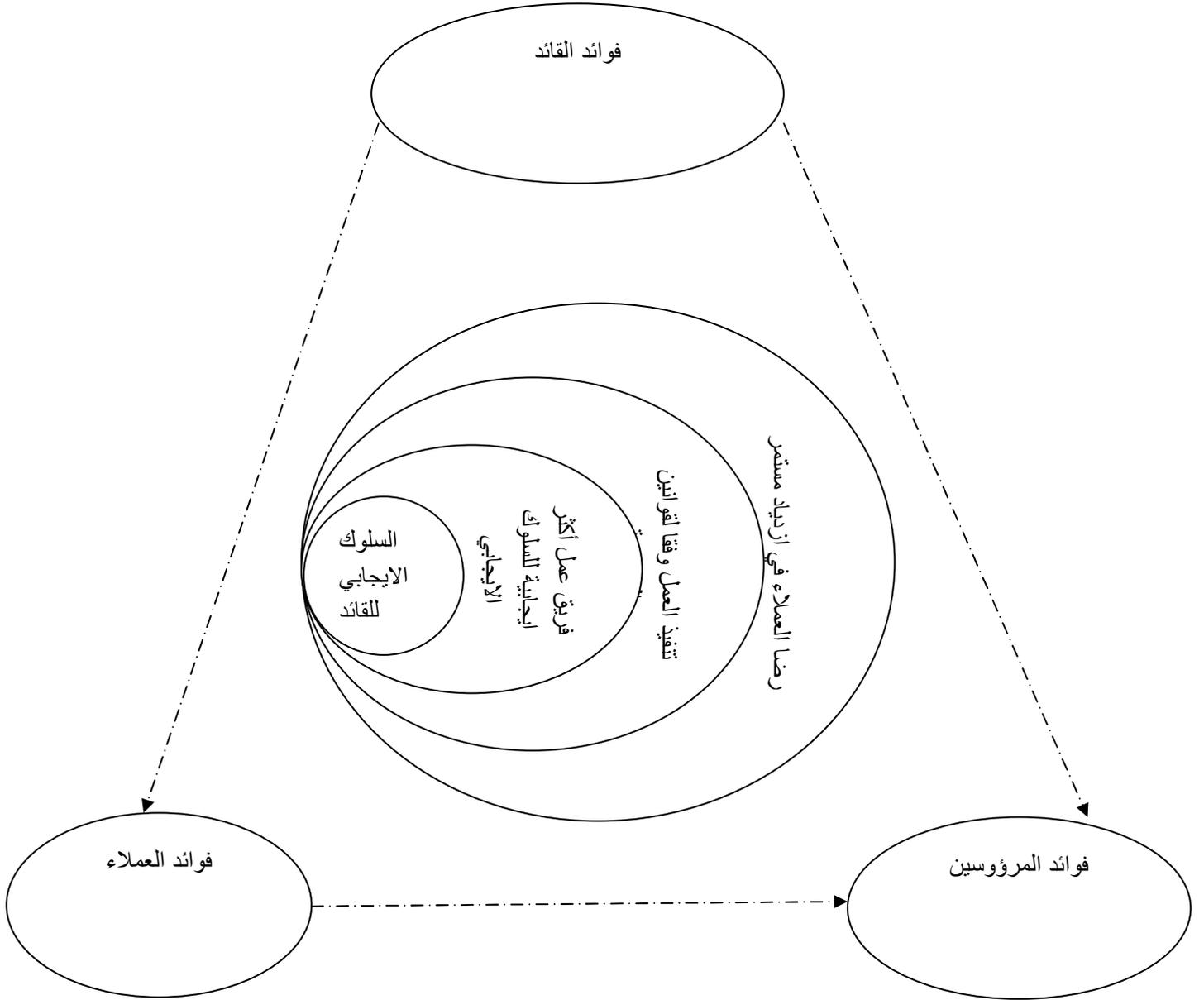
ربما يكون هذا هو الاعتقاد الشائع عن القيادة إلا أنه غير دقيق فالقيادة الفعالة لا تبدأ مع الرؤساء ولا تقتصر عليهم، فالأشخاص الذين يتكرون الأفكار التي تطور مجتمعهم يعتبرون من النماذج الجيدة للقيادة كما أن هؤلاء الذين يكتشفون الأفكار ويضعون الأهداف وينجزونها هم أكثر القادة فعالية. هذا الاعتقاد يقتل روح المبادرة لدى الأفراد ويؤدي إلى هدر لطاقتهم والأفكار كان من الممكن أن تحسن من أداء المؤسسة.

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 099.

▲ الاعتقاد بأن القادة الفعالون يتحكمون ويوجهون ويحركون الآخرين:

فالقيادة الفعالة ليست ممارسة القوة على التابعين وإنما هي القدرة على تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم فالقيادة غير الفعالين يحققون أهدافهم بدفع الآخرين للعمل أما القادة الفعالون تجدهم يقودون بالجدب وليس بالدفع وبالإلهام وليس بالأمر، ويتمكين الآخرين من استخدام قدراتهم بدلا من إنكارهم لدور التابعين. مما سبق تطرقنا إليه من آثار الأنماط المختلفة للقيادة على الأفراد داخل المؤسسة وامتداد هذا التأثير إلى العملاء خارج حدود النظام يمكننا اقتراح الشكل التالي الذي يبين انتقال التأثير من القادة إلى غيره بهدف تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أهمها رضا العملاء.

الشكل رقم (10): النمط القيادي وسيلة للتأثير على الأفراد.



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 423

حسب الشكل فإن القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه وعلى المرؤوسين وعلى مستوى أداء المؤسسة والقيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه جهوداتهم نحو تحقيق الهدف المراد "الأداء المتميز" شريطة أن يحرص المشرف على عدم تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين.¹

فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل فيما يلي:²

- تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه.
 - الراحة النفسية في العمل ضغط عمل أقل وتنظيم أكثر.
 - كسبه للاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه.
- وبالنسبة للأفراد فإن القيادة السليمة تنتج أفراد يتميزون بما يلي:
- يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه.
 - يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة.
 - يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجودا بذاته.
 - يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف.

أما بالنسبة للمؤسسة ككل فتتمثل الفوائد المحققة في:

- كفاءة أكبر ومستوى أداء أعلى، خدمة أفضل وجود أداء أحسن.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 425.

² بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 206.

☛ سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين.

☛ توفر مناخ إيجابي للعمل للقائد والمرؤوسين.

وعليه فإن لنمط القيادة أثر بالغ على مستوى أداء الأفراد وذلك بتوجيه جهودهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وتبين أن النمط الديمقراطي للقيادة يعد أبلغها تأثيراً في سلوك وتوجيهات الأفراد والأكثر قبولا لديهم والأكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء وتحسينه.

خاتمة الفصل:

إن للقيادة دورا مهما في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات فتعرضنا في هذا الفصل إلى مدى تطور القيادة عبر التاريخ وتطرقنا إلى مفاهيمها. كما أننا حددنا مكونات القيادة وعناصرها مدى أهميتها لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمات.

كما تعرضنا إلى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح و التي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد لكن هذان المدخلان أهملتا الموقف الذي تمارسه القيادة، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين. ونظرا للتغيرات السريعة و المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين وخصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة. وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط إلى عدة عوامل منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين كما عاجلنا بعض و أهم وسائل القيادة في التأثير على الأداء وبيننا ذلك التأثير الذي يحدثه على الأفراد في ضبط وتوجيه سلوكهم لما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد ورفع مستوى أداء العاملين فيها والذي يكون موضوع الفصل الموالي.

تمهيد:

أصبح موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي لاقى اهتماما واسعا على الصعيدين سواء النظري (من علماء كتاب وأكاديمين) وكذا على الصعيد العلمي (من رجال أعمال، مديريين وصناع قرار)

ويعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات، قدرات وخبرات العاملين، فالأداء الراقي يتركز على خلفية علمية و تأهيل علمي تطبيق يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار و الإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة كما يعتبر التحفيز من وسائل القيادة في التأثير على سلوك الأفراد مما يحسن من أدائهم وبذلك تحسين جيد للمنظمة.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء المتمثلة في مبحثين و هي كالآتي:

- ← المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.
- ← المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.
- ← المبحث الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، ويعكس كيفية قيام الفرد بانجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، ومكوناته وأبعاده و مختلف محدداته و العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين:

قدم الباحثون عدة تعريف لأداء العاملين لأداء العاملين حيث يختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل و الجهد المبذول إما فكري أو جسدي أهمها:

– التعريف الذي قدمه "نيكولاس Nicol" والذي عرض أداء العاملين أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.¹

– ويعرف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية القاهرة 2003 ص 15

² فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص 231

– ويعرفه أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"¹

ويشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات المنظمة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

المطلب الثاني: مكونات و أبعاد أداء العاملين

للأداء مكونات وأبعاد أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات

• الفرع الأول: مكونات أداء العاملين.

بصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر وهي:³

① الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع و اتجاهات

② الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على

عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

¹ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2011، 2012 ص19

² نفس المرجع، نفس الصفحة

³ سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي، دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 1_، القاهرة

أبريل 2004 ص 85

③ الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل، و الإشراف، ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال و ضمن هذه العوامل.

• الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين:

يشمل أداء العاملين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:

1) وحدة التحليل:

و قد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة)

2) مقياس الأداء:

وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحد أو أكثر مما يلي:¹

الإنتاجية الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، الرضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.

3) قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

4) الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس

¹ مخيمر و آخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 206.

5) مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين:

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الانتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية وهي:¹

أولاً: الدافعية الفردية:

يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ثانياً: القدرة على أداء عمل معين:

يجب أن يتوفر لدى العامل المورد البشري القدرة على أداء العمل المحدد له.

ثالثاً: ادراك الدور و المكانة:

وهو ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فالأنشطة التي يراها الفرد مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل عنصر من عناصر الأداء بمعنى أن العمال عندما يكون لديهم القدرات متفوقة ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، فعندما يبذل العمل جهداً كبيراً لكن

¹ كامل برير إدارة الموارد البشرية وشهادة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 32.

تنقصه القدرات اللازمة فيكون أداءه جيدا، وهناك احتمال آخر وهو أن العامل قد يكون له القدرات اللازمة والكاملة لفهم الدور الذي يقوم به ولكنه كسول ويبدل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداءه جيدا أو مرتفعا في عنصر من عناصر الأداء و ضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف لاختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى حفظه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:¹

• الفرع الأول: العوامل الخارجية "les facteurs extrinsèques".

تتعلق محددات الأداء الخارجية بيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل إلا أن أهم عواملها:

¹ إيمان عثمان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2012-2013، ص 50.

أ. ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب. العوامل الفنية:

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

ج. العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthone في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

• الفرع الثاني: العوامل الذاتية "les facteurs intrinsèques".

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمار فيها العمل.¹

¹أيمان عثمان، المرجع السابق، ص 51-52.

أ. القدرة على العمل:

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في

العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

← قدرات فطرية أو موروثية:

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً، ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون

بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

← القدرات المكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية

و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب. الدافعية للعمل:

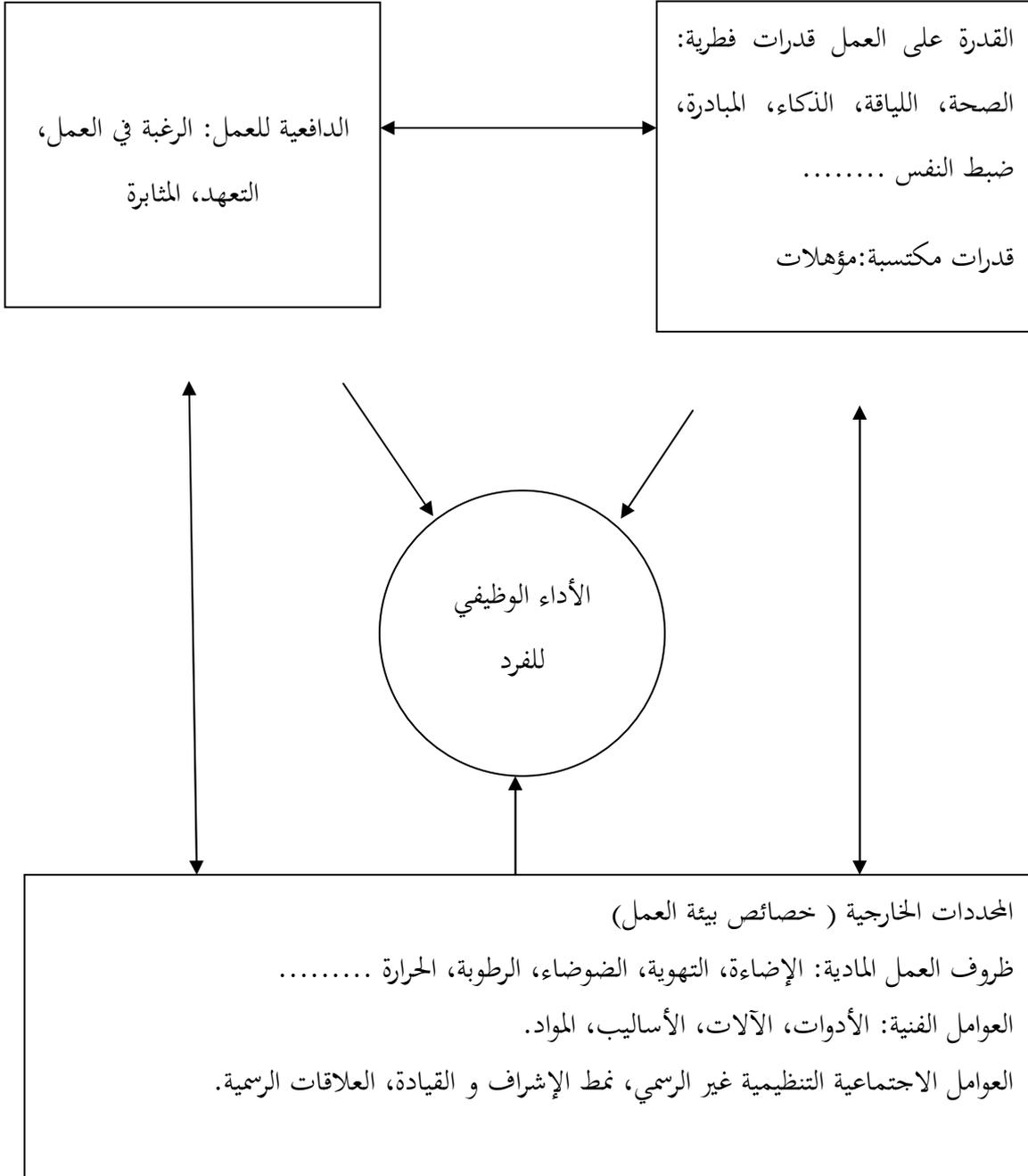
تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس

التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"، أي أنها قوة تدفع الفرد لأعضاء اتجاه احتياجاته، بواعثه التي تحدد

سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على

الأداء.

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة على أداء الفرد.



المصدر: إيمان عثمان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص

إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف 2012-2013، ص

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم الأداء من العناصر الأساسية للإدارة حيث يعمل على إظهار البيانات والمعلومات والتي تستخدم في مدى تحقيق الأهداف ومن ثم التعرف على اتجاهات الأداء ويسهل من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد اتجاه المنظمة وبرامجها الإستراتيجية.

لقد تناولنا في هذا المبحث مفهوم وأهمية تقييم الأداء، وخصائص وأهداف تقييم الأداء، وطرق تقييم الأداء، و في الأخير نتائج تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين.

• الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

هناك اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول معنى تقييم الأداء على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم¹ إذ يرى (منصور 1075: 127) أنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما جرى إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا على شكل نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب (Glueck 1982 368) أنه قرار مدراء يؤثر في مركز العاملين بخصوص بقائهم، فصلهم، ترقيتهم، تنزيل درجتهم، نقلهم، الزيادة أو النقص في رواتبهم أو إدخالهم برنامج تدريبي أو تطوير أعمالهم.

ويؤكد (Longenenecker & pringle 1984 329) أنه الوسيلة التي يجري من خلالها مساعدة المستخدمين الجدد لفهم توقعات مشرفيهم وتوقعات المنظمة نحوهم ويشير (Robins 1985) أنه

¹ وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام أداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة مقدمة إلى مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنرك، العراق، 2014، ص 87.

عملية تقييم للأداء السابق للعاملين وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين أولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقل، فصل، تدريب) وثانيهما سلوكيو ما يرتبط به من توجيه للسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين.

كما عرفها كل من (Mathis & Jekson 1994 325) أنه عملية تحديد كيفية أداء العاملين لعملهم بصورة جيدة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير وإيصال تلك المعلومات إليهم وعرفه (درة وآخرون، 1994 : 244) على أنه عملية اتخاذ قرار حول نسبة أو مقدار الانجاز الذي يقوم به الموظف، وتزويد هذا الموظف بالمعلومات بهدف إجراء تعديل أو تحسين على أدائه وانجازه في حالة عدم توافق الانجاز مع ما كان مخططا له أصلا، أو عدم توافق الانجاز مع المعايير.

ومن خلال ما تقدم تعد عملية تقويم الأداء عملية مستمرة، وأنها جزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية، وأن الفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتنمي قدراته، وأنها أي عملية تقييم الأداء تركز على التغذية العكسية حصرا بإبلاغ العالين بالمعلومات حول نتائج هذا التقييم بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم فضلا عن الآتي:¹

- 1) تحديد نقاط القوة الضعف في أداء العاملين وبالتالي تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة.
- 2) توضيح مدى استجابة العاملين لسياسات المنظمة واستراتيجياتها وبرامجها.
- 3) مكافئ الإبداع لدى العاملين و بما يميزهم عن أقرانهم، زيادة عن تعزيز إمكانياتهم لتطوير أدائهم في الأمد القصير و البعيد.

4) كيفية استثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين، وبما يحقق أهداف المنظمة.

¹ وليد حميد رشيد الأميري، المرجع السابق، ص 88.

5) وضع الفرد العامل بصورة ما ترغب المنظمة تحقيقه، والذي سينعكس بالتبعية لفائدته وصالح المنظمة ذاتها والمجتمع ككل.

وهكذا يبدو أن عملية تقييم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة وكليهما سيحقق أهدافه من وراءها.

• الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.

لتقييم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة وللمنظمة ذاتها ومن خلالها للمشرفين وللمجتمع عموماً وهناك علاقة جدلية بين هذه المكونات (العاملين، المشرفين، المنظمة، المجتمع) فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن تم تتحقق أهداف المنظمة، وفي هذا المجال تكون أهمية تقويم الأداء على جانبيين للعاملين والمنظمة على حد سواء كما يلي:¹

1) أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي اندفاعهم نحو العمل وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة و ذلك من خلال:

أ. إنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت

ب. تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والوساطة للرؤساء.

¹ وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ت. تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

ث. تسهم في إشعار العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقسيم سياتر على اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل وبذلك سيشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه.

ج. خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون معا.

(2) أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

إن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم للتعرف على أهم فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة تتمثل فيما يلي:¹

أ. تعد نتائج التقييم بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتأمين أهدافها.

ب. تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم

ت. تعد اختبارا لسلامة عمليات التوظيف كالاختيار والتعيين والحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين.

¹ وليد حميد رشيد الأميري، المرجع السابق، ص 81.

ث. يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافئة بالإنتاجية.

ج. تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية وذلك لتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية.

ح. تسهم في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد المنظمة من احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست موضوعية.

خ. تجبر الرئيس المباشر على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في عمله.

كما تقدم يمكن التوصل أن أهمية تقييم الأداء تكمن في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمنظمة ومن ثم العمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف تقييم أداء العاملين.

نتطرق في هذا المطلب إلى خصائص تقييم أداء العاملين و أهداف تقييم أداء العاملين.

• **الفرع الأول: خصائص تقييم أداء العاملين.**

هناك جملة من الأسس والخصائص التي يجب أن تتوافر في نظام تقييم الأداء لكي يكون فعالا والتي تبرز

فيما يلي:¹

¹ زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 91.

- ← اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والإقناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين لهذا الاهتمام
- ← ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته واشتراك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التنظيم من التقديرات التي يشعرون بعدالتها.
- ← أن تتم عملية التقييم بصفة دورية ومستمرة للتمكن من متابعة وتسجيل التطورات التي تحدث على أداء العاملين.
- ← إتباع أسلوب العنلية في نتائج التقييم مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل أداء العمال الضعفاء لتقديم التغذية العكسية اللازمة لإصلاح وتطوير أدائهم.
- ← تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى بإدارة الموارد البشرية.
- ← المرونة، بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم.
- ← محاسبة و مساءلة الرؤساء عن عدالة وسلامة وصحة نتائج التقييم.
- ← تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على النحو الدقيق.
- ← يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
- ← التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- ← تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم وتماذجه.
- ← يجب أن يكون للقائمين اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- ← إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور والجودة والكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي، يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- ← يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

← يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

• الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي:¹

(1) على مستوى المنظمة :

أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي

ب. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم

ج. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات

والقدرات المتميزة

(2) على مستوى المديرين :

أ. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم

في العمل.

ب. دفع المديرين إلى تنمية مهارات وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم

وموضوعي لأداء تابعيم.

(3) على مستوى الفرد العامل :

أ. دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير

رؤسائهم.

¹ محمد العسير، في قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية، 2010، ص33-34.

ب. شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

المطلب الثالث: طرق ونتائج أداء العاملين.

• الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين.

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو تطوير وزيادة الإنتاج، وانطلاقاً من الأهمية الكبرى لتقييم الأداء، فإن لا يتم إلا من خلال طرق يجب المرور بها لتنفيذ هذه العملية وفيما يلي أهم طرق تقييم الأداء حيث أن هناك نوعين من الطرفين وهما: طرق تقليدية وطرق حديثة.

○ الطرق التقليدية في التقييم:

هناك عدة طرق تقليدية أهمها:¹

1- طريقة ترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بالتسلسل حيث يقوم القيم لترتيب الأفراد العاملين تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء، تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي صعوبة معرفة كيف يكون العمال أفضل من بعض وما هي درجة الأفضلية.²

¹ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط5، الإسكندرية، 2011، ص298

² المرجع نفسه، ص298

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

إذا يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين ولتوضيح ذلك يقارن عامل (أ) مع (ب) ، وعامل (ج) مع (د) ، وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب) ، أن (ج) أفضل من (د) فنقارن بعد ذلك (أ) ، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ) ، ونقارن أيضا (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د) ، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل¹

(ج) (أ) (ب) (د)

3- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين حيث يمثل كل صنف درجة معينة للأداء، وقد يكون هناك (03) تصنيفات كالتالي:

الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المميز.

توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء للأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.²

¹ سيبوني محمد البراعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ابتكار للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص37.

² نفس المرجع ، ص 37.

4- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم أداء العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم تحديد أوزان للتقديرات بالنتائج كالتالي:¹

(1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جداً، 5-ممتاز

ثم يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم والعاملين المطلوب تقييمهم وعليه يتم تجميع درجات كل فرد ولكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع المقيم إجراء المقارنة بين الأفراد وذلك بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يجعل عليها كل فرد والنموذج التالي بين ذلك:

الجدول رقم (04): أسلوب التدرج البياني.

الصفات	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)
العلاقة مع الرؤساء	02	02	05
الدقة في المواعيد	02	03	04
السرعة في إنجاز العمل	03	05	04
القدرة على التفاهم	03	03	03
المجموع	10	13	16

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) دار الشروق ط 3 عمان 2005 ص

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الثروة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص90.

5. طريقة قوائم المراجعة:

وتتم بإعداد نموذج للتقويم يتضمن مجموعة من الحقائق المتعلقة بنجاح العامل في ممارسة وظيفة ويتم

تقييمه في ضوءها ويكون عمل المقوم أو المشرف إعطاء العمل ولتوضيح ذلك نورد الشكل التالي:¹

الشكل رقم (12): نموذج لطريقة القوائم

التعليمات : اقرأ كل بند المعروضة في الأسفل وحدد إذا كان الفرد الذي تقيمه عمالك الصفة المدونة ، وإذا كان الجواب (نعم) ضع إشارة أمام الفراغ المخصص ، أما إذا كانت الإجابة (لا) أترك الفراغ كما هو

- يطلب مساعدة في حال واجه متاعب
- يعترف بمساهمات الآخرين الذين يعملون معه
- يحافظ على علاقات جيدة مع زملاءه
- يشارك في تحقيق ربح المنظمة
- يحافظ على علاقته الجيدة مع رئيسه

المصدر: محسن إبراهيم بلوط " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت،

2002، ص 277.

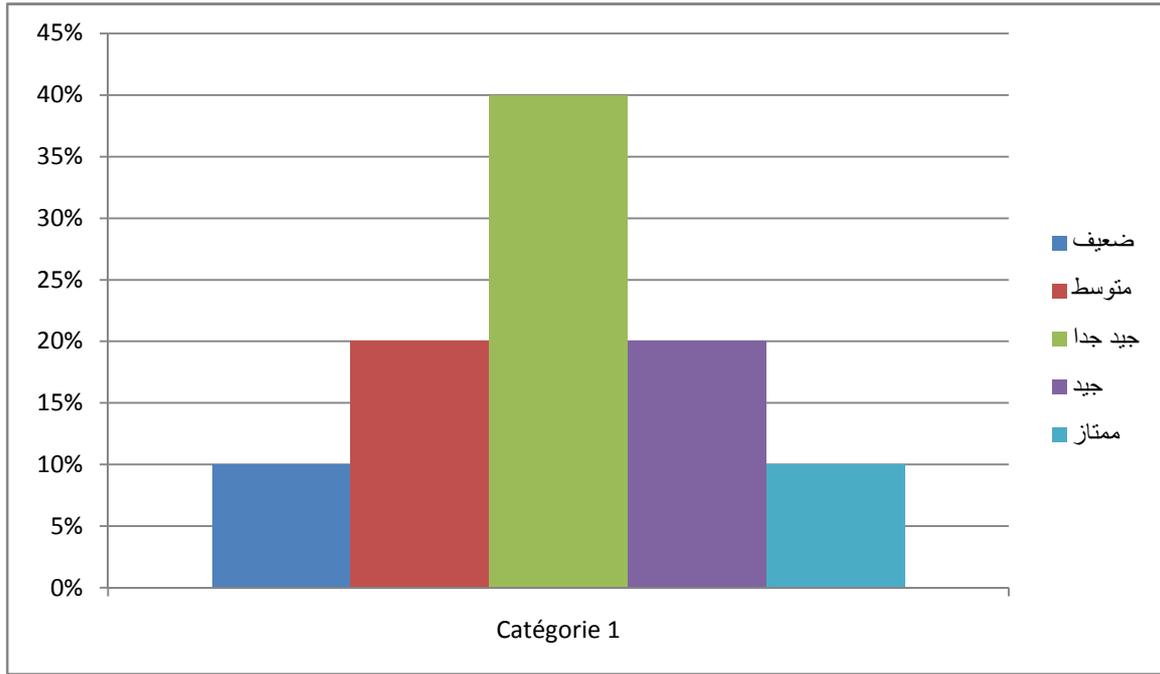
¹ محسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 277.

6. طريقة التوزيع الإجباري:

تتكئ هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، عن الوسط الحسابي.

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:¹

الشكل (13): التوزيع الإجباري.



المصدر: محسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،

2002، ص 278 .

¹ محسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 278.

7. طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

○ الطرق الحديثة في التقييم:

هناك عدة طرق حديثة أهمها:

1. الإدارة بالأهداف:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوسين أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، و مجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوس لبحثا معا عن أفضل الأساليب لتحقيق هذه الأهداف ويحق للرئيس الاعتراض على الأهداف التي يحددها المرؤوس أو على أساليب تحقيق الأهداف المقترحة من جانب المرؤوس ويجوز التعديل فيها إذا كان ضروريا.

وبعد مرور فترة معينة متفق عليها يتقابل الرئيس مع المرؤوس مرة أخرى لتقييم مدى كفاءة إنجاز هذه الأهداف واقتراح طرق وأساليب أفضل للأداء المستقبلي، ولتحديد أهداف الفترة التالية.¹

2. طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وكذلك لتطوير أدائهم، حيث أن إجراءاتها تساعد الأفراد لفهم نقاط القوة والضعف مما يقود إلى تطوير الأول، وتوسعى هذه الطريقة إلى قياس الصفات الأساسية التي تتضمن

¹ زهير ثابت، مرجع سابق ذكره، ص 125.

مهارات التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.¹

3. المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمرؤوس لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

4. الطريقة الثلاثية في التقييم:

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه) وتقييم الزملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

5. طريقة قوائم الملاحظة السلوكية:

المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق ذكره، ص 126.

6. طريقة القوائم السلوكية المتدرجة:

تعتمد هذه الطريقة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب، تحدد لها درجات ويتم وضع كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين.¹

• الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين.

← تقييم الأداء أصبح وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة، من ناحية وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى.

← تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات تتعلق بالترقية، التعيين والنقل الانضباط، وضع البرامج التدريسية، تحدد ومنح المكافآت.

← يكشف تقييم الأداء عن الكفاءة والانضباط، ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تم مستقبل كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء.

← والجدير بالذكر أن عملية التقييم لا تستند إلى محطات كمية فقط، بل تعتمد أيضا على تقييم السلوك الوظيفي للعامل من حيث الانضباط، والمواظبة، التعاون، القدرات والمهارات إلى جانب السمات الشخصية للفرد، مثل التمييز بروح المبادرة، الأمانة، وحسن السلوك في العمل.

وهذا يعني أن هناك حالات كثيرة تتم على أسس التقدير الشخصي، مما يعرض عملية التقييم للكثير من

الأخطاء مثل: تحيز المقيم.²

¹ يوسف دميم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006، ص 236.

² لوقاسي هناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، المرجع السابق، ص 41.

المطلب الرابع: تأثير فريق العمل على أداء العاملين.

• الفرع الأول: العوامل التي تؤثر في سلوك فريق العمل.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الفريق من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالفريق ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية.¹

1. العوامل المتعلقة بالفرد:

اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف المتباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم.

مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمة، قوانين، أخلاقيات العمل... إلخ، وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه.

2. العوامل المتعلقة بالفريق أو الجماعة:

- سلوك الجماعة، أيضا، المحكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي.
- التفكير الجماعي: وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد يعملون على تحقيق هدف معين، نجاحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس، هذا التفكير الجماعي يهيئ الظروف لإيجاد جماعة متماسكة.
- بمرور الوقت تستطيع الجماعات تنمية بناء اجتماعي ثابت، هنا تصل إلى مرحلة الثبات في تصرفات وسلوك أفرادها.

¹ كيوود عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، المرجع السابق، ص 115.

3. العوامل المتعلقة بالمنظمة:

السياسات والأنظمة والقوانين التي تصنعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلتزم الجماعات بموجبها فلسفة الإدارة التي فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها البيئة الداخلية للتنظيم التقنية المتاحة، تصميم العمل، ظروف العمل المادية، تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه، نمط القيادي المتبع: القيادة الدكتاتورية المتسلطة غالبا ما ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد، مما يضفي على هذه الجماعات طابع السرية و مجارة الأنظمة والقوانين ظاهريا فقط.

4. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

كل عضو من أعضاء الفريق يعتبر امتداد لبيئته الخارجية داخل التنظيم، تتأثر تصرفه بما تمليه عليه من مبادئ، عرف، تقاليد، معتقدات دينية، وضع اقتصادي سائد، ظروف سياسية... الخ من المعطيات البيئية. بعد استعراض مختلف العوامل المؤثرة على سلوك وفاعلية الفريق، نعالج فيما يأتي أهم القضايا الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنمية و تطوير فاعلية فريق العمل.¹

• الفرع الثاني: أثر فريق العمل على مستوى الأداء.

إن لفريق العمل وخاصة المتماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الأفراد داخل التنظيم، وتماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها

¹ كيود عمار، المرجع السابق، ص 116.

والإلزامهم بما تفرضه من قيود. هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء وتأثير هذه الجماعات على الأداء يظهر من خلال النقاط التالية:¹

– الفرق والجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع ايجابيا على مستوى الأداء.

– هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغيابات وترك العمل من أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو أن نسبة انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة.²

– إتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر ايجابيا على أداء أعضاء تلك الجماعة.

– تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لا بد أن يكون أكثر إيجابية، بمعنى لا بد أن توجد طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة فالجماعات الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الانتاج كما تستطيع و بنفس المستوى خفضه على العكس من تلك الجماعات الأقل تماسكا فهي أقل خطورة من ناحية التعامل من السالفة الذكر.

– إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيرا على إنتاجيتها وأدائها إضافة إلى كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية والأداء قد تتأثر ايجابيا.

¹ كيود عمار، المرجع السابق، ص 118.

² نفس المرجع، ص 119.

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

المبحث الثالث: التحفيز وسيلة للتأثير على العاملين.

إن أفضل المنظمات هي التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف حيث أنه توجد في المؤسسات والبيئة المحيطة بما قوى فاعلة تؤثر في العمل ونتائجه، وتقود إلى تفعيله، أو إلى تعزيز التحفيز واستبعاده وفق ما تتبع من سلوكيات وقرارات فيعد القيادي أو المدير ناجحاً عندما يسعى باستمرار إلى تحفيز العاملين معه من أجل تحقيق النتائج المستهدفة في وقتها المحدد، وتبعاً للخطة الموضوعية، ويحكم على نتائجه من خلال البشر لديه، هؤلاء الذين يحققون أفضل النتائج وأسرعها إذا ما تم تحفيزهم بشكل كافٍ لذلك، يجب على القيادي/المدير فهم أسرار التحفيز وممارسته مهما كان أسلوب القيادة الذي يتبعه وينقسم هذا المبحث إلى:

▲ المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه.

▲ المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

▲ المطلب الثالث: نظم التحفيز وكيفية تحسينها داخل المؤسسة.

▲ المطلب الرابع: أثر التحفيز على أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه:

• الفرع الأول: مفهوم التحفيز.

أ. لغة:

من حفزه حفزا دفعه من خلفه. ويقال: حفزت القوس السهم والليل يحفز النهار، ويقال: حفزه إلى الأمر حثه عليه، وحافزه، والجمع حوافز.¹

لقد حثت الشريعة الإسلامية على التحفيز في مواطن كثيرة، حيث يعد التحفيز أداة مهمة لدفع الإنسان لمزيد من العطاء والإبداع والابتكار سواء كان ذلك ماديا أو معنويا.²

ب. اصطلاحا:

عرف الدكتور "محمد علي السلمي" الحوافز على أنها: "العوامل التي تثير القوى الحركية في الإنسان وتثر على سلوكه".

كما عرف الدكتور "عاطف محمد عيد" الحوافز على أنها: "الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".³

عرف DIMOCK الحوافز على أنها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا كبيرا".

¹ Space- Univ- Bouira.DZ

² www.tassiliAlgerie.com

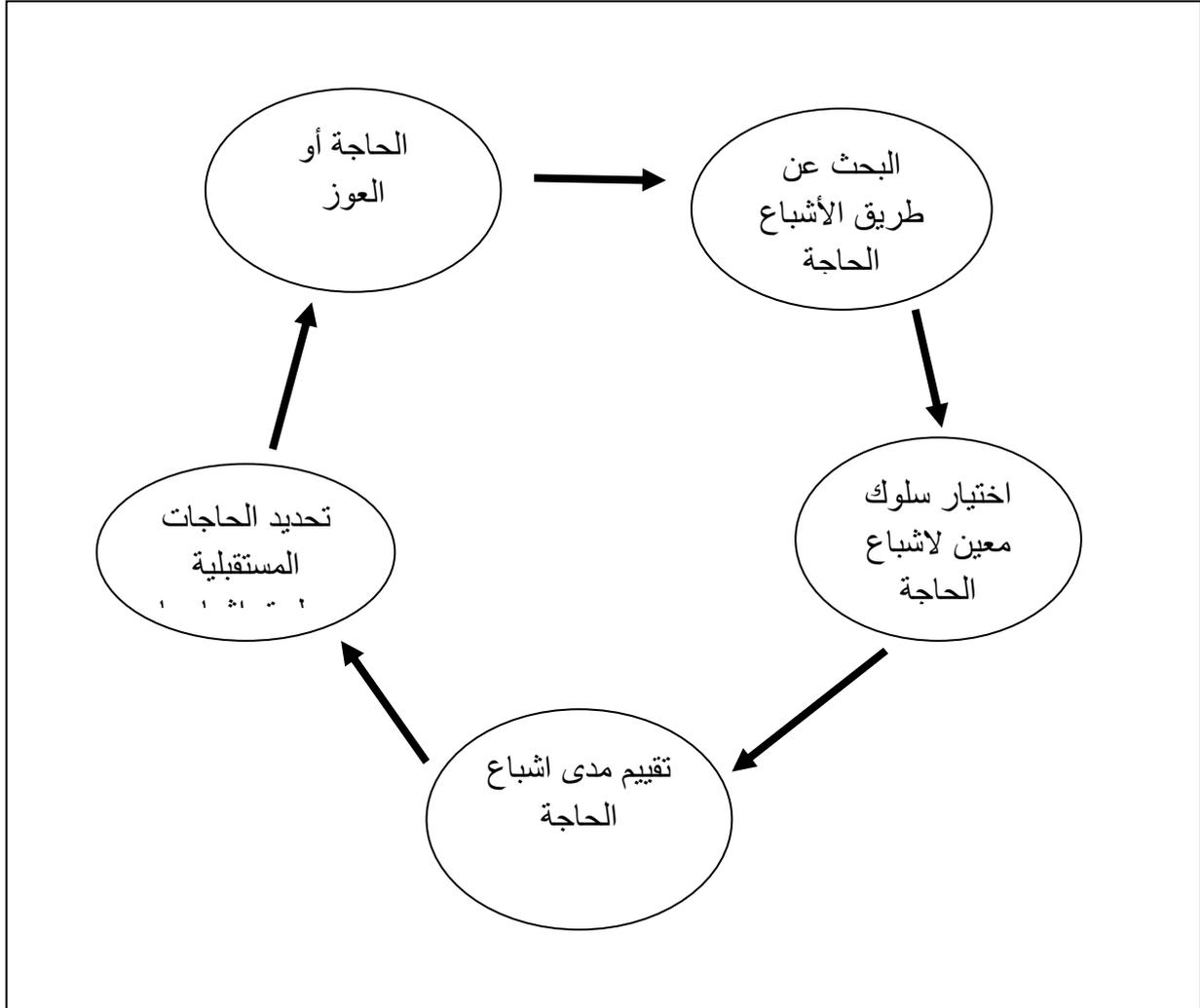
³ جولية أسماء وآخرون، التحفيز في المؤسسة- بحث علمي-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 04.

ويمكن القول بأن التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. فهي ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة. وإذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمراً في المنظمة، أن ما يحدد الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي: التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخيراً بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه فإن كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على أداء فانه يتطلب الأمر تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه، وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن المدير يواجه تحدياً كبيراً خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وعليه فإن الأمر يقتضي أن يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها وهكذا فإن التحفيز مهم جداً لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة من جانب آخر¹ ويمكن تصوير الإطار العام للتحفيز كما في الشكل ()

الآتي:

¹ قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، المرجع السابق، ص 91.

الشكل (14): الإطار العام للتحفيز.



المصدر: قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 92.

• الفرع الثاني: أنواع التحفيز .

يتنوع التحفيز حسب الأثر إلى ثلاث أنواع:

① حسب طبيعة الحوافز: وتنقسم هذه الحوافز إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معينة وهي:¹

أ. حوافز مادية:

وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية. ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعبر مجردة وزائلة.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كمنشأ يقدمه العمال.

وهذه الحوافز تتمثل في:

1. الأجر باليومية يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساو من حيث النتيجة والأجر إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

2. الأجر بالقطعة يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم وهذه الحوافز تكون على الشكل الآتي:²

¹ قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² نفس المرجع، ص 92.

3. الأجر على حسب الخبرة في العمل، أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

4. الأجر حسب احتياجات الفرد أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا لأن هناك أنواعا أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

أ. العلاوات المستحقة بداية كل عام.

ب. العلاوات الاستثنائية.

ج. الاشتراك في الأرباح.

د. الأجر التشجيعية.

هـ. العمولات.

و. الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ب. حوافز معنوية:¹

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجر لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد تأثير ضئيل أن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في

¹ أحمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، بحث علمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 005.

المدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت وستتناول بعض من هذه الحوافز كما يلي:¹

(1) المدح والتأنيب:

حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

(2) تقديم الموسيقى:

يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل...متكرر في أدائه.

(3) التسهيل الاجتماعي:

ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

(4) التنافس:

ويوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على الفرد أو في مجموعات.

¹ أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص6

5) المكافآت:

يقول "باتون" في كتابه "الناس والنقود والدوافع عام 1961" أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما أوتيس في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيفري أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى وتعدد صور المكافآت ففي دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفرغ الاستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كما يلي:

1) إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر.

2) الحق في الحصول على الترقية.

3) إتاحة الفرصة.

4) توحيد الأجور للأعمال الواحدة.

5) الأجر تبعاً لتكاليف المعيشة في كل مدينة.

6) عدالة الأجور.

7) أوقات الفراغ.

8) تقدير جميع الخدمات.

9) ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه.

10) حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى.

② حسب أثر الحوافز: وتنقسم إلى قسمين:

أ. حوافز ايجابية: تأخذ أشكالاً مختلفة نذكر من بينها:¹

(1) الحوافز النقدية:

وهي استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الأداء، وتعتبر الحوافز النقدية بشكل عام فاعلة حيث تستخدمها النقابات في مساوماتها للإدارة لتحقيق مكاسب إضافية (الاستقرار الوظيفي، كسب ولاء العمال...)

(2) الأمن والاستقرار في العمل:

يسعى الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل، وكذا الحوادث والإصابات التي تحدث في العمل، فالشعور بالأمن يحفز الأفراد على تقديم الأفضل دون الخوف من المستقبل.

(3) المديح والثناء:

يهتم الأفراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز، لذلك الإدارة أن تحتفظ بالمديح والثناء للحظة الحقيقية التي يجب أن توجهه عندها للفرد، لأن استخدام هذا التعبير بدون مناسبة يفقده معناه وفعاليته.

¹ كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 122

4) المنافسة:

كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن أن يتنافس الشخص مع نفسه كتحطيم رقمه القياسي السابق في الإنتاج، أو يتنافس مع جماعة باعتباره عضوا في جماعة تتنافس مع جماعة أخرى.

5) معرفة نتائج الأداء:

أن معرفة نتائج الأداء تصلح كباعث لتحسين الأداء، فتقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس بنتائج التقييم أثبتت فاعليتها في تحسين أدائه.

6) المشاركة:

وتعتبر من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، فبالمشاركة يمكن تذنية مقاومة التغيير المطلوب نحو شروط العمل أو الاستخدامات أو تغيير العادات في العمل أو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

ب. حوافز سلبية:

هي الحوافز التي يتم استخدامها لمنع السلوك السلي في العمل أو تكراره، أو للحد منه، ومن السلوك السلي الذي يتم السعي لمعالجته التكاسل في العمل، والإهمال، وعدم شعور العامل بالمسؤولية، أو عدم تنفيذ

أوامر المسؤولين وتعليماتهم، وهذا القسم من الحوافز يستخدم العقاب كوسيلة لتغيير السلوك غير المرغوب فيه الصادر من الأفراد، وذلك للوصول إلى الأهداف التي كانت هي سببا وحافزا لعدم وقوع الفرد في المخالفة.¹

ت. تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

ث. تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة للإنتاج.

ج. تحقيق حالة من الرضا للأفراد العاملين في المؤسسة لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج والمعدلات العالية لدوران العمل.

المطلب الثاني: أهداف الحوافز.

للحوافز عدة أهداف تسعى تحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:²

1) أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- ← الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد إشباع حاجته للتقدير.
- ← الدعم المالي فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجتهم المادية.
- ← تحمل المسؤولية.

¹ أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 57.

2) أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- ← إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويحدث التنافس اذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- ← تنمية روح المشاركة والتعاون.
- ← تنمية المهارات بين أفراد الجماعة.

3) أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- ← التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.
- ← التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة.
- ← تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لأن الحوافز تهدف إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: نظم التحفيز وكيفية تحسينها داخل المؤسسة:

• الفرع الأول: نظم التحفيز.

عند وجود مستويات إدارية رتبوية (هرمية) عديدة في المنظمات، يجب استخدام أساليب تحفيزية مختلفة تبعاً لكل مستوى عموماً اعتادت الإدارة العليا في المؤسسات على تحفيز القادة باعتبارهم محرك العمل والتطور، لكن اتضح أن هذه الممارسة لم تحقق المرجو منها، لذلك اتجهت المنظمات إلى توسيع أبعاد التحفيز لتشمل كافة المستويات الوظيفية كما يلي:¹

¹ قاسم شاهين، مرجع سابق الذكر، ص 93-94.

1) تحفيز القادة الإداريين:

يتجه القادة عموماً إلى إشباع الحاجات المعنوية أكثر من المادية، هم يبحثون عن الترقية، الشهرة، وتحقيق الذات والانجاز الشخصي قبل البحث عن التعويضات المالية. يتم تحفيز القادة عبر مدحهم حين انجاز العمل، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة، وطلب الاستشارة والتوجيهات، ودعم ما يطرحونه في المناقشات والاجتماعات، وأشعارهم بسيطرتهم على العمل. هؤلاء القادة، يجب أن يوظفوا كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم في تحفيز الآخرين، وفي خدمة المرؤوسين لديهم.

