

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



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

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
- دراسة ميدانية ببلدية البساس - ولاية الطارف -

تحت إشراف الدكتورة :

بوغراف حنان

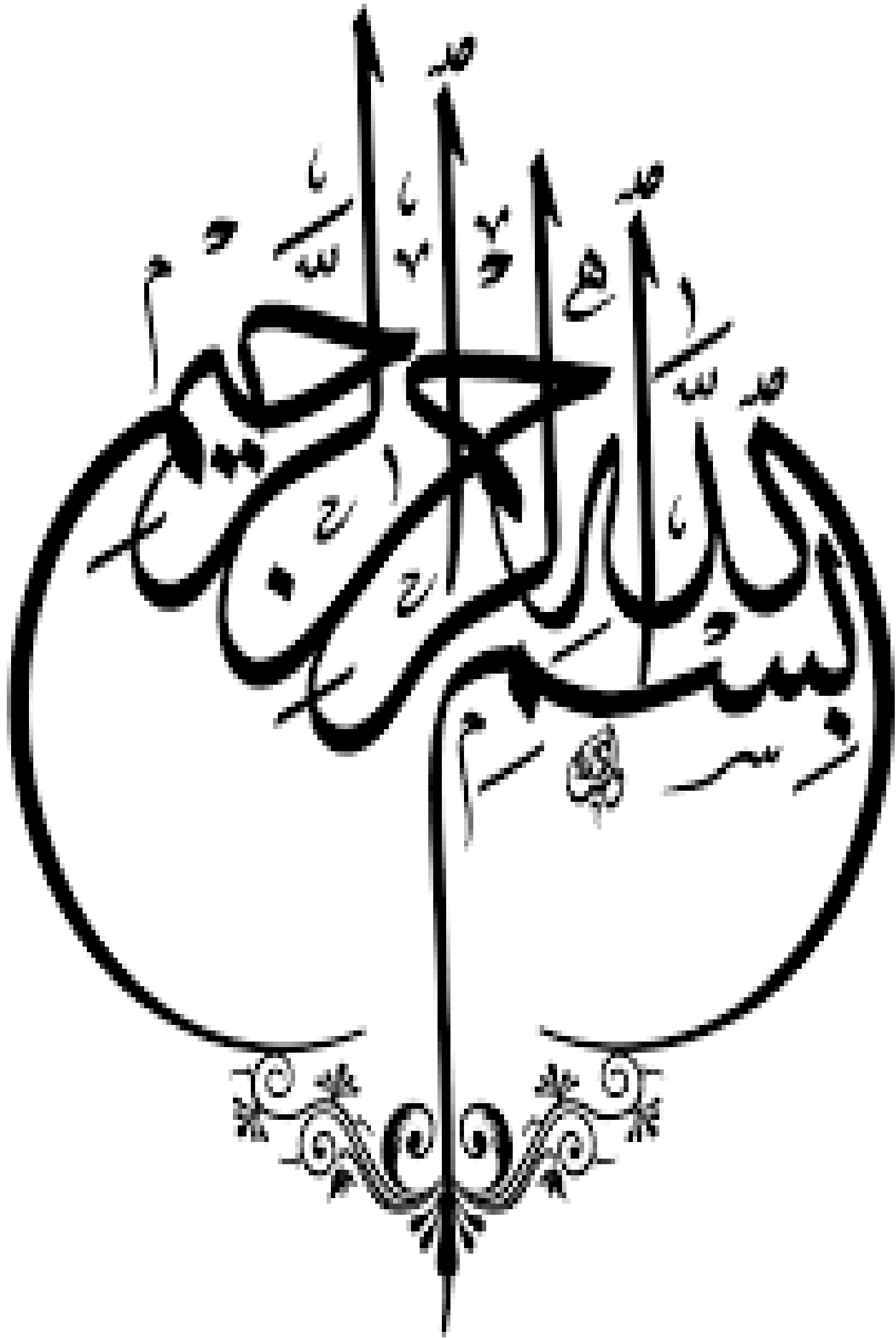
إعداد الطالب(ة):

حمدي شيماء

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذة محاضرة - أ-	د. عثمان مريم
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذة محاضرة - أ-	د. بوغراف حنان
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذة محاضرة - أ-	د. بوخاري أم هاني

السنة الجامعية : 2020 / 2019 م



شكرتكم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين . وبعد فإني أشكر الله تعالى على فضله. حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذة الدكتورة " **بوغراف حنان** " المشرفة على المذكرة التي منحتني الكثير من وقتها والتي لم تذخر جهداً في مساعدتي ، فسأل الله تبارك وتعالى أن يبارك في وقتها ويجازيها خير الجزاء وأن يكتب في صنيعها في موازين حسناتها ، كما أتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى لجنة المناقشة الأساتذة الكرام .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم ومد يد العون بشكل مباشر أو غير مباشر لاكتمال هذه المذكرة. ونخص بالشكر لأعضاء المؤسسة (بلدية البساس) على توجيههم ومساعدتهم لنا.