2) تحفيز الإطار العليا (المديرين):

يبحث المديرين عن إشباع حاجات تطوير مهاراتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات وزمن الترقية والتقدم المهني والمعلومات الكافية أكثر مما يبحثون عن المكافآت المادية. هؤلاء يجب أن يؤدوا دورين: الأول موجه نحو الرؤساء والسعي إلى تفهم أن توجيهاتهم ومطالبهم لا تتعارض مع أهدافهم الشخصية وعليه يجب أن يسهموا في تحفيز القادة. والثاني موجه نحو المرؤوسين عبر دفعهم باستمرار نحو بذل المزيد من الجهود وتحسين الأداء والفاعلية لأن ذلك يحقق لهم تحفيزاً أكبر ومردوداً أعظم وتقدماً في المستوى الوظيفي.

3) تحفيز الزملاء:

يبحث كل شخص في موقعه الوظيفي عن إشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية لذلك يجب النظر إلى الآخرين بالمنظار نفسه وتقديم المساعدة والدعم لهم للإسهام في تحقيق أهدافهم الشخصية في أشغال وظيفة مناسبة أو اغناء الوظيفة المشغولة أو التدريب والتأهيل أو العمل في جماعة وفريق أو المشاركة في القرار أو

التناوب على العمل. إن مساعدة الزملاء في تحقيق متطلباتهم تسهم في تحفيزهم وبالتالي ستقودهم إلى فعل المقابل أي الرد بالدعم بما يسهم في تحفيز الآخرين.

4) تحفيز المرؤوسين:

كان الاهتمام بالتحفيز محصورا بالاتجاه الواحد، أي أن يحفز الرؤساء المرؤوسين لديهم ويبحثوا عما يمكن أن يحفزهم ومساعدتهم على الوصول إليه وسيكون هؤلاء المحفزون موارد فعالة وعناصر أساسية في المؤسسة ومصدرا للأداء العالي والمبادرات والفاعلية والمردود. حاليا يبحث المرؤوسون عن إشباع حاجاتهم المادية أولا من خلال المكافآت والتعويضات المختلفة ثم ترتقي مطالبهم وتتوجه نحو أشغال وظيفية أعلى وذات محتوى مهم وغني والمشاركة في الإدارة والقرار وإتباع دورات تدريب مستمر إذ ترفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم والعمل في جماعة منسجمة وكذلك تنفيذ المهام وفق توقيت مرن وتوفير فرص ترقية كافية حتى تتحقق تلك الرغبات للمرؤوسين يجب عليهم أن يسهموا في تحفيز رؤسائهم ويدركوا أن التحفيز عملية متكاملة تشمل جميع القادة والأطر والمرؤوسين وأن الاستجابة لتطلعات القادة والمديرين ومتطلبات العمل التي يعلنونها ستسهم بالتالي في شمل الجميع بالتحفيز.

• الفرع الثاني: تحسين أنظمة الحوافز.

يمكن تحسين أنظمة التحفيز من خلال الإجراءات العملية التالية:¹

← التوفيق بين الأفراد والوظائف وذلك من خلال شقين متلازمين وهما اختبار أفراد مناسبين للوظائف،

وتصميم وظائف تناسب لأفراد

¹ كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 123.

← تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم مما يؤدي إلى زيادة صحة توقعاتهم لهذه الأدوار فإذا أحس الفرد بنقص قدراته فإن ذلك يؤثر على مستوى دافعيته للعمل لذلك يجب الحفاظ على التوازن بين قدرات الفرد ومستجدات التطور في الوظيفة.

← ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء وهو إجراء أكثر أهمية في مجال تنشيط الدافعية وبذلك يستقر في الأذهان أن الطريق للحصول على الحوافز هو أداء العمل بالمستوى المطلوب وليس وفقاً لطرق أخرى.

← الإدارة بالأهداف حيث من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة وتحتوي درجة من التحدي باعتبار أن خصائص الأهداف لها تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه.

وفي مجال الحديث عن المقترحات الخاصة بتحسين الدافعية يقدم "ايفانسوفيش" وزملاؤه عدة مقترحات تساعد المدير في تحسين دافعية الأفراد وهي:¹

← تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.

← استخدام برنامج واضح للحوافز.

← توفير مناخ أو بيئة عمل إنسانية داخل المنظمة.

← الالتجاء إلى أسلوب الترقية من الداخل.

← وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.

← وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.

¹ كيرد عمار، المرجع السابق، ص 123.

والغرض من بناء أنظمة فعالة للتحفيز هو تحقيق أقصى مستوى من الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وتنعكس العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين في ذلك التأثير الذي يحدثه الرضا الوظيفي - الناتج عن نظام الحوافز - على إنتاجية وأداء الفرد.

المطلب الرابع: أثر التحفيز على أداء العاملين:

• الفرع الأول: نظريات التحفيز المرتبطة بالرضا:

قام كثير من المفكرين وعلماء السلوك والإدارة بتقديم دراسات كثيرة في شكل نظريات وفي محاولة منهم لتحديد وفهم العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين. أي أنه لدراسة هذه العلاقة يكفي أن ندرس مستوى الرضا الوظيفي للأفراد على نظام الحوافز وأثره على الأداء في المؤسسة.

1. نظرية ماسلو:

قدم ماسلو¹ في 1943 نظريته المتمثلة في أن للفرد خمس أنواع من الحاجات تندرج في شكل هرمي تبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتنتهي في قمته بالحاجات المتعلقة بتحقيق الذات وهي كما يلي:²

¹ ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) (1908-1970) عالم نفس أمريكي، ولد في بروكسلين نيويورك، أبواه مهاجران يهوديان من روسيا، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات، بدأ بدراسة القانون بالجماعة تحت تأثير ضغط والديه، حصل على بكالوريوس في الأدب (1930) وحصل على الماجستير في الأدب (1931)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934) بجامعة وسكنس.

² محمد ربيع زناقي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، مكتبة المتبني، السعودية 2013 ص 187 - 188

○ احتياجات فسيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان من الحاجة إلى الطعام والماء والمأوى والنوم ... وتسمى الحاجات البيولوجية وتشبعها المؤسسة عن طريق الأجور والحوافز المادية.

○ احتياجات الأمان:

تضم حاجة الفرد إلى حماية نفسه من الأخطار التي تهدده هو وأسرته... لذلك فالمؤسسات تشبع هذه الحاجة من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية وأيضا من خلال أنظمة التأمين الاجتماعية والمعاشات وبرامج الرعاية الصحية.

○ احتياجات اجتماعية:

وتسمى حاجات الانتماء...والإنسان اجتماعي بطبعه، وتشمل على حاجة الإنسان للارتباط والتعاطف والصدقة والمودة، وتشبع هذه الحاجة بتوفير فرص التفاعل مع الآخرين وانتشار فرق العمل ودعم المناخ الاجتماعي في التنظيم.

○ احتياجات الاحترام:

تشمل حاجة الفرد للمكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة والثقة والاعتداد بالنفس، وتشبع هذه الحاجات عن طريق الترقيات ومسميات الوظيفية.

○ تحقيق الذات:

تمثل أعلى مراحل الإشباع يبدأ الفرد في البحث عن تحقيق الذات وإنجاز أقصى ما يمكنه إنجازه، وتشبع هذه الحاجات بتوفير مناخ عمل ابتكاري داخل المنظمة وتوفير فرص للعاملين للتقدم في المسارات الوظيفية. ويفترض ماسلو أن الحاجة الأدنى غير المشبعة في هذا المدرج للحاجات الإنسانية تظل مسيطرة على سلوك الشخص إلى أن يتم إشباعها بشكل كاف.

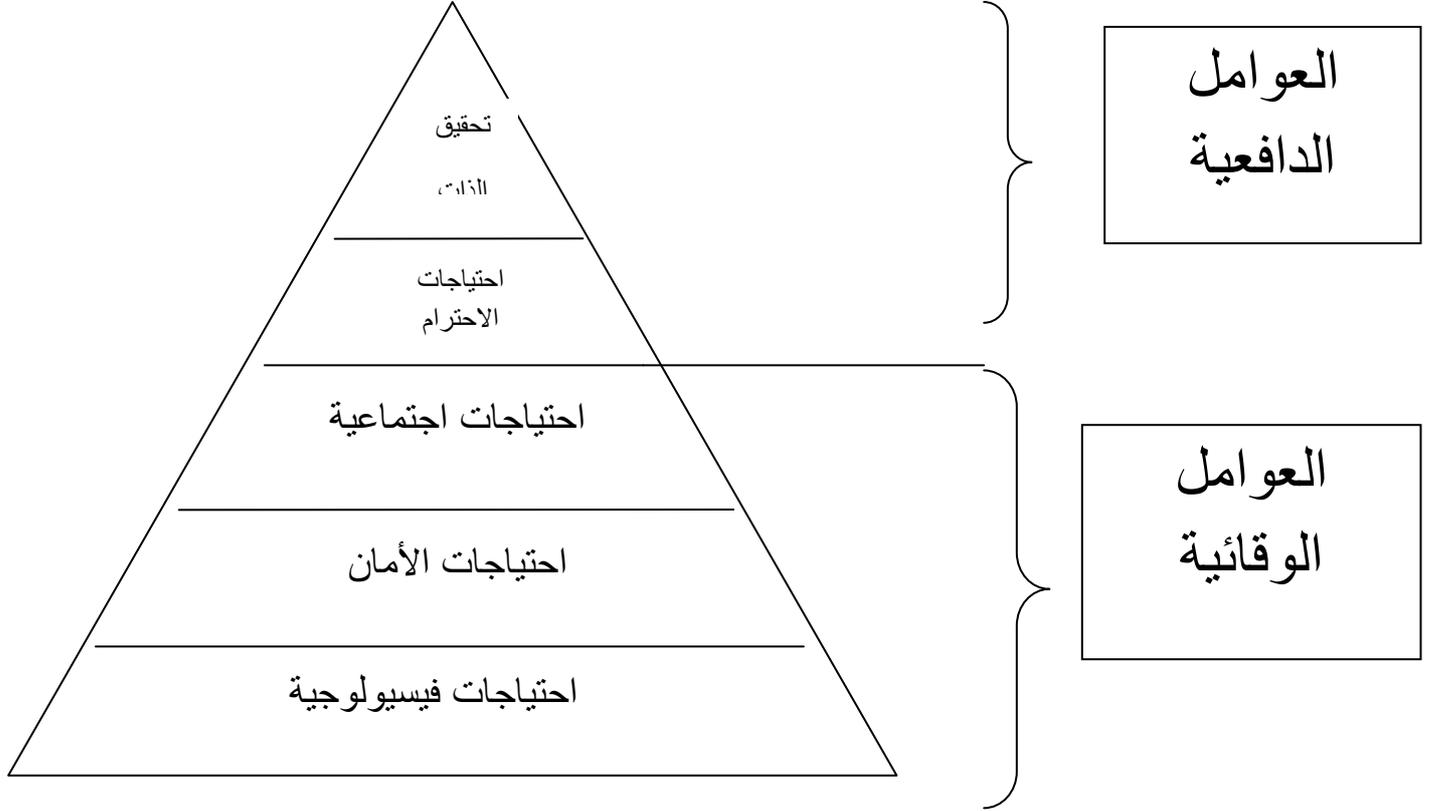
2. نظرية العاملين لهيرزبرج:

جاء هيرزبرج¹ بنظرية العاملين والتي مضمونها أن هناك مجموعة من العوامل التي يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل إلى حالة عدم الرضا ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل. وتعرف بالعوامل الوقائية الصحية ومجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بجوهر العمل أو الوظيفة حيث يؤدي توافر هذه العوامل إلى وجود دافعية قوية للعمل. ودرجة عالية من الرضا، ولكن غياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الاستياء أو عدم رضا وتعرف بالعوامل الدافعية² كما يتضح من الشكل الموالي تمثل العوامل الدافعية لدى هيرزبرج المستويات العليا في سلم ماسلو للحاجات الحاجة إلى الاعتراف وتحقيق الذات، بينما العوامل الوقائية تتفق مع الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والنواحي الاجتماعية.

¹ فريدريك هرزبرج Frederick Irving Herzberg (1923) كان عالم النفس الأمريكي الذي أصبح واحد من أكثر الأسماء المؤثرة في إدارة الأعمال، وهو الأكثر شهرة لادخال الاثراء الوظيفي ونظرية الدفعية والوقائية له، في سنة 1968 نشر له كتاب، كيف يمكنك تحفيز الموظفين؟ باعت 1,2 مليون نسخة بحلول عام 1987، وكان المقال الأكثر طلبا من مجلة هارفارد للأعمال.

² محمد ربيع زباني، مرجع سبق ذكره ص 190-191

الشكل (15): الجمع بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج للدوافع.



المصدر: محمد ربيع زناقي السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 191

3. نظرية التوقع لفروم:

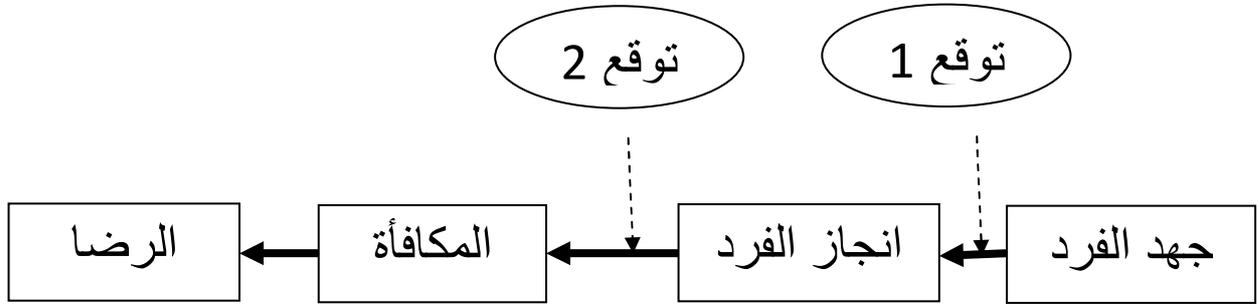
قدمها فروم¹ في 1964 جوهرها أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف تتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة فردية في قبول النتائج.²

¹ إريك فروم Seligman fromm (180-1900) عالم نفس وفيلسوف انساني ألماني أمريكي ولد في مدينة فرانكفورت وهاجر إلى و.م.أ في 1934، من أعماله: الهروب من الحرية (1941)، التحليل النفسي والديني (1950)، مدخل إلى فهم الأحلام والقصص الخيالية والأساطير (1951)، المجتمع العاقل (1955)، تحليل لشخصية وتأثيره (1959)، كما حرر بأقلام كتاب متعددين

² بشير علاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار البيازوري للنشر، الأردن 2009، ص 141

ويرى روبينس أن نظرية التوقع من النظريات الهامة للدافعية حيث يمكن أن تساعد الإدارة في معرفة جهودات العاملين وتوجيه هذه الجهود بما يخدم أهدافهم ويشبع حاجاتهم كما أن هذه النظرية تكتسب أهمية كبيرة بتركيزها على تحليل نوعية العوائد أو النتائج التي يعطيها الأفراد أولوية أو أفضلية وكيفية ربطها بمعدلات الأداء أو الانجاز ولهذا المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز وضرورة ارتباطها بأداء الأفراد¹ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (16): نظرية التوقع ل فروم.



المصدر: بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، مرجع سبق ذكره، ص 142

يتضح من الشكل أعلاه أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح في بلوغ ذلك الانجاز، وهذا هو التوقع 1 وأضاف فروم بأنه اذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع 2 عند فروم.

عموما أكدت مختلف الدراسات والنظريات رغم الاختلاف بينهما في طريقة طرحها ومعالجتها لمسألة التحفيز. على وجوب توفر مجموعة من الشروط لضمان نجاح نظام الحوافز في التأثير على أداء الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الأداء.

¹ محمد ربيع زناقي، مرجع سبق ذكره، ص 198

• الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز.

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

— الجهد المبذول يجب أن يكون في علاقة مع الكفاءات المستهدفة (أي أن توافق الوظيفة مع كفاءة الفرد).

— يجب أن تكون فترة الحصول على المكافأة غير بعيدة في الزمن في الأداء المحقق (أقصر ما يمكن أن تكون).

— أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد (أو فئة معينة من الأفراد)، بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبا فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعانون منه، أو يصلح لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب للإشباع في رغبة حالية لدى العاملين مثل: إعلان مكافآت تشجيعية وغيرها.

— إن مضمون النتائج السابقة يفيد أنه بالدرجة التي يكون فيها القائد حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وهذا يتوقف على درجة سيطرته الحوافز ووسائل الاشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة القائد، كلما قوى تأثير سلوك القائد إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، والعكس بالعكس.

¹ كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 131

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن كثير من الدراسات اهتمت بإنتاجية الفرد داخل المنظمة، لكنها عجزت على تفسير هذا الدور لوحده معزولا عن شخصية الفرد، فهو ليس بآلة تنفذ أوامر مشغلها، بل هناك تفاعل مجموعة من العوامل تعطينا لمحة أو نظرة عن سلوك هذا الفرد في إطار العملية الإنتاجية، هذا السلوك هو أداء الفرد أو الموظف أو العامل داخل المنظمة وهو تابع لمجموعة من المتغيرات، فالقائد الجيد هو القائد الذي يستطيع أن يجد هذه التوليفة بين العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية، ويمزج بينها بالقدر الذي يحقق فيه أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ويفجر طاقاتهم الإبداعية من أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم.

وبناء على معرفة إدارة المنظمة لمحددات دافعية الأفراد العاملين بها فان عليها أن تضع هيكلها متكاملًا لنظم التحفيز الذي يعد الوسيلة الأهم من وسائل القيادة في التأثير على الأداء، حيث يعتمد على تغطية كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تضمن توجيه السلوك في الإطار الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

تمهيد:

في البدء تطرقنا إلى الجانب النظري من البحث وهما الشاغل هو معرفة مدى العلاقة الموجودة بين القيادة وأداء العاملين، وللوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية على شركة الغاز والكهرباء "سونلغاز" بسعيدة وهدفنا أن نقف إلى الجانب الحقيقي من هذا البحث من خلال الاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، وتم طرح فيها مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى مجموعة من المديرين والعمال للوقوف على هذه العلاقة من الجانب التطبيقي.

وللإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة. قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
- المبحث الثاني: منهجية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

تعتبر شركة سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطني، وهذا ما سمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الهيمنة كانت السبب لاختيار هذه المؤسسة من طرف الباحث لتكون محل الدراسة في الجانب التطبيقي من هذا البحث.

▲ تعريف المؤسسة على المستوى الوطني:

تشغل سونلغاز حيزا واسعا وقطاعا هاما وحيويا في الاقتصاد الوطني وهو قطاع الطاقة (الكهرباء والغاز)، ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

■ مرحلة (1944-1947):

وهي مرحلة النشأة في ظل المستعمر الفرنسي، وقد عرفت باسم "Le bon company" وهو اسم محتكرها الفرنسي "Le Bon"، وقد كان دورها مقتصر على إنتاج الكهرباء فقط.

■ مرحلة (1947-1969):

في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة بمسمى "كهرباء وغاز الجزائر EGA" والتي جمعت بين توزيع الكهرباء والغاز، وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

▪ مرحلة (1969-1991):

وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز كباقي المؤسسات الوطنية الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي ينص على حل "EGA" وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

▪ مرحلة (1991-2004):

في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وبدأت تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية 1998 وهي السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من راس مال الشركة للبيع وهو ما قدر بـ 20%.

▪ ما بعد 2004:

تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة، ولقد انطلقت إعادة الهيكلة للشركة في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد اربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006 وهي كالتالي:

- Algerian engineering service company (ALGESCO)
- Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM).
- Algerian energy telecom company (AETC).
- Algerian operating and amintenance company (AOM).

وكما تحوي على 34 فرعا صناعيا نذكر أهمها:

- ← المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
- ← المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.
- ← المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة الغاز.
- ← النظام المشغل للكهرباء مكلف بتسيير نظام إنتاج ونقل الكهرباء.
- ← المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائري
- ← المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط
- ← المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب
- ← المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مديرية التوزيع سونلغاز سعيدة

في عام 1974: سونلغاز قسم فرعي.

في عام 1979: سونلغاز تحولت إلى مركز.

القانون الخاص بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، تم إصداره في 05 فيفري 2002 وسجل طريقة تنظيم تختلف عن سابقتها منذ إنشائها في عام 1974، وهو يفتح القطاع للمنافسة هذا القانون يحتوي على تنظيم من نوع مجمع صناعي للشركات.

والذي ينشط من خلال فروع المستقلة قانونيا، المهن القاعدية أو الأساسية، الإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز ومنذ إصداره في جانفي 2002: سونلغاز توزيع الغرب، هذا المركز أصبح مديرية جهوية.

الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

بعد إعادة الهيكلة للمجمع وتحويله، تسمية الفروع تغيرت، كذلك المديرية الجهوية لسعيدة تحولت إلى مديرية التوزيع تابعة لشركة التوزيع الكهرباء والغاز للغرب.

توزيع سعيدة مزودة بخطين KV 200، تيارت وسيدي بلعباس وخط KV60 بوحنفية الذي يصل إلى XP220/60/30 الذي يبعد بـ 10 كلم عن مدينة سعيدة.

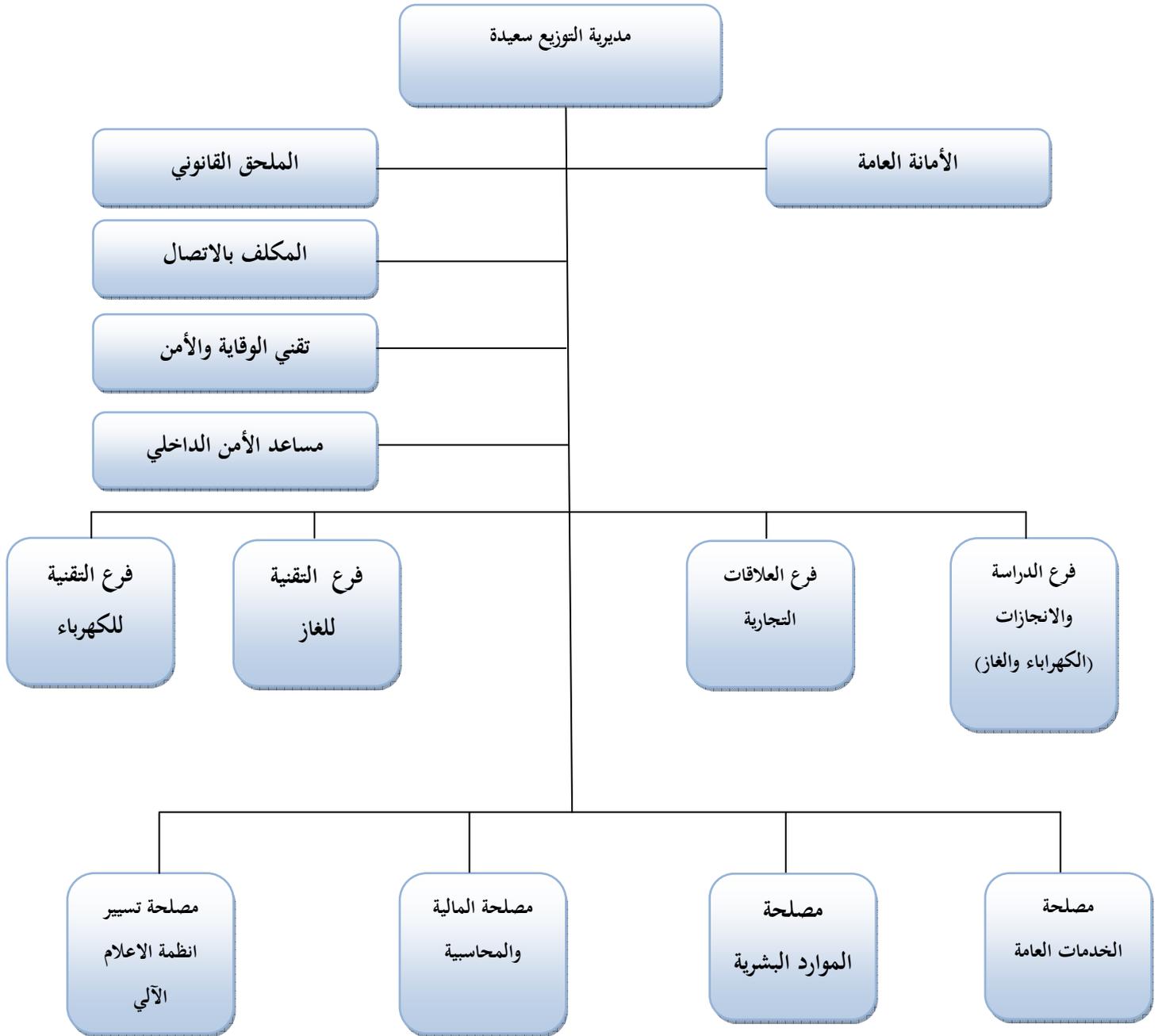
ضغط التيار انخفض إلى KV60 من خلال 02 محولات ومرة أخرى KV 30 بـ 02 محولات إضافية.