إِهْدَاء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره البهي وحده أعبد ،
له وحده أسجد خاشعا وشاكرا لنعمته وفضله على إتمام
هذا الجهد.

إلى صاحب الفردوس الأعلى وسراج الأمة المنير
وشفيبعها النذير البشير " محمد " (صلى الله عليه وسلم).

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى سبب وجودي في
الحياة ** والدي الغالي العزيز**

إلى من أروضعتي الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر
الوجود **أمي الحبيبة**

إلى من أرى النور في أعينهم ، إلى من أظهروا لي ما هو
أجمل من الحياة
إخوتي وأخواتي

إلى براعم الحياة والصفاء الوجود كتاكت العائلة
محمد أمير ، إباد

إلى أجمل هدية أهداني الله إياها (عائلي الثانية)
إلى القلعة الحصينة التي ألجأ إليها عند شدتي (أصدقائي)
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من سن في الاسلام
سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده " .
وإلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه صفحة إهدائي .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية ودور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة ،حيث تعتبر القيادة المحور الرئيسي للعلامة بين القائد ومروسيه وحلقة وصل بين العاملين وبين خطط للمؤسسة وتصوراتها المستقبلية . ومن أهم الوسائل التي تعمل على تحسين أداء الموظفين وإتاحة الفرصة لنمو وتقديم عملهم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم والتحقق من التزامهم بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ،مما يؤدي إلى تنمية الأداء ويزيد من الكفاءة العملية الإدارية.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من الموظفين والموظفات ببلدية البساس ،واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي قصد الإجابة على الاشكالية المطروحة . والتأكد من صحة الفرضيات . وقمنا بإعداد استمارة تشمل عينة من موظفين بلدية البساس ،كان عدد الاستمارات الموزعة 20 استمارة ،قمنا بإفراغها في جداول بغية تحليلها .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية ودور القيادة الإدارية التي تتبناها بلدية البساس في تحسين أداء موردها البشري والذي يزيد بالضرورة في الكفاءة العلمية الإدارية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ،الأداء ،تحسين أداء الموظفين .

Summary:

This study aims to demonstrate the importance and role of administrative leadership in improving the performance of employees within the organization, as leadership is the main axis of the mark between the leader and his subordinates and a link between employees and between the organization's plans and its future visions. Among the most important means that improve the performance of employees and allow the growth and progress of their work by instilling confidence in them and verifying their commitment to fulfilling their responsibilities and duties, which leads to the development of performance and increases the efficiency of the administrative process.

On this basis, we conducted a field study on a sample of the study population represented by a group of employees and employees in the municipality of Al Basbas, and we adopted in our study the descriptive approach in order to answer the problem at hand. And to make sure the hypotheses are correct. And we prepared a form that included a sample of Al Basbas municipality employees, the number of distributed forms was 20 forms, which we emptied into tables in order to analyze them.

Through the results obtained, we see the importance and role of the administrative leadership adopted by the municipality of Al-Basbas in improving the performance of its human resource, which necessarily increases administrative scientific efficiency and contributes to achieving the goals of the institution.

Key words: management leadership, performance, employee performance improvement.

فهرس المحتويات

بسملة

شكر وعران

الإهداء

الملخص بالغة العربية والانجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

أ مقدمة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي

04	تمهيد
05	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي
05	المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع
05	المطلب الثاني : الإشكالية
07	المطلب الثالث : الفرضيات
07	المطلب الرابع : أهداف وأهمية الدراسة
08	المطلب الخامس : تحديد مفاهيم الدراسة
12	المطلب السادس : المقارنة السوسولوجية
15	المطلب السابع : الدراسات السابقة
23	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
23	المطلب الأول : المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)

24	المطلب الثاني : الأدوات والتقنيات المستخدمة
25	المطلب الثالث : كيفية اختيار العينة
26	المطلب الرابع : مجالات الدراسة
29	خلاصة

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

31	تمهيد
32	المبحث الأول : أسس القيادة الإدارية
32	المطلب الأول : أهمية القيادة الإدارية
33	المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية
34	المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية
38	المبحث الثاني : أنماط القيادة الإدارية
38	المطلب الأول : النمط الأوتوقراطي
40	المطلب الثاني : النمط الديمقراطي
41	المطلب الثالث : النمط الحر
43	المبحث الثالث : القائد الإداري
43	المطلب الأول : صفات القائد الإداري
45	المطلب الثاني : مهام القائد الإداري
46	المطلب الثالث : مهارات القائد الإداري
48	المطلب الرابع : مصادر قوة القائد الإداري
50	خلاصة