▪ توزيع منطقة سعيدة

- ← سعيدة مدينة 01.
- ← سعيدة مدينة 02.
- ← بوراشد.
- ← أم الجران.
- ← ماوسة أولاد كروم.
- ← مصنع القرميد سيدس عيسى.
- ← المنطقة الصناعية.
- ← عين السخونة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة



مصدر: وثائق سونلغاز سعيدة.

المبحث الثاني: منهجية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

يتضمن هذا البحث وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها والخطوات التي اتبعت للتأكد من صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

للقيام بأي دراسة علمية من أجل الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة وجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة مشكلة وتشخيصها.

• الفرع الأول: منهج الدراسة

إن المنهج العلمي هو مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق معينة. من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره. ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، بمعنى أنه يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف عن الظاهرة المدروسة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

أما المنهج الوصفي التحليلي فيهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

• الفرع الثاني: مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث إطارا مرجعيا للباحث في اختيار عينة البحث وقد يكون هذا الإطار مجتمع كبير أو صغير.

يتكون مجتمع الدراسة من فئة الدراسة المدبرين ورؤساء المصالح وبعض العمال التنفيذيين والتقنيين بشركة الغاز والكهرباء "سونلغاز" سعيدة والمقدر عددهم بـ 31 مسؤول وعامل.

• الفرع الثالث: عينة الدراسة:

العينة هي جزء من مجتمع البحث والتي تسمح لنا بانجاز بحثنا نظرا لصعوبة استجواب كل أفراد المجتمع وكانت طريقة اختيار العينة عشوائية، وهذا راجع إلى سببين: العينة العشوائية تعطي فرصا أكثر تكافئا لكل المدراء ورؤساء المصالح. لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تميز أو إعفاء أو صفات أخرى، والعينة العشوائية تعتبر من أبسط طرق العينات.

لقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة، ويتكون هذه العينة من (31) شخص. وقع تم سحب عينة عشوائية طبقية بسيطة بنسبة 31% حسب متغير النوع الاجتماعي، وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، فاسترجعت كلها.

• الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:.

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل:

هو الأداة التي تؤدي في وضعيتها إلى إحداث تغيير وذلك عن طريق التأثير في قسم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، ويتمثل المتغير المتنقل في بحثنا هذا في القيادة.

2. المتغير التابع:

والذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل فإنه يؤثر على قيم المتغير التابع ويشمل المتغير التابع في بحثنا هذا في أداء العاملين.

3. المتغيرات الديمغرافية: وهي:

أ- النوع الاجتماعي: وله مستويات (ذكر، أنثى).

ب- العمر وله أربع مستويات (21-30 سنة، 41-50 سنة، 50 فما فوق).

ج- مدة الخدمة في المؤسسة (الأقدمية): وله أربع مستويات (1-5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنة، أكثر من 20 سنة).

د- المستوى العلمي: وله أربع مستويات (ثانوي- جامعي- ما بعد التدرج- شهادة أخرى).

هـ- المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات (إطار- عون تحكم- عامل تنفيذي).

و- الحالة الاجتماعية: وله أربع مستويات (أعزب- متزوج- مطلق- أرمل).

• الفرع الخامس: أدوات الدراسة.

1. الاستبيان:

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية التي يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة التي يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجميع إجاباته وتحليلها، وقائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة، التي تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.

2. بناء الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بأسئلة متعلقة ومتلائمة بمتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- ← إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جميع البيانات والمعلومات.
- ← عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة لجميع البيانات.
- ← تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه.
- ← إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة.
- ← توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على أربع محاور أساسية:

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية ويشمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية لمفردة البحث حيث يضم ستة فقرات تتعلق بكل من:

← الجنس.

← السن.

← الأقدمية في العمل.

← المستوى التعليمي.

← المستوى الوظيفي.

← الحالة الإجتماعية.

المحور الثاني: خاص بالنمط القيادي وأداء العاملين: ويتضمن هذا المحور 12 عبارة

المحور الثالث: يركز على المهارات القيادية وفريق العمل: ويضم هذا المحور 5 عبارات

المحور الرابع: يركز على التحفيز وأداء العاملين ويضم 7 عبارات

• الفرع السادس: مقياس ليكارت الخماسي.

اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان حيث يطلب فيه من

المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة والتي تدرجت على النحو التالي:

أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

(1) (2) (3) (4) (5)

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجراءات الدراسة:

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختيار واختبار فرضياتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 20) وقد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

← التكرارات والنسب المئوية.

← المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

■ ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (02) إلى قيمة معاملات الثبات للمحاور الثلاث، حيث يتضح أن قيمة معامل الثبات تتراوح بين 0.839 و 0.958 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات 0.907، وجميع هذه القيم جيدة جداً مما يدل على ثبات فقرات الاستبيان، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

جدول (05): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
محور النمط القيادي و أداء العاملين	12	0.839
محور المهارة القيادية و فريق العمل	05	0.947
محور التحفيز و أداء العاملين	07	0.958
بالنسبة لجميع الفقرات	24	0.907

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

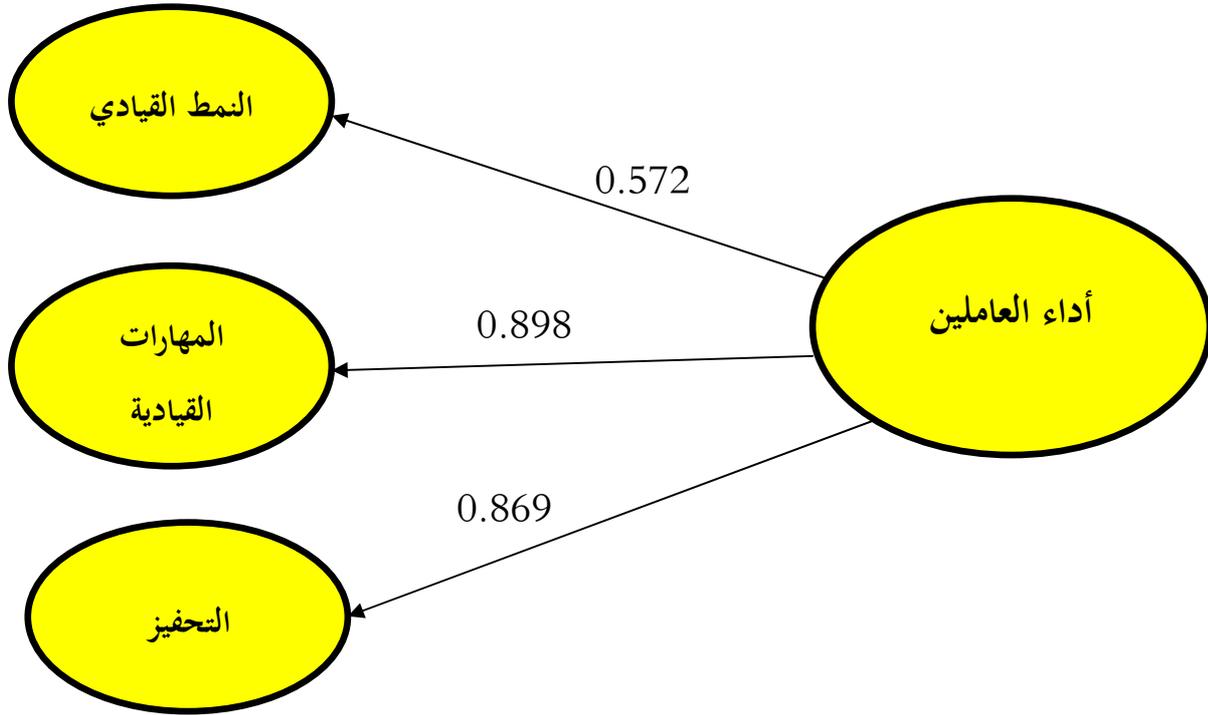
جدول (06) يبين قيمة ارتباط بيرسون لأبعاد (محاور) الدراسة

مستوى الدلالة		معامل الارتباط "ر"	البعد (المحور)
**0.01	*0.05		
دال	/	0.572**	بعد النمط القيادي و أداء العاملين
دال	/	0.898**	بعد المهارة القيادية و فريق العمل
دال	/	0.869**	بعد التحفيز و أداء العاملين

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

الشكل رقم (18): معامل الارتباط بين مختلف المحاور.



▲ وصف خصائص عينة الدراسة :

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص أو السمات الشخصية:

توضح الجداول والأشكال التالية الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن،

الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وأخيرا الحالة الاجتماعية.

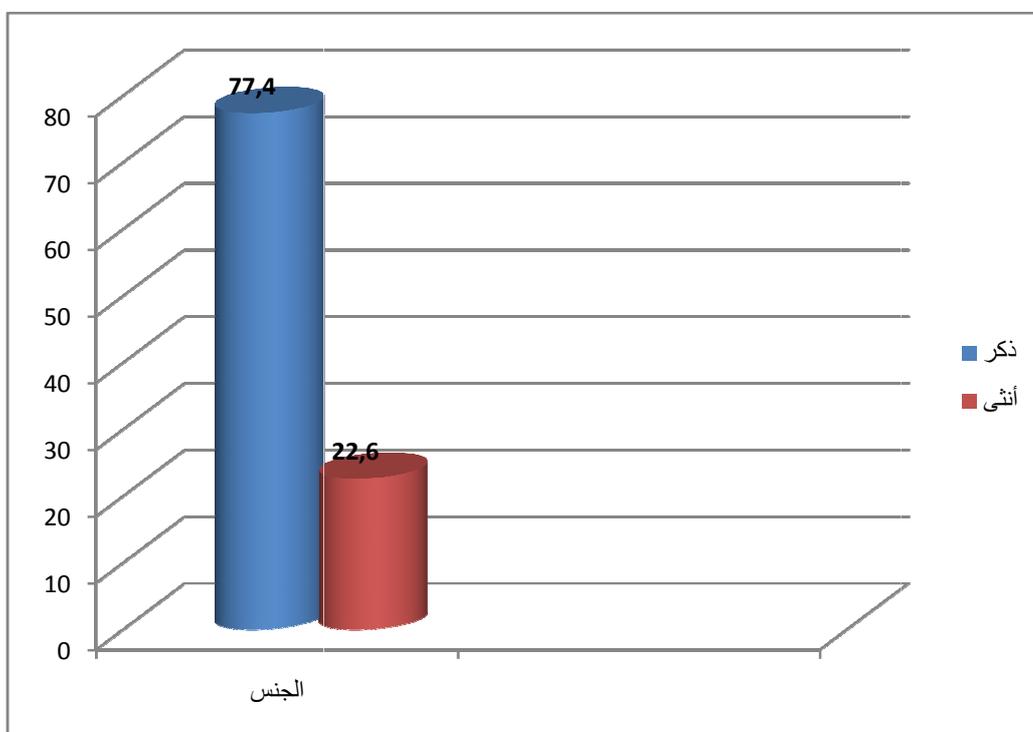
أولاً: الجنس.

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77.4	24	ذكر
22.6	7	أنثى
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

شكل رقم (19): يبين توزيع العينة على حسب الجنس.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يمثل الشكل رقم (19) عينة الدراسة حسب الجنس، حيث كان عدد الذكور 24 من أصل 31 وهذا

بنسبة 77.4% و عدد الإناث 7 و هذا بنسبة 22.6%.

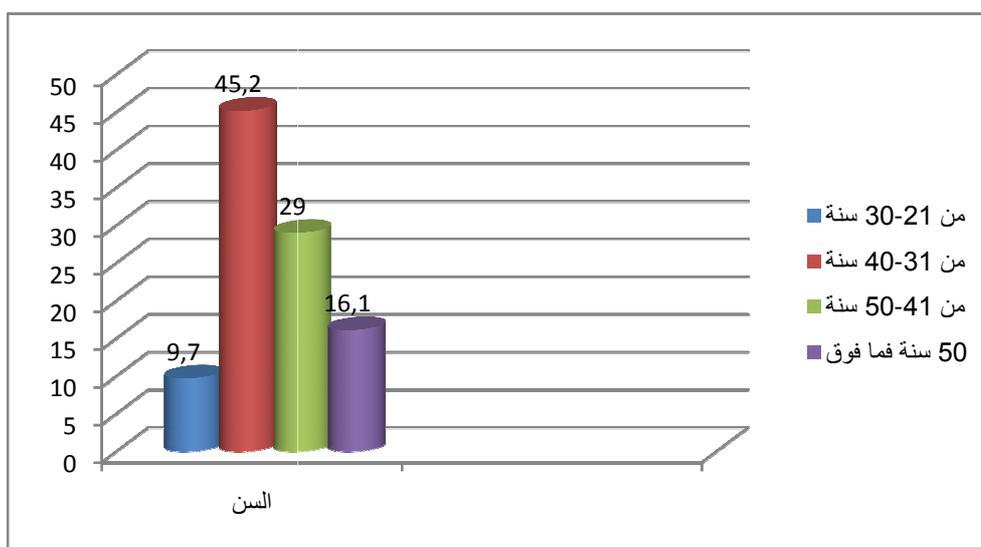
ثانياً: السن.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 30-21 سنة	3	9.7
من 40-31 سنة	14	45.2
من 50-41 سنة	9	29.0
50 سنة فما فوق	5	16.1
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

شكل رقم (20): يبين توزيع العينة على حسب السن.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يمثل الشكل (20) عينة الدراسة حسب السن، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 21 - 30 سنة 3 أفراد بنسبة 9.7% و كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 - 40 سنة 14 فرد بنسبة 45.2%، بينما كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 9 أفراد بنسبة 29%، والذين تتراوح أعمارهم فوق 50 سنة 5 أفراد بنسبة 16.1%.

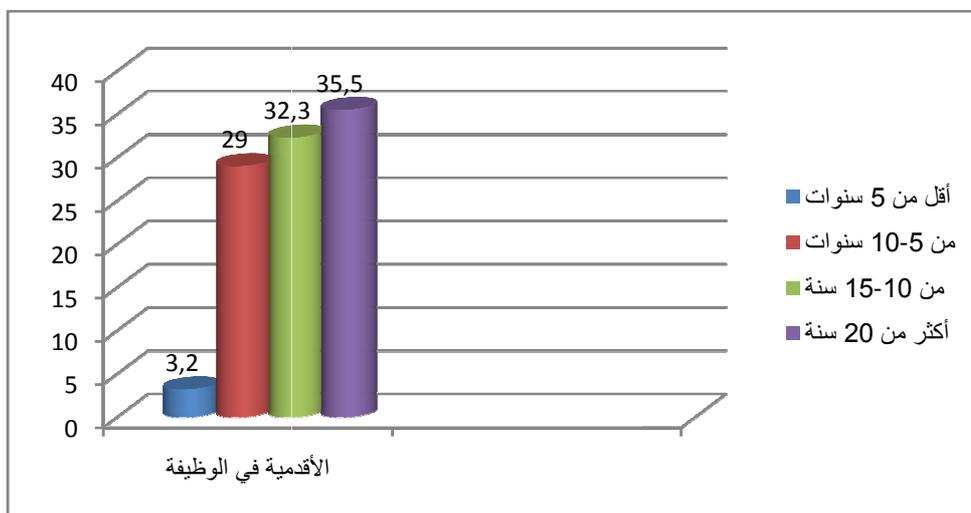
ثالثاً: الأقدمية في الوظيفة.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	3.2
من 5-10 سنوات	9	29.0
من 10-15 سنة	10	32.3
أكثر من 20 سنة	11	35.5
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

شكل رقم (21): يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية في الوظيفة.



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

نلاحظ من خلال الشكل (21) عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الأقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات 1 فرد بنسبة 3.2%، و من 5-10 سنوات أقدمية في الوظيفة كان عددهم 9 أفراد بنسبة 29%، بينما كان عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الأقدمية في الوظيفة من 10-15 سنة 10 أفراد بنسبة 32.3%، و في الأخير الذين تتراوح مدة الأقدمية في الوظيفة أكثر من 20 سنة 11 فرد بنسبة 35.5%، من خلال القيم المدروسة نجد أن عملاء سونلغاز الموظفين لهم خبرة كبيرة نظرا لسنوات الخبرة الموضحة في الجدول السابق.

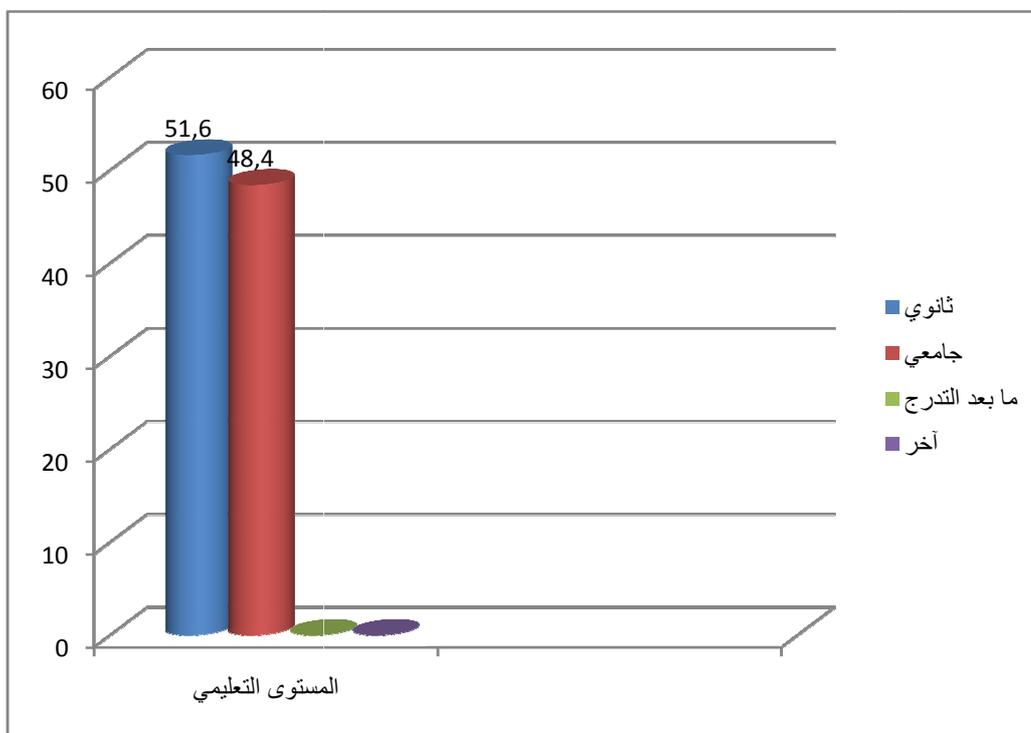
رابعاً: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
51.6	16	ثانوي
48.4	15	جامعي
0	0	ما بعد التدرج
0	0	آخر
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

شكل رقم (22): يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي



يتبين لنا من خلال الشكل (22) عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث كان عدد أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي 16 فرد وذلك بنسبة 51.6%، بينما كان عدد الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي 15 فرد بنسبة 48.4%، بينما لا يوجد من بين أفراد العينة الذين لديهم مستوى ما بعد التدرج أو مستوى آخر.

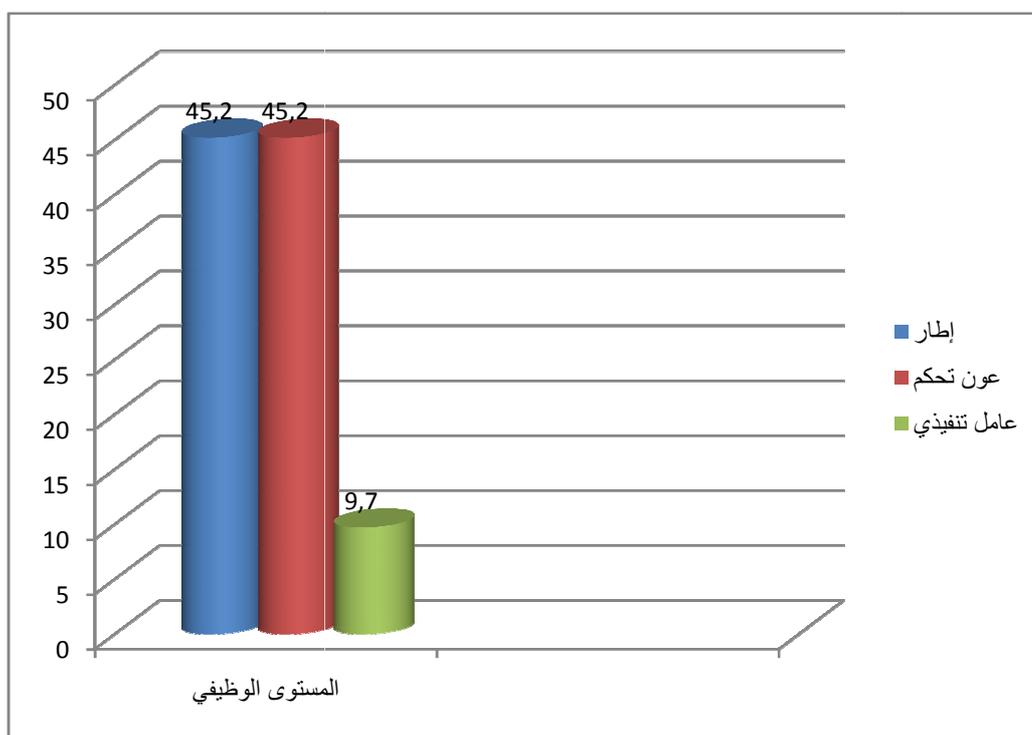
خامسا: المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
45.2	14	إطار
45.2	14	عون تحكم
9.7	3	عامل تنفيذي
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

شكل رقم (23): يبين توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي.



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

نلاحظ من خلال الشكل (23) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي، فقد كان عدد الأفراد الذين يشتغلون وظيفة إطار و وظيفة عون تحكم 14 فرد لكليها بنسبة 45.2%، بينما كان عدد الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عامل تنفيذي 3 أفراد بنسبة 9.7%.

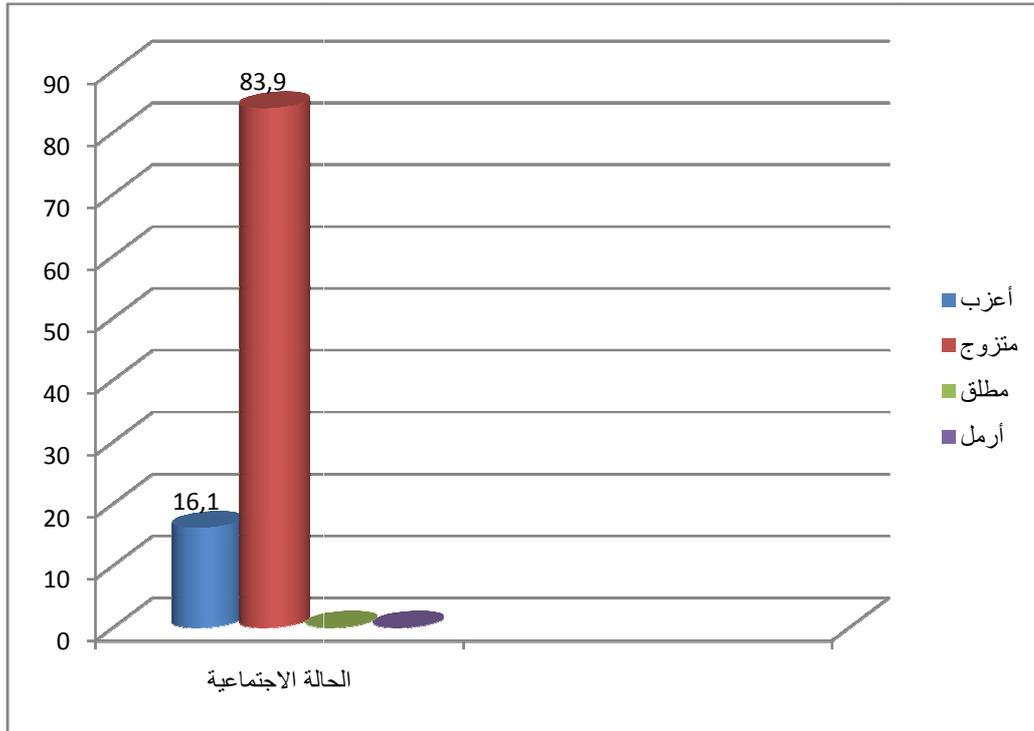
سادسا: الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
16.1	5	أعزب
83.9	26	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

شكل رقم (24): يبين توزيع العينة على حسب الحالة الاجتماعية.



يتبين لنا من خلال الشكل (24) توزيع العينة على حسب الحالة الاجتماعية، فكان عدد أفراد العينة الذين يندرجون ضمن الحالة الاجتماعية "أزرب" 5 أفراد بنسبة 16.1%، بينما المتزوجون كانوا 26 فرد بنسبة 83.9%، أما المطلقون و الأراامل فلا يوجد أي فرد ضمن عينة هذه الدراسة.

تحليل إجابات العينة على فقرات المحاور:

توضح الجداول و الأشكال التالية إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحاور الثلاث:

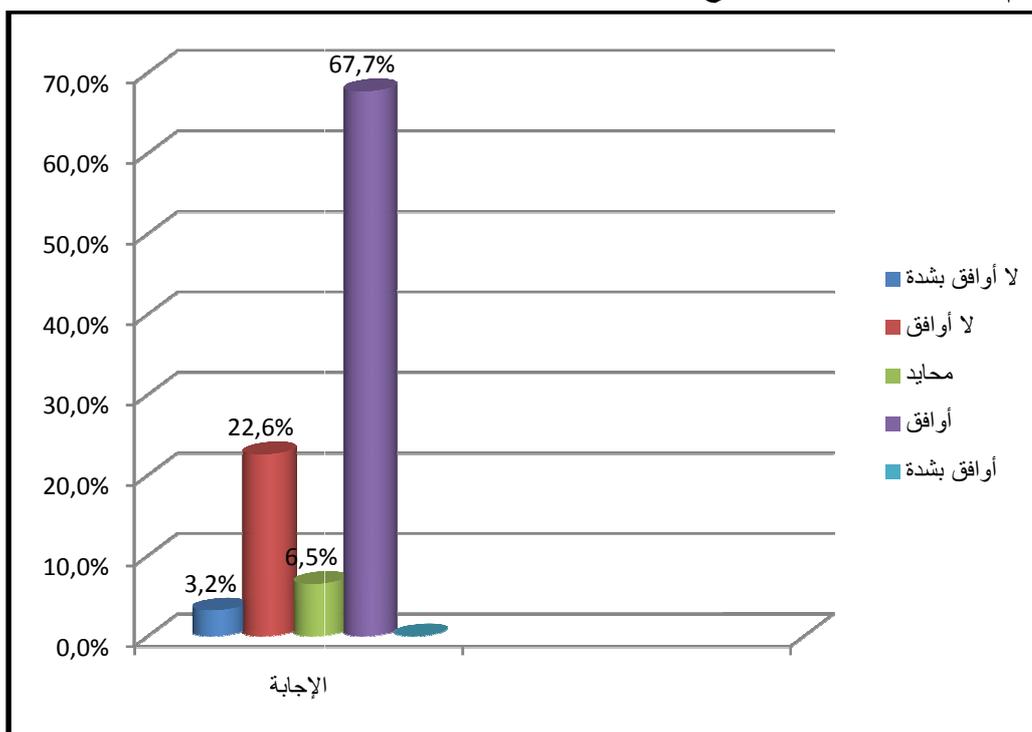
أ/- محور النمط القيادي و أداء العاملين:

جدول رقم (13): يبين مدى تشجيع القائد للمنافسة الجماعية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
3.2	1	لا أوافق بشدة
22.6	7	لا أوافق
6.5	2	محايد
67.7	21	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (25): يبين مدى تشجيع القائد للمنافسة الجماعية



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة و بمجموع 21 فرد و بنسبة 67.7% أجابوا على أن

القائد يقوم بتشجيع المنافسة الجماعية بينما أجاب 8 أفراد و بنسبة 25.8% بأنه لا يوجد تشجيع للقائد

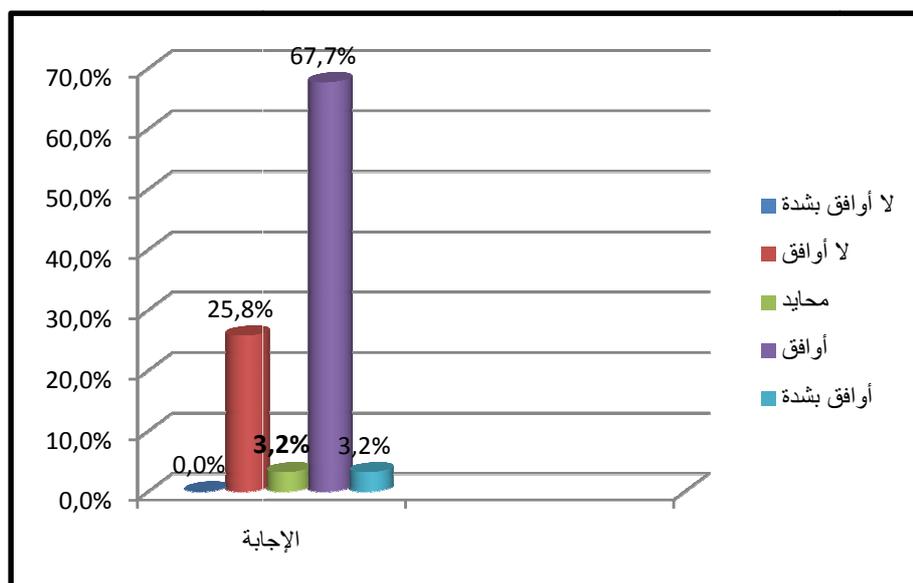
على المنافسة الجماعية و التزم الحياد 2 أفراد و بنسبة 6.5%.

جدول رقم (14): يبين مشاركة القائد العاملين في تخطيط العمل كما يسمح لهم بإبداء آرائهم

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
25.8	8	لا أوافق
3.2	1	محايد
67.7	21	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (26): يبين مشاركة القائد العاملين في تخطيط العمل كما يسمح لهم بإبداء آرائهم



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن 22 فرد من أصل 31 فرد و بنسبة 70.9% أكدوا على مشاركة القائد لهم في تخطيط العمل و السماح لهم بإبداء آرائهم بينما أجاب 8 أفراد و بنسبة 25.8% عكس ذلك و التزم الحياد 1 فرد واحد و بنسبة 3.2%.

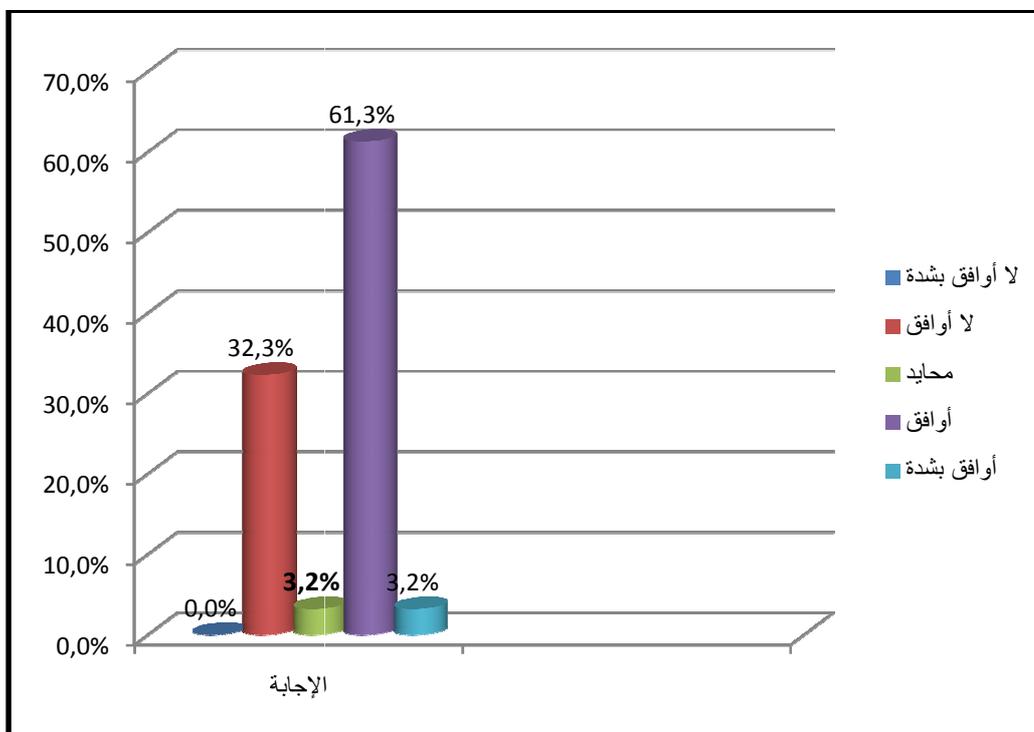
جدول رقم (15): يبين مدى طرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
32.3	10	لا أوافق
3.2	1	محايد
61.3	19	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

شكل رقم (27): يبين مدى طرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية



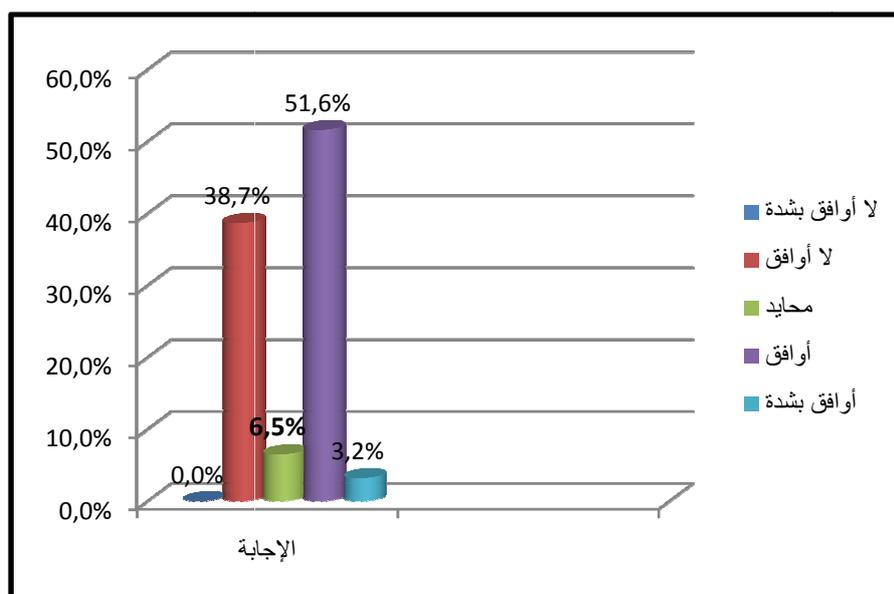
يتبين لنا من خلال الشكل رقم 25 إجابة عينة الدراسة على مدى طرح القائد أفكاره على العاملين و مدى تشجيع المبادرات الفردية حيث أجاب 20 فرد و بنسبة 64.5% على مناقشتهم و القائد أفكار تخطيط العمل و على أن القائد يقوم بتشجيع المبادرات الفردية بينما أجاب 10 أفراد و بنسبة 32.3% عكس ذلك و التزم الحياد فرد واحد.

جدول رقم (16): يبين مدى حرص القائد على تنسيق جهود العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
38.7	12	لا أوافق
6.5	2	محايد
51.6	16	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (28): يبين مدى حرص القائد على تنسيق جهود العاملين



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يتضح لنا من الشكل أعلاه على أن أفراد عينة الدراسة و بمجموع 17 فرد و بنسبة 54.8% أكدوا على حرص القائد على تنسيق جهود العاملين بينما أجاب 12 فرد و بنسبة 38.7% على عدم وجود هذا الحرص و التزم الحياد 2 فردين و بنسبة 6.5%.

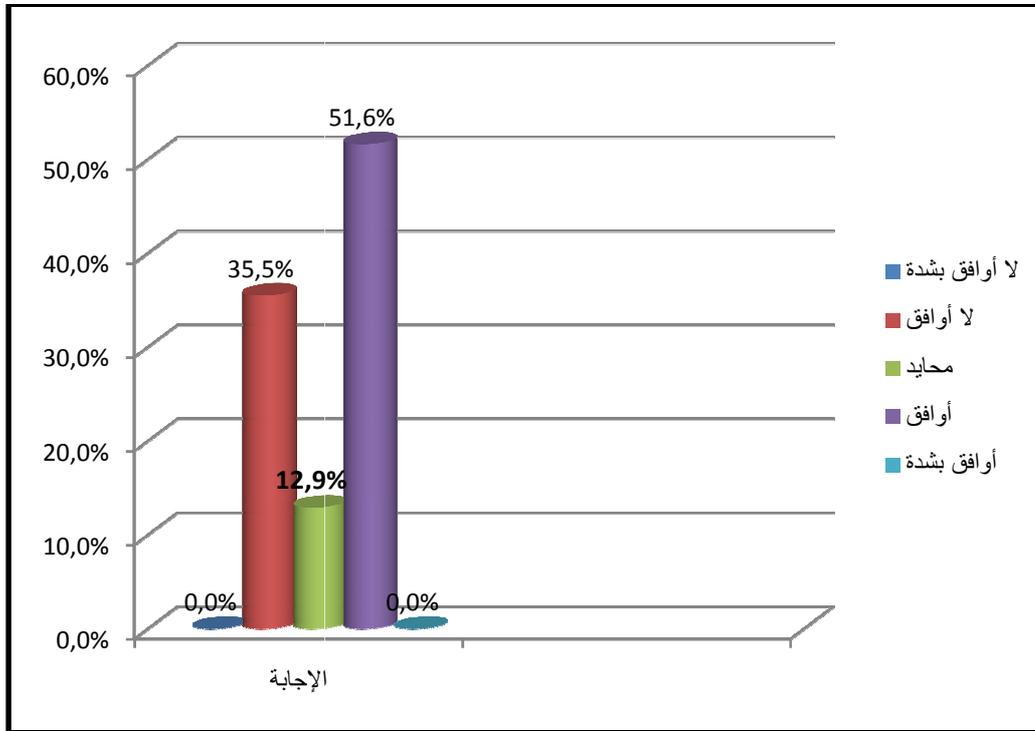
جدول رقم (17): يبين مدى إلزام القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
35.5	11	لا أوافق
12.9	4	محايد
51.6	16	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

شكل رقم (29): يبين مدى إلزام القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء



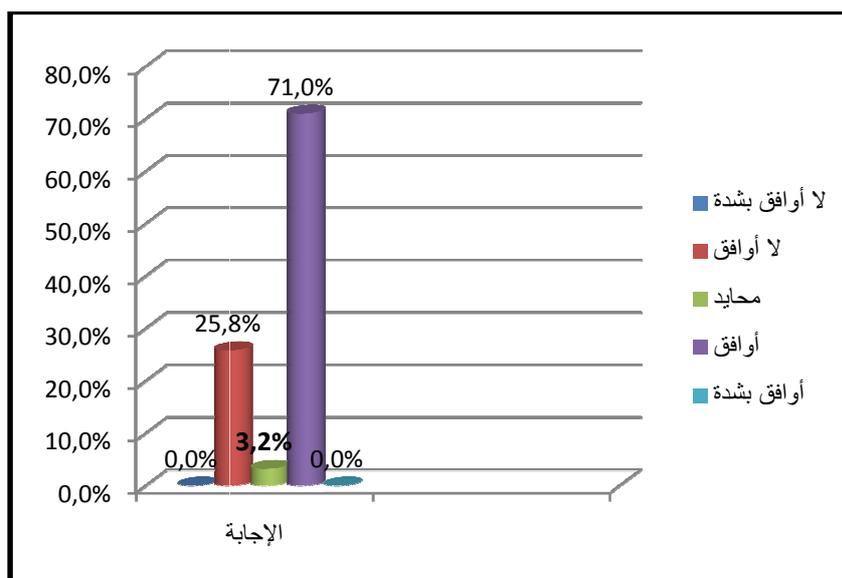
يبين لنا الشكل أعلاه على أن 16 فرد و بنسبة 51.6% أكدوا على إلزامهم من طرف القائد بمستويات معينة من الأداء بينما نفى ذلك 11 فرد و بنسبة 35.5% و التزم الحياد 4 أفراد و بنسبة 12.9%.

جدول رقم (18): يبين مدى حرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
25.8	8	لا أوافق
3.2	1	محايد
71	22	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (30): يبين حرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يبين لنا الشكل رقم 28 على أن 22 فرد و من أصل 31 فرد و بنسبة 71% أكدوا حرص قائدهم على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسمهم بينما نفى ذلك 8 أفراد و بنسبة 25.8% و التزم الحياد 1 فرد واحد.

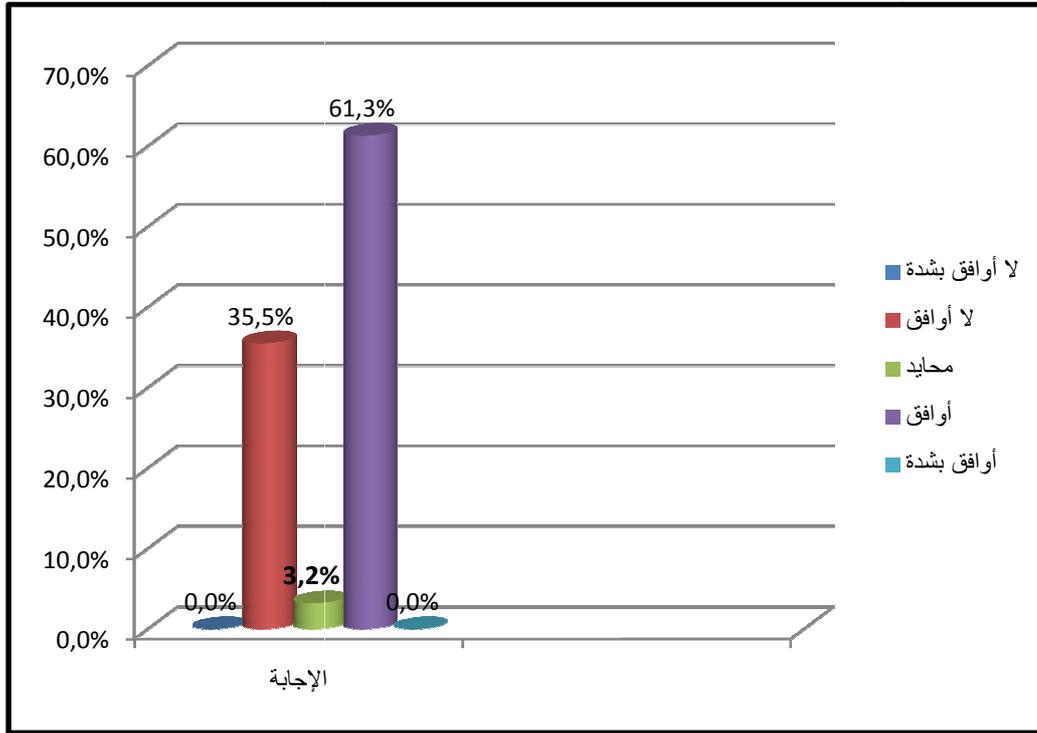
جدول رقم (19): يبين مدى اعتماد القائد على أسلوب الأمر و النهي في توزيع الواجبات على العاملين دون المراعاة لقدراتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
35.5	11	لا أوافق
3.2	1	محايد
61.3	19	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

شكل رقم (31): يبين مدى اعتماد القائد على أسلوب الأمر و النهي في توزيع الواجبات على العاملين.



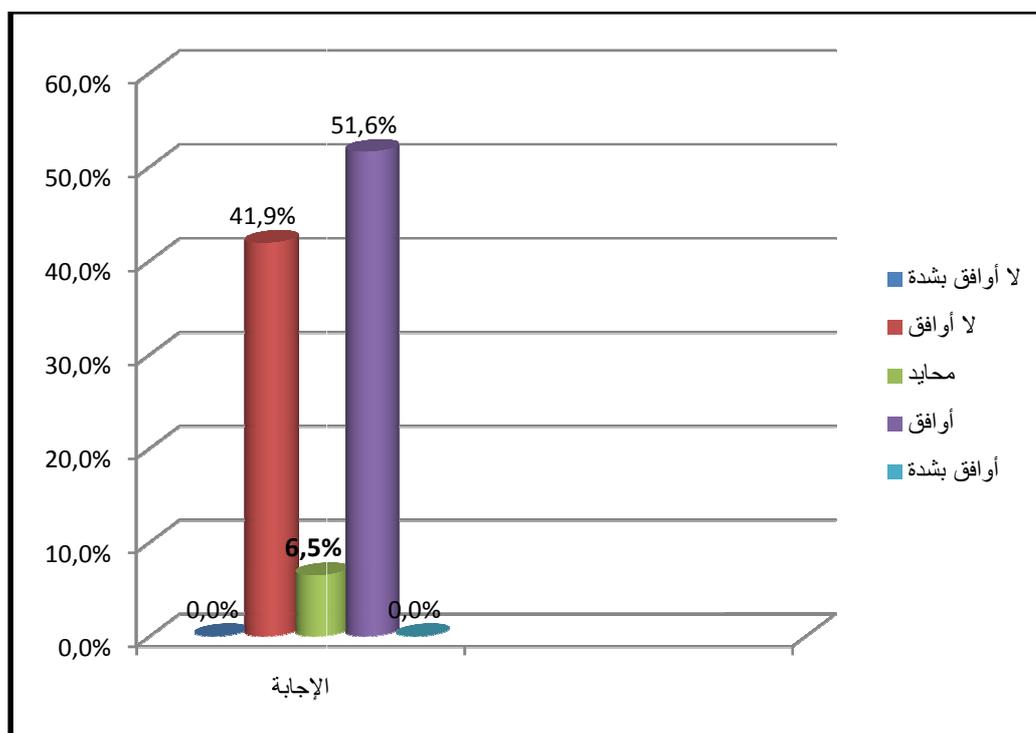
يؤكد لنا الشكل أعلاه على أن 19 عامل و بنسبة 61.3% اعتماد القائد على أسلوب الأمر و النهي في توزيعه للواجبات على العاملين بينما أجاب عكس ذلك 11 فرد و بنسبة 35.5% و التزم الحياد 1 فرد واحد.

جدول رقم (20): يبين مدى عدم اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين فريق العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
41.9	13	لا أوافق
6.5	2	محايد
51.6	16	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (32): يبين مدى عدم اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين فريق العمل



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

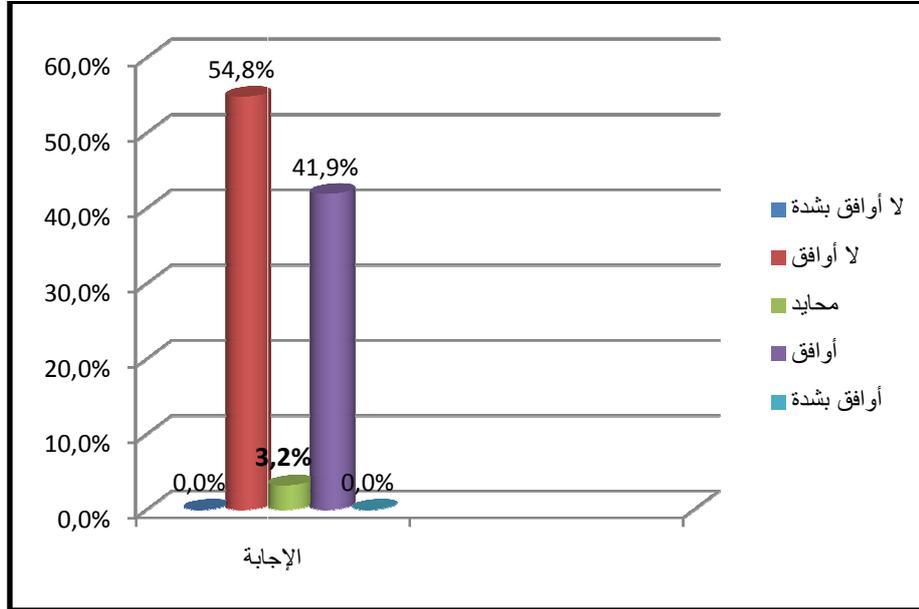
يتضح لنا من الشكل أعلاه أن 16 عامل و بنسبة 51.6% أكدوا على عدم اهتمام قائدهم بتحقيق التعاون بين فريق العمل بينما أجاب 13 فرد و بنسبة 41.9% على وجود اهتمام بتحقيق التعاون من طرف القائد و التزم الحياد 2 عاملين و بنسبة 6.5%.

جدول رقم (21): يبين مدى تقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
54.8	17	لا أوافق
3.2	1	محايد
41.9	13	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (33): يبين مدى تقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.



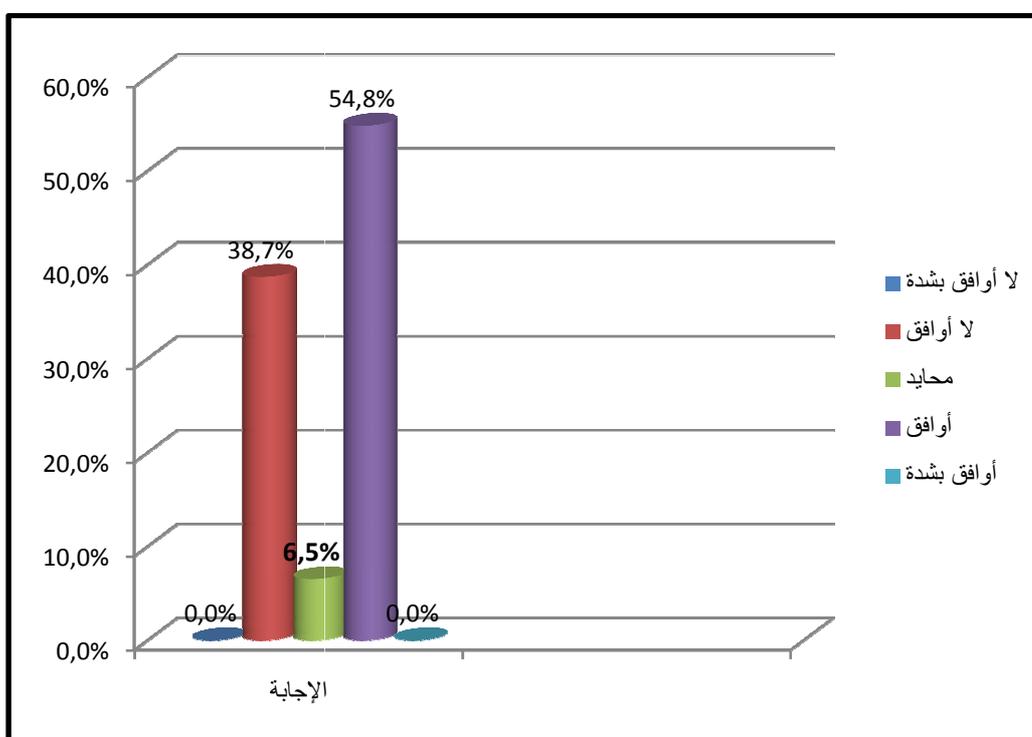
يتبين لنا من خلال الشكل والجدول السابقين على أن 17 عامل وبنسبة 54.8% أجابوا على عدم تقبل القائد أي تغيير يتم اقتراحه من قبل العاملين بينما أجاب 13 عامل وبنسبة 41.9% على تقبل القائد للاقتراحات المطروحة من قبلهم والتزم الحياد فرد واحد.

جدول رقم (22): يبين مدى تردد القائد عادة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
38.7	12	لا أوافق
6.5	2	محايد
54.8	17	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (34): يبين مدى تردد القائد عادة في اتخاذ القرارات



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

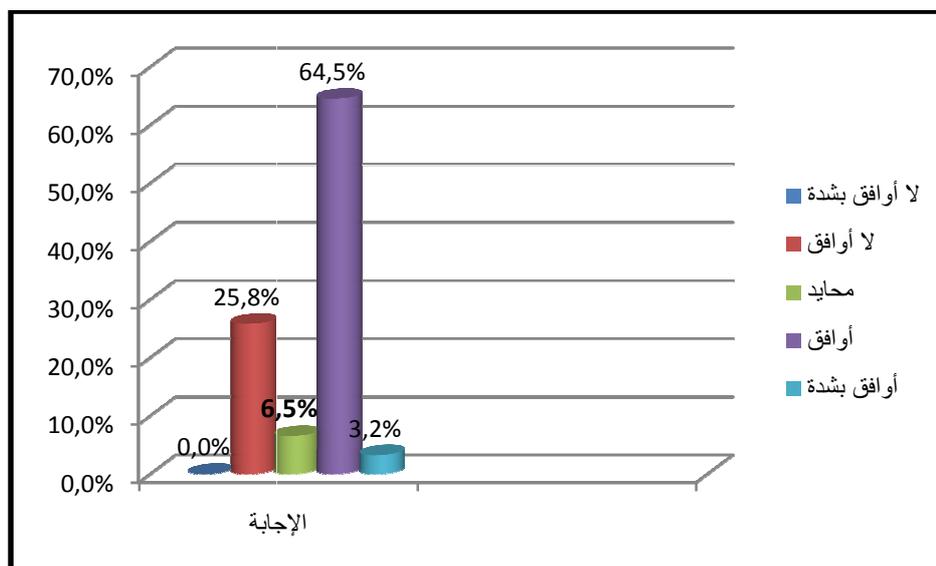
يتضح لنا من خلال الشكل (34) أن 17 عامل و بنسبة 54.8% أكدوا على وجود تردد لقائدهم في اتخاذ قراراته بينما أجاب 12 عامل و بنسبة 38.7% على عدم وجود هذا التردد و التزم عاملين اثنين الحياد.

جدول رقم (23): يبين مدى تأثير القائد في تعطيل العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
25.8	8	لا أوافق
6.5	2	محايد
64.5	20	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (35): يبين مدى تأثير القائد في تعطيل العمل



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن 21 عامل و بنسبة 67.7% أجابوا على وجود تأثير القائد في تعطيل

أعمالهم بينما نفى ذلك 8 أفراد و بنسبة 25.8% و التزم الحياد في الإجابة 2 فردان.

ب/- المهارة القيادية و فريق العمل:

جدول رقم (24): يبين مدى ثقة القائد بالقدرات الإبداعية لفريق العمل بأفكارهم و اقتراحاتهم مع

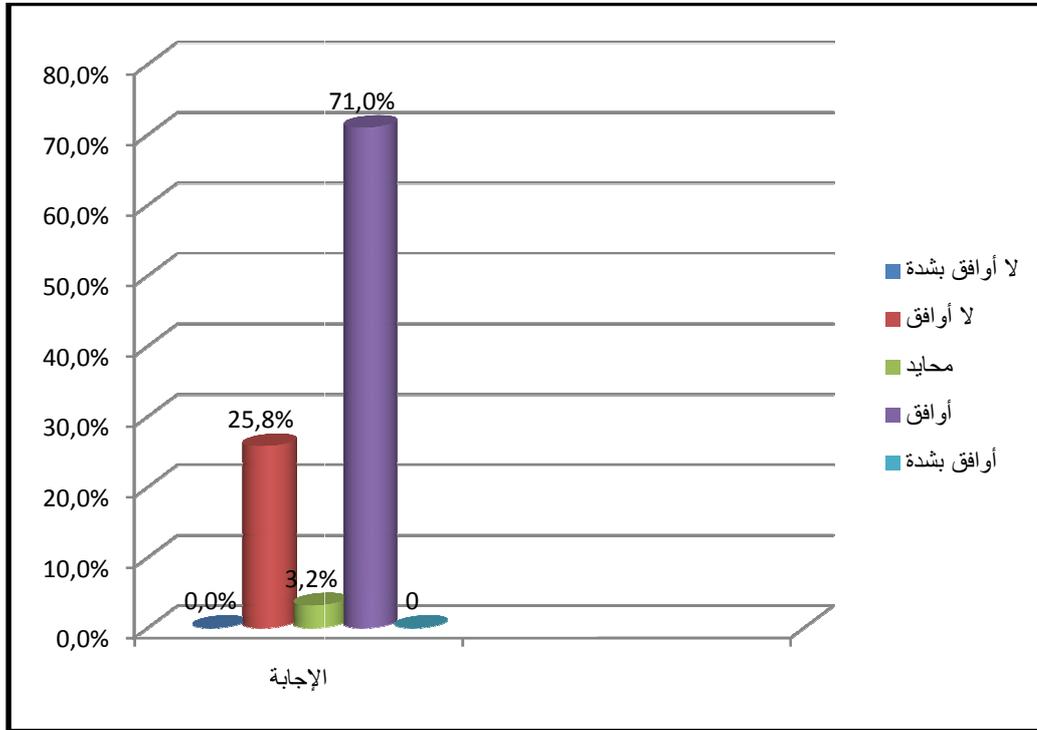
السعي في تجسيدها.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
25.8	8	لا أوافق
3.2	1	محايد
71	22	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

شكل رقم (36): يبين مدى ثقة القائد بالقدرات الإبداعية لفريق العمل بأفكارهم و اقتراحاتهم مع السعي في تجسيدها.



يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه على مدى الثقة المتبادلة بين القائد و العاملين و ذلك بنسبة 71%

بينما يرى 8 أفراد و بنسبة 25.8% عدم وجود هذه الثقة و التزم الحياد فرد واحد.

الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

جدول رقم (25): يبين مدى تمكين المؤهل التعليمي و الخبرة للقائد من استخدام المهارات الفعالة

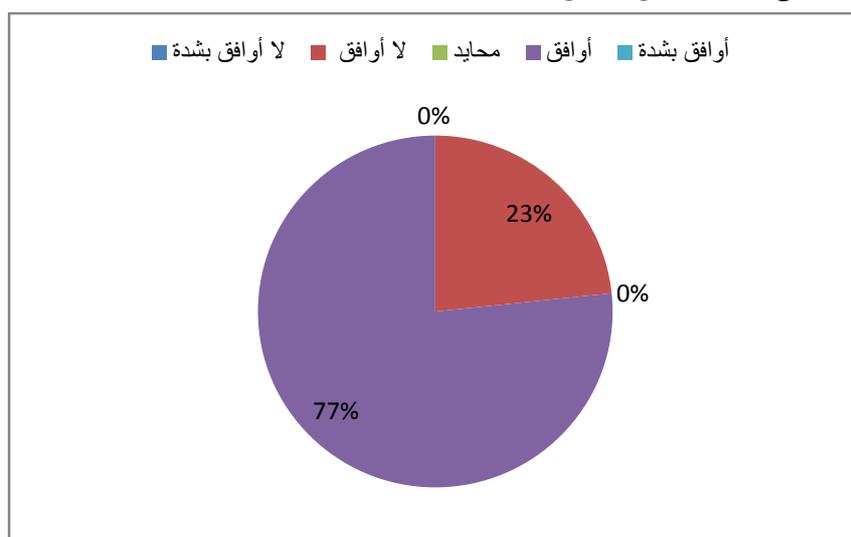
في قاداته و تأثيره على فريق العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
22.6	7	لا أوافق
0	0	محايد
74.2	23	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (37): يبين مدى تمكين المؤهل التعليمي و الخبرة للقائد من استخدام المهارات الفعالة

في قاداته و تأثيره على فريق العمل داخل المؤسسة.



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

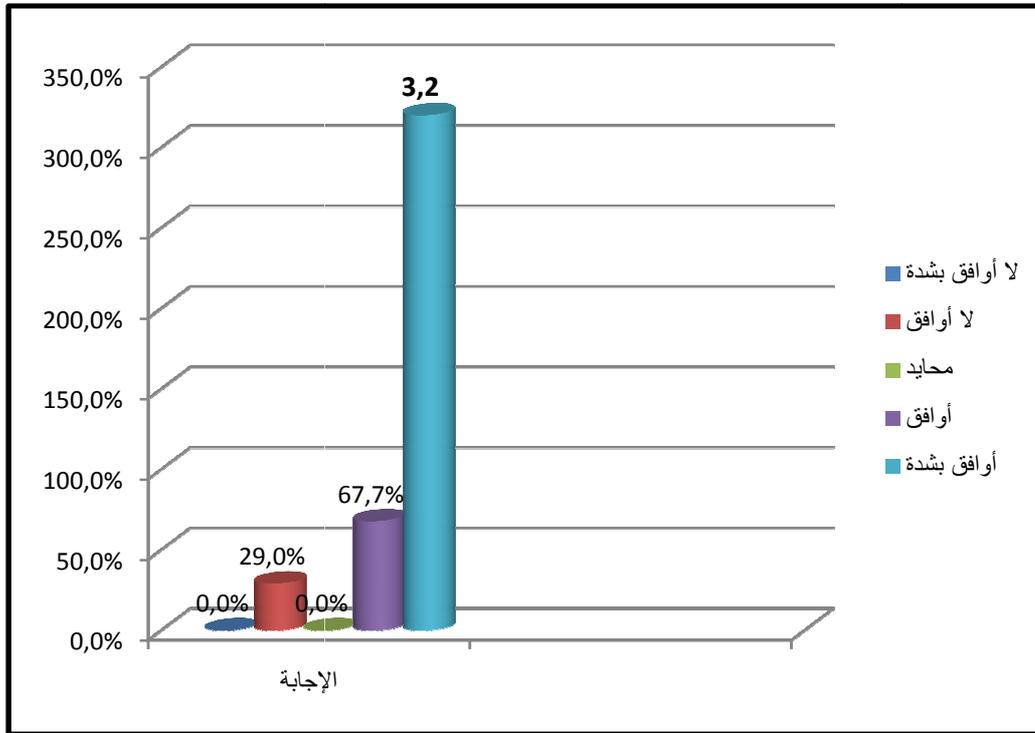
يبين لنا الشكل رقم (37) أن 24 فرد من أفراد عينة الدراسة و بنسبة 77.4% أكدوا مدى تمكن المؤهل العلمي و الخبرة للقائد من التأثير على الفريق و استخدام المهارات اللازمة داخل المؤسسة بينما يرى عكس ذلك 7 أفراد و بنسبة 22.6%.

جدول رقم (26): يبين مدى أهمية المهارات الفعالة للقائد برفع و تحسين أداء فريق العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
29.0	9	لا أوافق
0	0	محايد
67.7	21	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (38): يبين مدى أهمية المهارات الفعالة للقائد برفع و تحسين أداء فريق العمل



يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن 22 عامل و بنسبة 70.9% أكدوا على مدى أهمية المهارات

الفعالة للقائد من رفع و تحسين أداء فريق العمل و أجاب عكس ذلك 9 أفراد و بنسبة 29%.

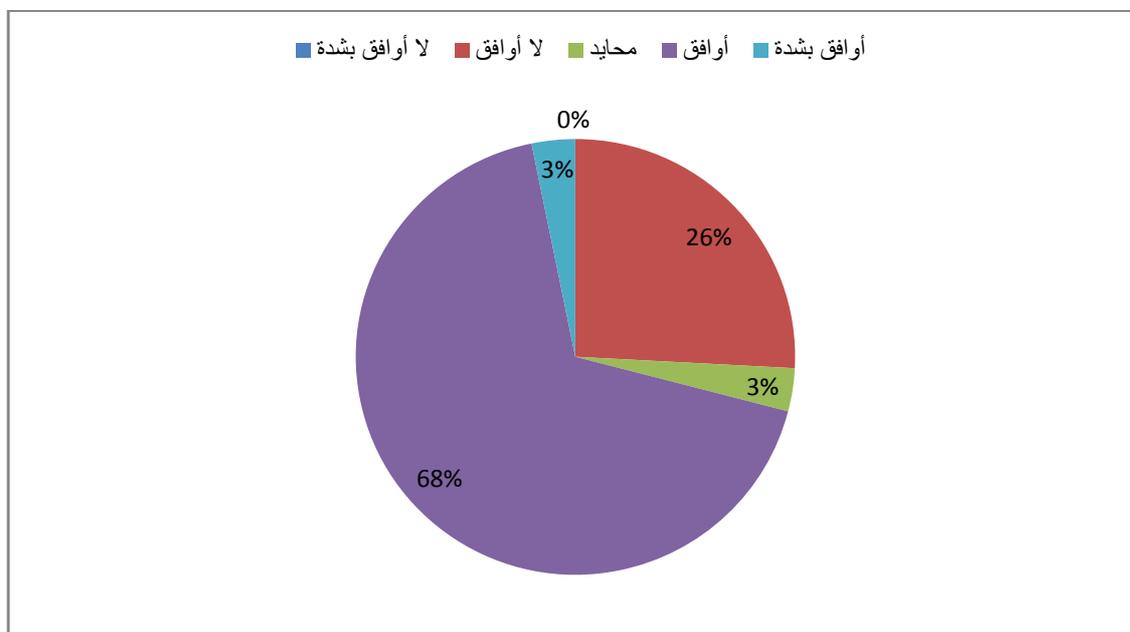
الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

جدول رقم (27): يبين مدى عمل القائد على تحفيز و تشجيع فريق العمل على أداء المهام بكل جرأة و مهارة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
25.8	8	لا أوافق
3.2	1	محايد
67.7	21	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (39): يبين مدى عمل القائد على تحفيز و تشجيع فريق العمل على أداء المهام بكل جرأة و مهارة



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

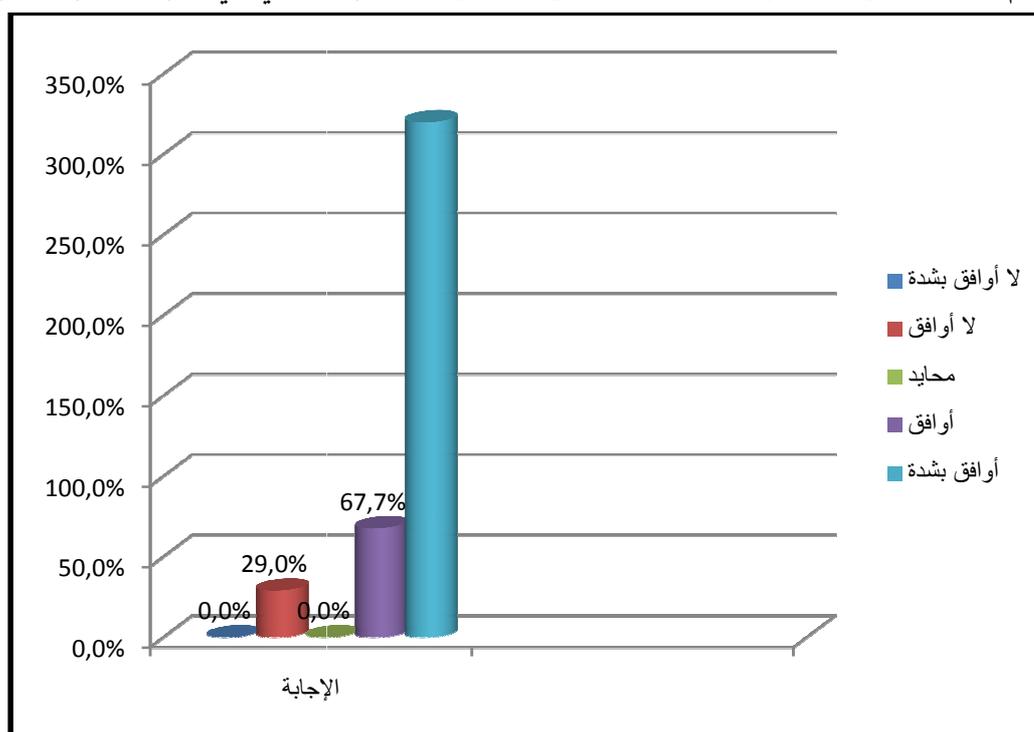
يبين لنا الشكل رقم (39) على أن 22 عامل و بنسبة 70.9% أكدوا على مدى التحفيز و التشجيع المتواصل من طرف القائد مما يساعدهم في أداء العمل بكل مهارة و فعالية بينما يرى عكس ذلك 8 عمال و بنسبة 25.8% و التزم الحياد فرد واحد.

جدول رقم (28): يبين مدى ترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
29.0	9	لا أوافق
0	0	محايد
67.7	21	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (40): يبين مدى ترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يبين لنا الشكل أعلاه أن هناك مجال للمشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل حسب رأي 22 عامل و

بنسبة 70.9% بينما يرى 9 عمال و بنسبة 29% على عدم وجود هذا المجال للعاملين.

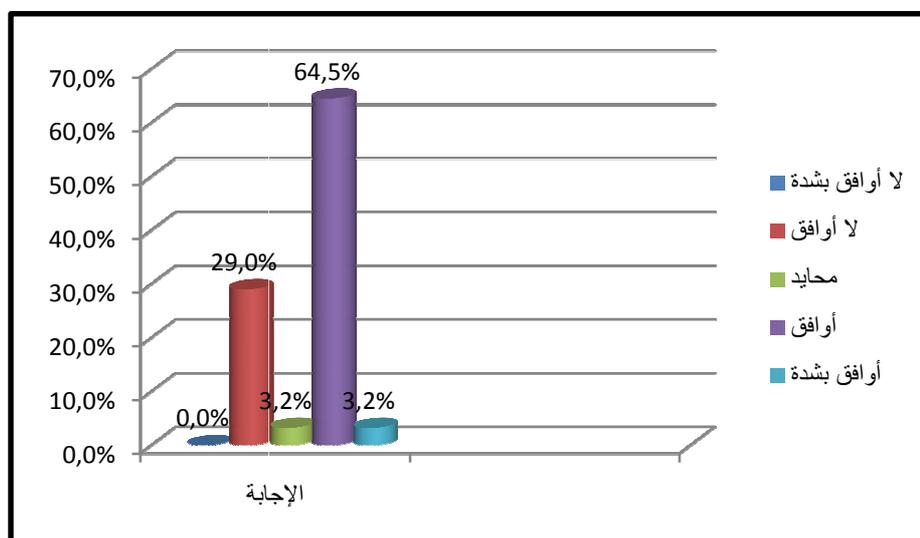
▪ بعد التحفيز و أداء العاملين:

جدول رقم (29): يبين مدى سهر الإدارة على توفير احتياجات أداء فريق العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
29	9	لا أوافق
3.2	1	محايد
64.5	20	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (41): يبين مدى سهر الإدارة على توفير احتياجات أداء فريق العمل.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يوضح لنا الشكل أعلاه أن 21 فرد و بنسبة 67.7% يؤكدون مدى سهر الإدارة على توفير احتياجات

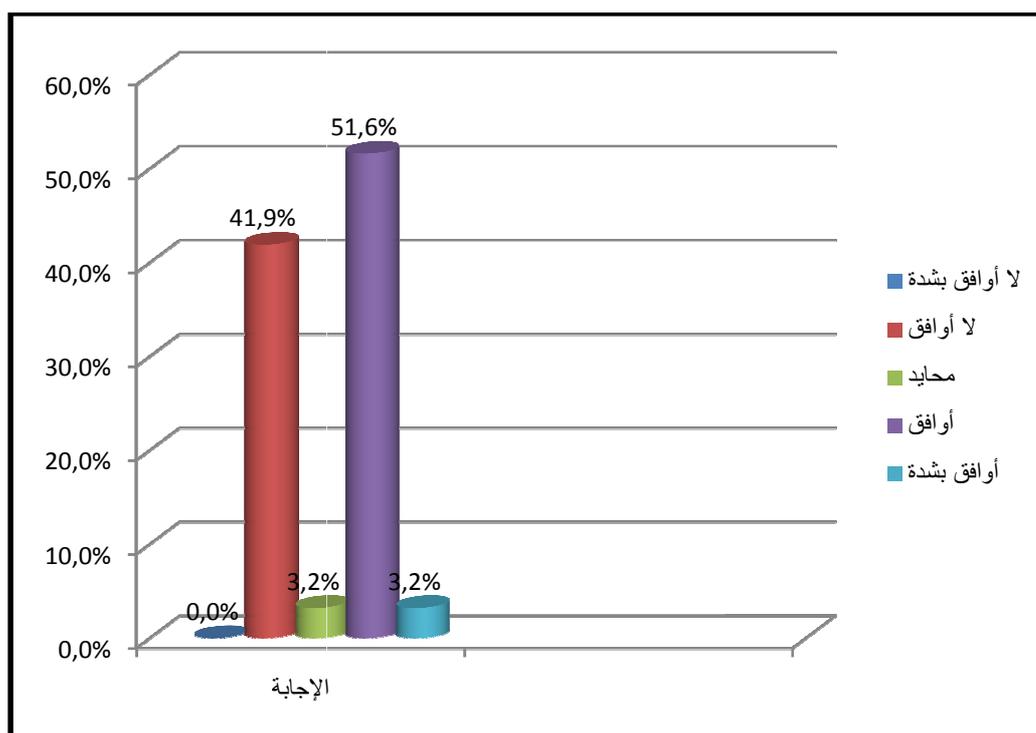
أداء العمل بينما يرى 9 أفراد و بنسبة 29% عدم توفير هذه الاحتياجات و التزم الحياد فرد واحد.

جدول رقم (30): يبين مدى سماح الإدارة بالترقية و التقدم في السلم التدرجي عند الأداء المتميز

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	0	0
لا أوافق	13	41.9
محايد	1	3.2
أوافق	16	51.6
أوافق بشدة	1	3.2
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (42): يبين مدى سماح الإدارة بالترقية و التقدم في السلم التدرجي عند الأداء المتميز



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

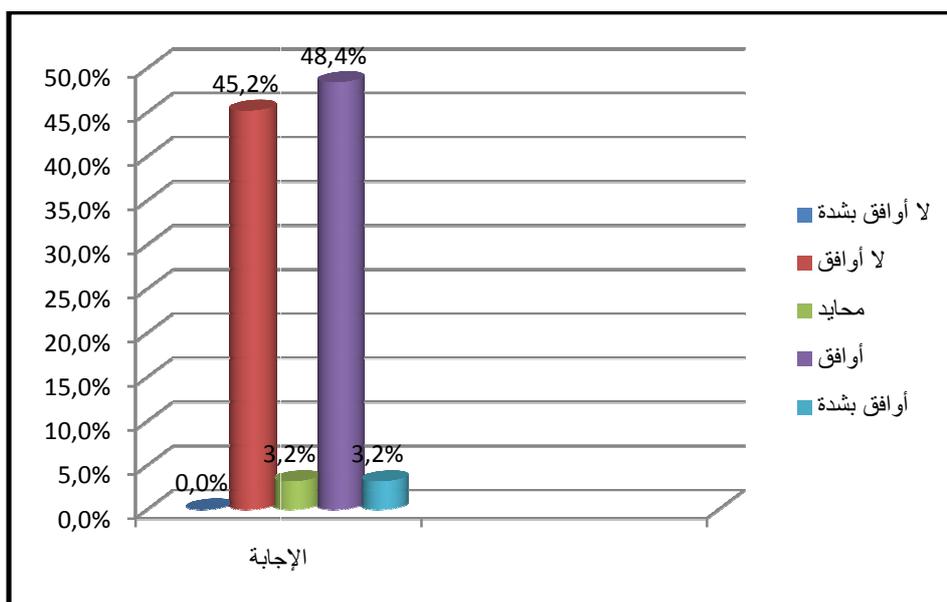
يبين لنا الشكل أعلاه أن 17 عامل و بنسبة 54.8% أكدوا سماح الإدارة بالترقية عند أدائهم المتميز بينما يرى 13 فرد و بنسبة 41.9% عدم سماح الإدارة بالتقدم في السلم التدريجي و الترقية عند أدائهم المتميز و التزم الحياد فرد واحد و بنسبة 3.2%.

جدول رقم (31): يبين مدى ملائمة الأجر الممنوح مع طبيعة العمل الذي يقوم به العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
45.2	14	لا أوافق
3.2	1	محايد
48.4	15	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (43): يبين مدى ملائمة الأجر الممنوح مع طبيعة العمل الذي يقوم به العامل



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يوضح لنا الشكل رقم (43) على ملائمة الأجر الممنوح المقدم للعامل و هذا عند 16 فرد من أفراد العينة و بنسبة 51.6% بينما أكد 14 عامل و بنسبة 45.2% عدم رضاهم بالأجر الممنوح و طبيعة عملهم و التزم الحياد في الإجابة 1 فرد واحد و بنسبة 3.2%.

جدول رقم (32): يبين مدى حرص الإدارة على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادرتهم و إنجازاتهم

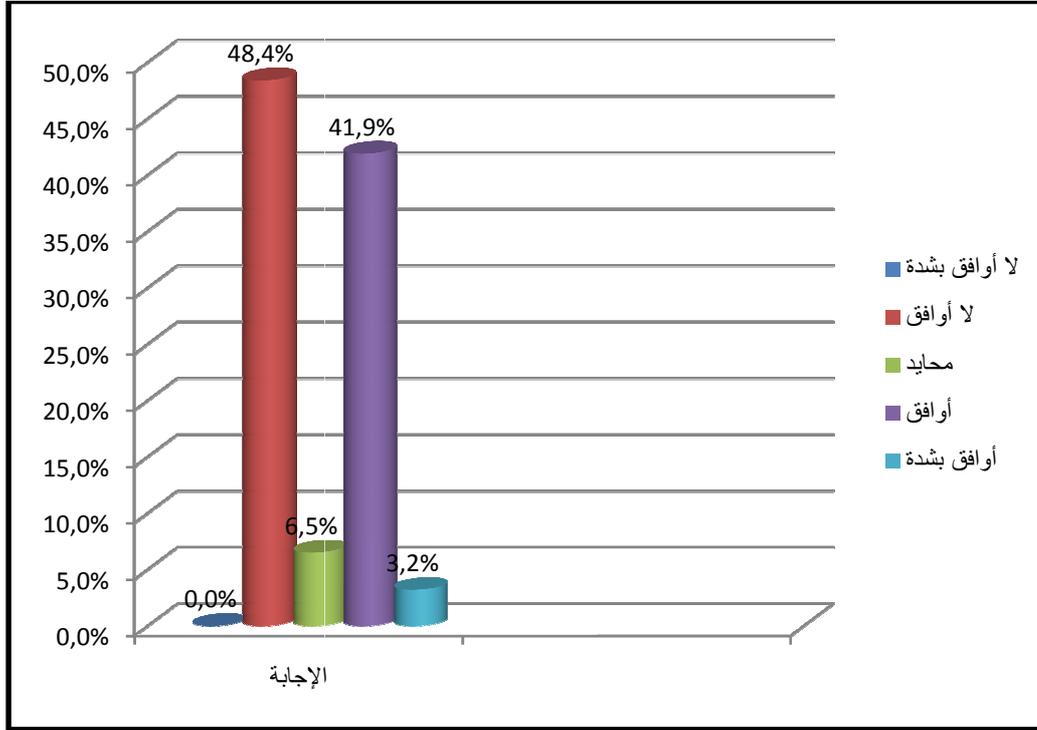
بشكل جماعي

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
48.4	15	لا أوافق
6.5	2	محايد
41.9	13	أوافق
3.2	1	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

شكل رقم (44): يبين مدى حرص الإدارة على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي



حسب الشكل أعلاه فإن 14 فرد و بنسبة 45.1% يؤكدون حرص الإدارة على مكافأتهم لإنجازاتهم

بشكل جماعي بينما يرى 15 فرد و بنسبة 48.4% عدم حرص الإدارة على مكافأة العاملين على إنجازاتهم

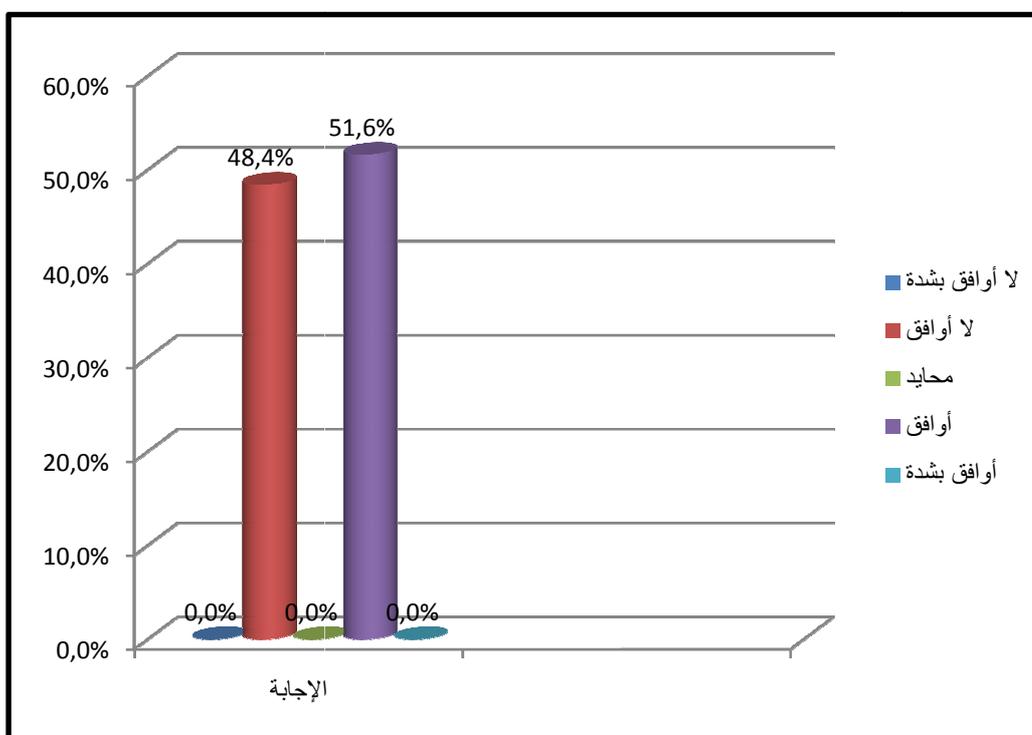
الجماعية و التزم الحياد فردان و بنسبة 6.5%.

جدول رقم (33): يبين مدى أهمية دعم و تشجيع القائد لإنجاز العمل بكفاءة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا أوافق بشدة
48.4	15	لا أوافق
0	0	محايد
51.6	16	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (45): يبين مدى أهمية دعم و تشجيع القائد لإنجاز العمل بكفاءة



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

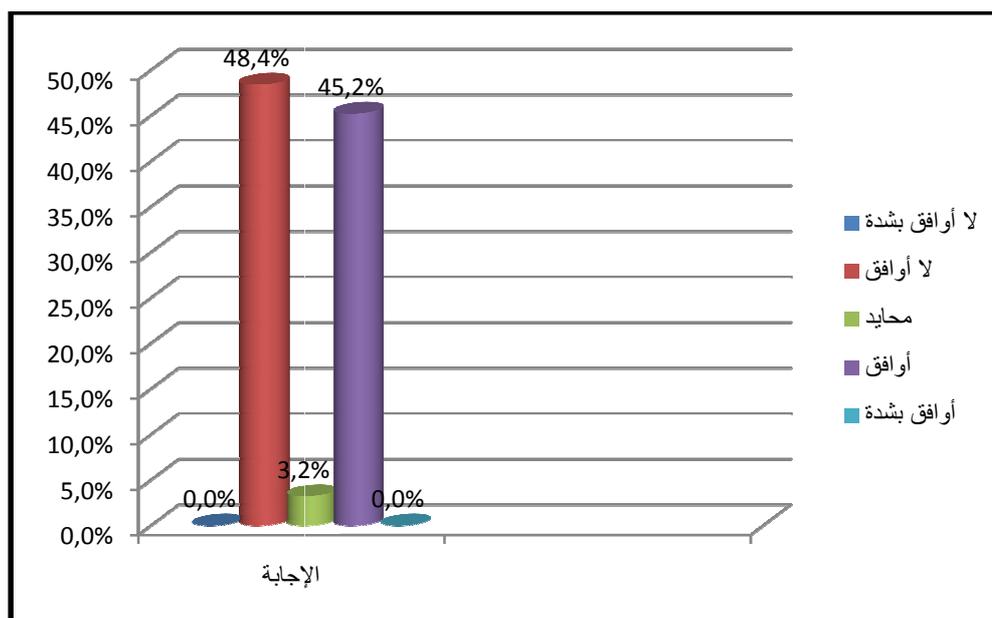
يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن 16 فرد و بنسبة 51.6% يؤكدون مدى أهمية التشجيع و الدعم من طرف القائد لإنجاز العمل بكفاءة و مهارة بينما يرى 15 عامل و بنسبة 48.4% على عدم أهمية هذا التشجيع و الدعم.

جدول رقم (34): يبين مدى انعكاس عدم تفويض السلطات في إعاقه تحسين الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
3.2	1	لا أوافق بشدة
48.4	15	لا أوافق
3.2	1	محايد
45.2	14	أوافق
0	0	أوافق بشدة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (46): يبين مدى انعكاس عدم تفويض السلطات في إعاقه تحسين الأداء الوظيفي



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

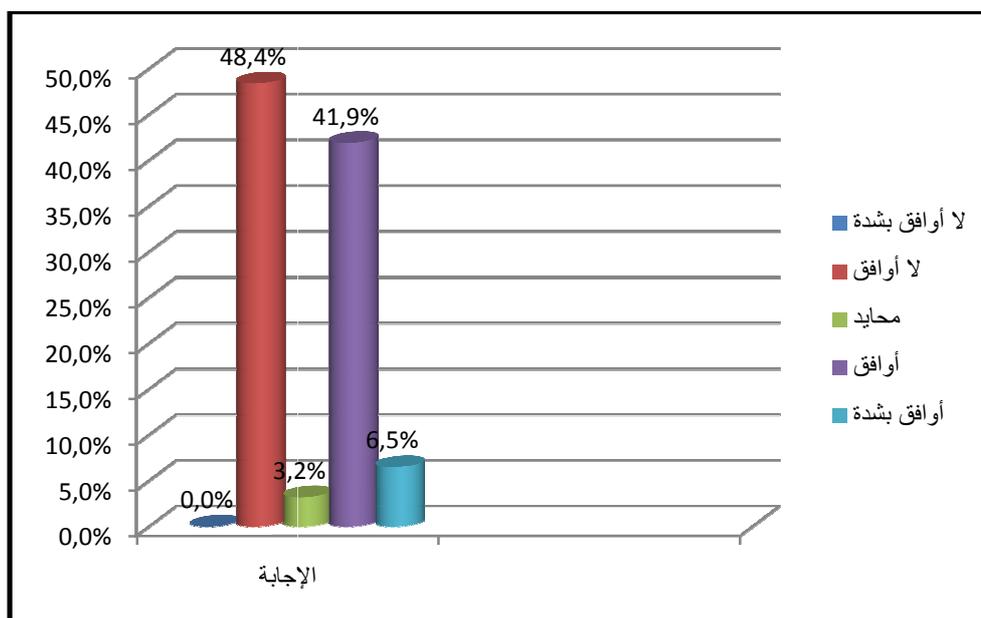
يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن 16 عامل و بنسبة 51.6% يرون أنه لا يوجد انعكاس سلبي أو إعاقة في تحسين الأداء بعدم تفويض السلطات بينما يرى 14 فرد و بنسبة 45.2% وجود انعكاس بعدم تفويض السلطات في إعاقة أداء العاملين و التزم الحياد فرد واحد.

جدول رقم (35): يبين دور تحقيق العدالة في تعامل المسؤول بالدفع إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	0	0
لا أوافق	15	48.4
محايد	1	3.2
أوافق	13	41.9
أوافق بشدة	2	6.5
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (47): يبين دور تحقيق العدالة في تعامل المسؤول بالدفع إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي



الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

يبين لنا الشكل أعلاه أن للعدالة دور كبير في رفع مستوى أداء العاملين و هذا عند رأي 15 فرد و بنسبة 48.4% بينما يرى 15 فرد و بنفس النسبة على عدم وجود هذا الدور الذي تلعبه العدالة و التزم الحيات 1 فراد واحد.

▲ التحليل الوصفي و الإحصائي لإجابات أفراد العينة:

لغرض ذلك تما استخدام الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وذلك من خلال حساب متوسطات الإجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

أولا: مجال الاهتمام بنظام النمط القيادي و أداء العاملين.

جدول رقم (36): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات النمط القيادي و أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	القائد يشجع المنافسة الجماعية لأساليب العمل	3.39	0.955	4	أوافق
2	يشارك القائد العاملين في تخطيط العمل كما يسمح لهم بأداء آرائهم	3.48	0.926	1	أوافق
3	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية	3.35	0.985	5	أوافق
4	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين	3.19	1.01	8	أوافق
5	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	3.16	0.934	9	أوافق
6	يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين	3.45	0.888	2	أوافق
7	يعتمد القائد على أسلوب الأمر و النهي في توزيع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	3.26	0.965	6	أوافق
8	لا يهتم القائد بتحقيق التعاون بين فريق العمل	3.10	0.978	10	أوافق
9	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل	2.87	0.991	11	لا أوافق

النمط القيادي و أداء العاملين

الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

أوافق		0.969	3.16	يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات	10
أوافق	7	0.946	3.19	يسمح القائد بالمبادرة الفردية في حل المشاكل بين أعضاء فريق العمل	11
أوافق	3	0.925	3.45	يؤثر القائد في تعطيل العمل	12
أوافق		0.544	3.25	المجال الكلي لجوانب نظام النمط القيادي و أداء العاملين	

المصدر: من من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

بالنسبة للجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي قد بلغ 3.25 بأهمية نسبة مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.544 وجاءت النتائج كالتالي: بالنسبة لفرقات النمط الديمقراطي في القيادة وهي العبارات من 01 إلى 04 تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين 3.19 و 3.39 بأهمية نسبة مرتفعة وبانحراف معياري بين 0.955 و 1.01 وهذا يدل أن إجابات أفراد العينة تميل إلى قبولها فالقائد يشارك العاملين في العمل ولا يلزمهم بمستوى معين من الأداء.

أما بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الأتوقراطي هي العبارات من 05 الى 08 تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.10 و 3.16 بنسبة مرتفعة وبانحراف معياري تراوح بين 0.934 و 0.978 وهذا يدل أن مؤسسة سونلغاز تعتمد أيضا على النمط الأتوقراطي فالقائد هنا يستعمل أسلوب الأمر والنهي.

أما العبارات الدالة على النمط الحر أو الفوضوي هي العبارات من 09 إلى 12 بمتوسط حسابي قدر بين 2.87 و 3.45 ومنه فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم قبولها مما يدل على أن القائد هنا لا يستخدم النمط الحر على أداء عامليه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

ثانيا: مجال الاهتمام بنظام المهارة القيادية و فريق العمل

جدول رقم (37): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المهارة القيادية و فريق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يثق القائد بالقدرات الإبداعية لفريق العمل بأفكارهم و اقتراحاتهم مع السعي في تجسيدها	3.45	0.888	2	أوافق
2	يمكن المؤهل التعليمي و الخبرة للقائد على استخدام المهارات الفعالة في قاداته و تأثيره على فريق العمل داخل المؤسسة	3.58	0.886	1	أوافق
3	المهارات الفعالة للقائد تسمح برفع و تحسين أداء فريق العمل	3.45	0.9619	4	أوافق
4	يعمل القائد على تحفيز و تشجيع فريق العمل على أداء المهام بكل جرأة و مهارة	3.48	0.926	5	أوافق
5	أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل	3.45	0.9615	3	أوافق
المجال الكلي لجوانب نظام المهارة القيادية و فريق العمل		3.48	0.80		أوافق

المهارة القيادية و فريق العمل

المصدر: من من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.8 بقيمة مرتفعة وبانحراف

معيارى إجمالى بنسبة 0.80 وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز سعيدة تستخدم المهارات القيادية بشكل

كبير وضروري لأنها تحسن من أداء العاملين.

الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

ثالثا: مجال الاهتمام بنظام التحفيز و أداء العاملين

جدول رقم (38): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات التحفيز و أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهل الإدارة على توفير احتياجات أداء فريق العمل	3.42	0.958	1	أوافق
2	عند الأداء المتميز تسمح الإدارة بالترقية و التقدم في السلم التدرجي	3.16	1.036	2	أوافق
3	يناسب الأجر الممنوح مع طبيعة العمل الذي أقوم به	3.10	1.044	3	أوافق
4	تحرص الإدارة على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي	3.00	1.033	7	محايد
5	تشجيع قائدك يدعمك لإنجاز عملك بكفاءة	3.03	1.016	5	محايد
6	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	3.03	1.048	6	محايد
7	تحقيق العدالة في تعامل المسؤول يدفعني إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي	3.06	1.093	4	محايد
	المجال الكلي لجوانب نظام التحفيز و أداء العاملين	3.11	0.893		أوافق

التحفيز و أداء العاملين

المصدر: من من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.11 بقيمة مرتفعة وبانحراف

معياري قدر بـ 0.893 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة في المؤسسة معظمهم مرافق بنسبة متوسط

حسابي متراوح بين 3.10 و 3.42 من عبارات 01، 02 و 03 هذا يدل على أنهم راضون على أجورهم

التي تتناسب مع عملهم كما أن المؤسسة تستخدم التحفيز المادي والمعنوي.

الفصل الثالث: ————— دراسة ميدانية لأثر القيادة على أداء العاملين في شركة سونلغاز سعيدة.

والعبارات بين 04 و 07 تراوحت نسبة المتوسط الحسابي بين 3 و 3.6 و بانحراف معياري بين 1.033 و 1.093 وهذا يدل على أن أفراد العينة إجاباتها كانت بعدم قبولها.

▲ اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وأداء العاملين.

الجدول رقم (39): معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد ومستوى الأداء الوظيفي.

القيمة الإجمالية (sig)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المجال
0.00	0.310	0.572	بعد نمط القيادة السائد ومستوى الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss V.20)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين النمط القيادي في مؤسسة سونلغاز بسعيدة ومستوى الأداء الوظيفي 0.572 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وأداء العاملين، أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.3، وهذا يعني أن النمط القيادي هو وسيلة في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 30%.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وبناء فريق العمل.

الجدول رقم (40): معامل الارتباط بين المهارات القيادية وبناء فريق العمل.

القيمة الإجمالية (sig)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المجال
0.00	0.394	0.898	بعد المهارات القيادية وبناء فريق العمل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss V.20)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المهارات القيادية في مؤسسة سونلغاز بسعيدة

وبناء فريق العمل 0.898 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha =$

0.01 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وفريق العمل، أما معامل

التحديد فكانت قيمته 0.394، وهذا يعني أن المهارات القيادية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي وبناء فرقي

العمل.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى أداء العاملين.

الجدول رقم (41): معامل الارتباط بين التحفيز ومستوى أداء العاملين.

القيمة الإجمالية (sig)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المجال
0.00	0.316	0.868	التحفيز ومستوى أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss V.20)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز سعيدة 0.868، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز ومستوى أداء العاملين، أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.316، وهذا يعني أن القائد يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 31% باستعمالها لوسيلة التحفيز.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل استعرضنا القيادة وأثرها على أداء العاملين، من خلال إتباع إجراءات ومنهجية علمية إحصائية بما نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة، بحيث تعتبر هذه الإجراءات ضرورية لأنه من دون إجراءات ميدانية لا يمكن التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية العامة، تم تطبيق دراستنا على عينة من أفراد مؤسسة سونلغاز سعيدة بهدف التعرف على مدى تأثير القيادة والرفع من أداء العاملين وبعد الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تبين لنا أن هناك علاقة طردية بين القيادة وأداء العاملين في المؤسسة.

تعتبر القيادة المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، مما جعل الدراسات تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير إيجاباً في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي، فقد أرجعها البعض أن القائد يملك المهارات (فنية، إنسانية، فكرية وشخصية) للقدرة على التغيير والرؤية المستقبلية فهي أساس يركز عليه القادة في التأثير على مرؤوسيهـم، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القائد على التكيف مع المواقف التي يواجهها أثناء قيادته سواء مع المرؤوسين أو المنظمة ككل أو البيئة الخارجية، وهذا ما يبين أن القيادة الإدارية لها دور أساسي في تنمية قدرات العاملين من أجل أداء فعال والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أن العنصر البشري أهم مواردها.

لقد انطلقنا في هذا الموضوع من فرضيات وعلى أساسها وضعنا منهجاً لدراسة وتحليل مختلف عناصر الدراسة ومن الضروري أن نتقدم في الأخير بنتيجة اختبار الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها:

لقد تعددت وتنوعت الأبحاث في الفكر الإداري قصد تحديد حقيقة القيادة وعناصرها ومدى أهميتها وكذا تفسيرها، فقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة، وقد استطعنا حصرها في أربعة نظريات هي: النظرية الفردية، السلوكية الموقفية والحديثة، إلى أن رغم تباين هذه النظريات إلا أنها مكتملة لبعضها.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي، فتعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة منها: النمط القيادي الديمقراطي، الذي ينتج جماعة متعاونة وإيجابية، والنمط القيادي الأوتوقراطي التي يحقق الاستقرار إلا أنه قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة، وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة، والنمط الثالث هو النمط القيادي الحر فهو مختلف عن النمطين السابقين، أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يعطي بعض الحرية في اختيار الأسلوب المناسب للعمل، مما يؤدي في بعض الأحيان لانتشار نوع من الفوضى.

ورفع مستوى الداء الوظيفي هو غاية كل منظمة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية الأساسية للمنظمات، فهي تحدد مواطن القوة والضعف في أداء الأفراد، ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم، لأن أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، لذلك يجب إتباع مناهج وسبيل تحسين الأداء وتطويره، فقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى مجموعة من طرق تقييم الأداء منها الطرق التقليدية والطرق الحديثة ولكل منها نتائجها، وكما يجب إعداد نظام للحوافز المادية والمعنوية وكيفية تحسينها والاستفادة منها بشكل مباشر من أجل تنمية القدرات البشرية.

وأخيرا يمكن القول أن هذه الدراسة حققت قدر كبير من الأهداف التي رسمتها دراسة هذا الموضوع، حيث بدلنا كل ما أمكن من الجهد في هذا البحث لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في زيادة أداء عمالها، من خلال دراسة متطلباتها وطريقة تطبيقها في الميدان من خلال المؤسسة محل الدراسة (شركة سونلغاز سعيدة)، ومحاولة معرفة المعوقات التي تواجهها، ولا شك أنه عند قراءة هذا العمل قد يتم اكتشاف أفكار جديدة أخرى يمكن من خلالها تطوير هذا العمل أو البداية في عمل آخر.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه النتائج التي قمنا بإجرائها يمكن أن نلخص مجمل النتائج المحصل عليها في النقاط متبوعة ببعض الاقتراحات المبنية على النتائج السابقة لهذه الدراسة:

أولاً: نتائج إختبار الفرضيات.

بالنسبة للفرضية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي وأداء العاملين.

بالنسبة للفرضية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وبناء فريق العمل.

بالنسبة للفرضية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

ثانياً: توصيات الدراسة:

إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في الشركة مكنتنا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات نلخصها فيما يلي:

- ← على القادة المحافظة على النمط الديمقراطي وزيادة الاهتمام بمروسيهم وتشجيعهم على مبادراتهم.
- ← التخفيف من استخدام النمط الأوتوقراطي وعدم استخدام أسلوب الأمر والنهي وعلى القادة مراعاة قدرات العاملين.
- ← الزيادة من القدرات الإبداعية بين القائد وفريق العمل، والعمل الجماعي في حل مشاكل العمل.
- ← زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمروسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات.

قائمة المصادر والمراجع:

• المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط5، الإسكندرية، 2011.
- 2) أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، الطبعة B20.
- 3) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4) بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- 5) بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008 .
- 6) حسين عبد الرحمن أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، 2010 .
- 7) حـضير كـاضـم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الحمامة، الشارقة، الأردن.
- 8) خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية، ط.1 ، دار الجرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 9) رواية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 10) زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

- (11) زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط01، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2007.
- (12) سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
- (13) سيبوني محمد البراعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ابتكار للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
- (14) الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها تنظيمها قرن مسؤوليتها مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- (15) عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- (16) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.
- (17) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية القاهرة 2003.
- (18) عبد الشافي أبو الفعل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط01، 1996.
- (19) فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
- (20) كامل برير إدارة الموارد البشرية وشهادة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- (21) ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، إثراء للنشر والتوزيع، ط01، 2004.
- (22) محسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

(23) محسن حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.

(24) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.

(25) محمد العسير، في قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية، 2010.

(26) محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

(27) محمد ربيع زناقي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، مكتبة المتبني، السعودية 2013.

(28) محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2009.

(29) محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط 3، 2004.

(30) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 4، دار وائل للنشر الأردن، 2008.

(31) مخيمر و آخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.

(32) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 319

33) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

34) مطبوعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، القاهرة، 2009.

35) نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009.

36) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

37) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999.

38) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999.

39) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

40) يوسف دميم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006.

ب. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1) أحمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، بحث علمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

- (2) إيمان عثمان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2012-2013.
- (3) جولية أسماء وآخرون، التحفيز في المؤسسة- بحث علمي- ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
- (4) خنور نسرين، أثر القيادة في بدء فريق العمل الناجح، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2012- 2013.
- (5) دحاوي حسين، القيادة وأثرها على التغيير والإبداع، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة النعام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص حوكمات شركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2013-2014.
- (6) درويش شاهيناز، أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- (7) شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع في التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة منتوري، قسنطينة، 2012- 2013.
- (8) عادل بن صالح، الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2003.

9) عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2011، 2012 .

10) عمر محمد كشمولة تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من المنظمة الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير كلية والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.

11) قاسم شاهين برسيم العمر، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية أطروحة دكتوراه، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي فار، العراق، 2009.

12) قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ديکار، أطروحة الدكتوراة فلسفة إدارة عامة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، 2009.

13) كريم بوزمانه، القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007-2008.

14) كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

15) لوقسي وفاء، القيادة بتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات عين الدفلى، رسالة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015.

16) نبيل بوركاب، دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/2007.

17) وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام أداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة مقدمة إلى مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك، العراق، 2014.

18) يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكتملة للحصول على شهادة الماجستير إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

19) يوسف عبد الله حمد الطاهر أحمد علي، أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للهاتف رسالة ماجستير.

20) يوسف مظهر الهتمي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

ت. الدوريات والمجلات:

سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي، دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 1_، القاهرة أبريل 2004 .

ث. المنتديات والداخلات:

1) وهزة محمد المرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الأول حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009.

ج. المواقع الالكترونية:

www.tassiliAlgerie.com

WWW.alyawm.com/article/2489675

watchplangos.org/ar/uploads/pdf

http://:www.alriyadh.com

Space- Univ- Bouira.DZ

• المراجع باللغة الأجنبية:

1) Certo samauel. Modern management g th Edition premlice Hell
New Jersey 2003 356



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- نقوم نحن طلبة ماستر بإعداد رسالة تخرج بعنوان:

القيادة وأثرها على أداء العاملين - دراسة نظرية تطبيقية

الأخ(ت) الفاضل(ة):.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

- يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي تقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الإنتاج والتمويل بعنوان : القيادة وأثرها على أداء العاملين - دراسة حالة شركة الغاز والكهرباء - بسعيدة.

وتهدف هذه الدراسة على التعرف إلى مدى تأثير القيادة على أداء العاملين، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتماماتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

- وتفضل بقبول فائق التقدير والاحترام، ونشكر تعاونكم الصادق معنا و استجاباتكم الكريمة للعمل على خدمة

البحث العلمي، داعين الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء.

ملاحظة: يرجو وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة .

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس :

- ذكر - أنثى

2- السن :

- من 30-21 سنة - من 40-31 سنة

- من 50-41 سنة - 50 سنة فما فوق

3- الأقدمية في الوظيفة :

- أقل من 5 سنوات - من 10-5 سنوات

- من 15-10 سنة - أكثر من 20 سنة

4- المستوى التعليمي :

- ثانوي - جامعي

- ما بعد التدرج - آخر

5- المستوى الوظيفي :

- اطار - عون تحكم

- عامل تنفيذي

6- الحالة الإجتماعية:

- أعزب - متزوج

- مطلق - أرمل

المحور الثاني: النمط القيادي وأداء العاملين:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
01	- القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
02	- يشارك القائد العاملين في تخطيط العمل كما يسمح لهم بإبداء آرائهم					
03	- يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية					
04	- يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين					
05	- يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء					
06	- يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين					
07	- يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في توزيع الواجبات على العاملين دون المراعاة لقدراتهم					
08	- لا يهتم القائد بتحقيق التعاون بين فريق العمل.					
09	- يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل					
10	- يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات					
11	- يسمح القائد بالمبادرة الفردية في حل المشاكل بين أعضاء فريق العمل					
12	- يؤثر القائد في تعطيل العمل					

المحور الثالث: المهارة القيادية وفريق العمل:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
01	- يثق القائد بالقدرات الإبداعية لفريق العمل بأفكارهم واقتراحاتهم مع السعي في تجسيدها					
02	- يمكن المؤهل التعليمي والخبرة للقائد على استخدام المهارات الفعالة في قيادته وتأثيره على فريق العمل داخل المؤسسة					
03	- المهارات الفعالة للقائد تسمح برفع وتحسين أداء فريق العمل					
04	يعمل القائد على تحفيز وتشجيع فريق العمل على أداء المهام بكل جرئة ومهارة					
05	أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.					

المحور الرابع: التحفيز وأداء العاملين:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					01 - تسهر الإدارة على توفير احتياجات أداء فريق العمل	
					02 - عند الأداء المتميز تسمح الإدارة بالترقية والتقدم في السلم التدرجي	
					03 - يتناسب الأجر الممنوح مع طبيعة العمل الذي أقوم به	
					04 - تحرص الإدارة على مكافأة العاملين على أفكارهم ومبادراتهم وإنجازاتهم بشكل جماعي	
					05 تشجيع قائدك يدعمك لإنجاز عملك بكفاءة	
					06 عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	
					07 تحقيق العدالة في تعامل المسؤول يدفعني إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي	

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
26	الشكل رقم (01): متطلبات تحقيق الثقة بالنفس بالآخرين.
29	الشكل رقم (02): عوامل رفع معدلات المشاركة.
32	الشكل رقم (03): مكونات العملية القيادية.
41	الشكل رقم (04): مصفوفة أوهايو للقيادة.
43	الشكل رقم (05): الشبكة الإدارية.
48	الشكل رقم (06): مضمون نظرية هيرسي و بلانشاد.
50	الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة التفاعلية.
52	الشكل رقم (08): أدوار القائد التبادلي.
53	الشكل رقم (09): خصائص القائد التحويلي
72	الشكل رقم (10): النمط القيادي وسيلة للتأثير على الأفراد.
84	الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة على أداء الفرد.
95	الشكل رقم (12): نموذج لطريقة القوائم
96	الشكل رقم (13): التوزيع الإجمالي.
107	الشكل رقم (14): الإطار العام للتحفيز.
122	الشكل رقم (15): الجمع بين نظريتي ماسلو وهرزبرج للدوافع.
123	الشكل رقم (16): نظرية التوقع ل فروم.
131	الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة
139	الشكل رقم (18): معامل الارتباط بين مختلف المحاور .
140	الشكل رقم (19): يبين توزيع العينة على حسب الجنس.
141	الشكل رقم (20): يبين توزيع العينة على حسب السن
142	الشكل رقم (21): يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية في الوظيفة

144	الشكل رقم (22): يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي
145	الشكل رقم (23): يبين توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي.
147	الشكل رقم (24): يبين توزيع العينة على حسب الحالة الاجتماعية.
148	الشكل رقم (25): يبين مدى تشجيع القائد للمنافسة الجماعية
149	الشكل رقم (26): يبين مشاركة القائد العاملين في تخطيط العمل كما يسمح لهم بإبداء آرائهم
151	الشكل رقم (27): يبين مدى طرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية
152	الشكل رقم (28): يبين مدى حرص القائد على تنسيق جهود العاملين
154	الشكل رقم (29): يبين مدى إلزام القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء
155	الشكل رقم (30): يبين حرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين
157	الشكل رقم (31): يبين مدى اعتماد القائد على أسلوب الأمر و النهي في توزيع الواجبات على العاملين.
158	الشكل رقم (32): يبين مدى عدم اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين فريق العمل
160	الشكل رقم (33): يبين مدى تقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.
161	الشكل رقم (34): يبين مدى تردد القائد عادة في اتخاذ القرارات
162	الشكل رقم (35): يبين مدى تأثير القائد في تعطيل العمل
164	الشكل رقم (36): يبين مدى ثقة القائد بالقدرات الإبداعية لفريق العمل بأفكارهم و اقتراحاتهم مع السعي في تجسيدها.
165	الشكل رقم (37): يبين مدى تمكين المؤهل التعليمي و الخبرة للقائد من استخدام المهارات الفعالة في قاداته و تأثيره على فريق العمل داخل المؤسسة.

167	الشكل رقم (38): يبين مدى أهمية المهارات الفعالة للقائد برفع و تحسين أداء فريق العمل
168	الشكل رقم (39): يبين مدى عمل القائد على تحفيز و تشجيع فريق العمل على أد بكل جرأة و مهارة
169	الشكل رقم (40): يبين مدى ترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل
170	الشكل رقم (41): يبين مدى سهر الإدارة على توفير احتياجات أداء فريق العمل.
171	الشكل رقم (42): يبين مدى سماح الإدارة بالترقية و التقدم في السلم التدريجي عند الأداء المتميز
172	الشكل رقم (43): يبين مدى ملائمة الأجر الممنوح مع طبيعة العمل الذي يقوم به العامل
174	الشكل رقم (44): يبين مدى حرص الإدارة على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادرتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي
175	الشكل رقم (45): يبين مدى أهمية دعم و تشجيع القائد لإنجاز العمل بكفاءة
176	الشكل رقم (46): يبين مدى انعكاس عدم تفويض السلطات في إعاقة تحسين الأداء الوظيفي
177	الشكل رقم (47): يبين دور تحقيق العدالة في تعامل المسؤول بالدفع إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
37	الجدول رقم (01): السمات المميزة للقائد.
46	الجدول رقم (02): نموذج تاننيوم وشميدت للقيادة
47	الجدول رقم (03): مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف.
94	الجدول رقم (04): أسلوب التدرج البياني.
138	الجدول رقم (05): معاملات ألفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة.
138	الجدول رقم (06): يبين قيمة ارتباط بيرسون لأبعاد (محاور) الدراسة
140	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
141	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن
142	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة
143	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
145	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
146	الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
148	الجدول رقم (13): يبين مدى تشجيع القائد للمنافسة الجماعية
149	جدول رقم (14): يبين مشاركة القائد العاملين في تخطيط العمل كما يسمح لهم بإبداء آرائهم.

150	جدول رقم (15): يبين مدى طرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية.
152	جدول رقم (16): يبين مدى حرص القائد على تنسيق جهود العاملين.
153	جدول رقم (17): يبين مدى إلزام القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.
155	جدول رقم (18): يبين مدى حرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.
156	جدول رقم (19): يبين مدى اعتماد القائد على أسلوب الأمر و النهي في توزيع الواجبات على العاملين دون المراعاة لقدراتهم.
158	جدول رقم (20): يبين مدى عدم اهتمام القائد بتحقيق التعاون بين فريق العمل.
159	جدول رقم (21): يبين مدى تقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.
161	جدول رقم (22): يبين مدى تردد القائد عادة في اتخاذ القرارات.
162	جدول رقم (23): يبين مدى تأثير القائد في تعطيل العمل.
163	جدول رقم (24): يبين مدى ثقة القائد بالقدرات الإبداعية لفريق العمل بأفكارهم واقتراحاتهم مع السعي في تجسيدها.
165	جدول رقم (25): يبين مدى تمكين المؤهل التعليمي و الخبرة للقائد من استخدام المهارات الفعالة في قيادته و تأثيره على فريق العمل داخل المؤسسة
166	جدول رقم (26): يبين مدى أهمية المهارات الفعالة للقائد برفع و تحسين أداء فريق العمل

168	جدول رقم (27): يبين مدى عمل القائد على تحفيز و تشجيع فريق العمل على أد بكل جرأة و مهارة
169	جدول رقم (28): يبين مدى ترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل
170	جدول رقم (29): يبين مدى سهر الإدارة على توفير احتياجات أداء فريق العمل
171	جدول رقم (30): يبين مدى سماح الإدارة بالترقية و التقدم في السلم التدرجي عند الأداء المتميز
172	جدول رقم (31): يبين مدى ملائمة الأجر الممنوح مع طبيعة العمل الذي يقوم به العامل
173	جدول رقم (32): يبين مدى حرص الإدارة على مكافأة العاملين على أفكارهم و مبادراتهم و إنجازاتهم بشكل جماعي
175	جدول رقم (33): يبين مدى أهمية دعم و تشجيع القائد لإنجاز العمل بكفاءة
176	جدول رقم (34): يبين مدى انعكاس عدم تفويض السلطات في إعاقه تحسين الأداء الوظيفي
177	جدول رقم (35): يبين دور تحقيق العدالة في تعامل المسؤول بالدفع إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي
178	جدول رقم (36) متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات النمط القيادي و أداء العاملين

180	جدول رقم (37) متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المهارة القيادية و فريق العمل.
181	جدول رقم (38): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات التحفيز و أداء العاملين.
182	الجدول رقم (39): معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد ومستوى الأداء الوظيفي.
183	الجدول رقم (40): معامل الارتباط بين المهارات القيادية وبناء فريق العمل.
184	الجدول رقم (41): معامل الارتباط بين التحفيز ومستوى أداء العاملين.