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

52	تمهيد
53	المبحث الأول : أساسيات حوّل الأداء الوظيفي.....
53	المطلب الأوّل : أهمية الأداء الوظيفي.....
55	المطلب الثاني : مصطلحات ذات علاقة بالأداء الوظيفي.....
56	المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي.....
57	المطلب الرابع : أبعاد الأداء الوظيفي.....
58	المطلب الخامس : تصنيفات الأداء الوظيفي.....
60	المطلب السادس : النظريات الحديثة للأداء الوظيفي.....
61	المطلب السابع : محددات الاداء الوظيفي.....
62	المطلب الثامن : معوقات الأداء الوظيفي
63	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....
63	المطلب الأوّل : مراحل تقييم الأداء.....
64	المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظف.....
65	المطلب الثالث : شروط يجب توفرها لنجاح تقييم الأداء.....
66	المطلب الرابع : النظريات الحديثة للأداء الوظيفي.....
68	المطلب الخامس : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.....
70	خلاصة

الفصل الرابع : تفريغ البيانات وتحليلها

72	تمهيد
----	-------------

73 المبحث الأول : تفرغ البيانات في جداول
73 المطلب الأول : تفرغ البيانات الاولية في جداول
75 المطلب الثاني : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
79 المطلب الثالث : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
83
86 المطلب الرابع : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
86 المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات
87 المطلب الأول : تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى
89 المطلب الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية
90 المطلب الثالث : تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة
90 النتائج العامة
91 التوصيات والاقتراحات
92 الخاتمة
94 قائمة المصادر والمراجع
102 الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
73	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
74	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	03
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	04
75	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
75	توزيع أفراد العينة حسب اتخاذ القائد القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك	06
76	توزيع أفراد العينة حسب امتناع القائد عن النظر أو الاستماع لقرار المرؤوسين	07
76	توزيع أفراد العينة حسب تحديد أهداف المؤسسة في الإدارة العليا فقط	08
77	توزيع أفراد العينة حسب إصرار القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة للمرؤوسين	09
77	توزيع أفراد العينة حسب اعتماد القائد على القدرة على تنظيم العمل والعناصر البشرية	10
78	توزيع أفراد العينة حسب تقييم الرئيس للموظف وزملائه	11
78	توزيع أفراد العينة حسب أن هذه الطريقة وهذا الأسلوب يزيد من رغبة الموظف وأدائه في العمل	12
79	توزيع أفراد العينة حسب تشجيع القائد مبدأ المشاركة الجماعية في العمل	13
79	توزيع أفراد العينة حسب انعقاد اجتماعات دورية بين الموظفين والقائد لمناقشة أمور العمل	14
80	توزيع أفراد العينة حسب تلقي اللوم من طرف القائد عند التأخر في القيام بالواجبات	15
80	توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم كيف يكون ذلك	16
81	توزيع أفراد العينة حسب تلقي المنح من طرف القائد عند القيام بعمل يستحق ذلك	17
81	توزيع أفراد العينة حسب عمل القائد على تكوين علاقات إنسانية ومودة على الموظف وزملائه	18
82	توزيع أفراد العينة حسب تدخل القائد في العمل ليوجه الموظف في طريقة أداء عمله إن وجد	19

	صعوبة فيه	
82	توزيع أفراد العينة حسب أن هذا الأسلوب يحسن من الأداء أم العكس	20
83	توزيع أفراد العينة حسب هل يترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف	21
83	توزيع أفراد العينة حسب تساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم	22
84	توزيع أفراد العينة حسب اجتهاد المرؤوسين في المؤسسة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد	23
84	توزيع أفراد العينة حسب القائد يتردد في ضبط سلوك وتصرف الموظفين ومراجعتهم	24
85	توزيع أفراد العينة حسب أن القائد يتيح أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم	25
85	يبين توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم هذا يحسن من لأدائهم أم يجعلهم غير مهتمين	27

فهرس الأشكل

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
64	مراحل تقييم الأداء	01



مقدمة

مقدمة :

لقد عرفت الدول عدة تطورات في مجال التنظيم الإداري للمؤسسات، والتي اهتمت بتطوير وتحسين أداء مؤسساتها الذي يتطلب معه الاعتناء بصفة خاصة بتحسين أداء عمالها . وقد نجحت في ذلك إلى حد كبير .

كما اهتمت في ذلك بتطبيق المبادئ العلمية التي توصلت إليها الدراسات العلمية في مجال القيادة بالإضافة إلى أنها سعت جاهدة لإعداد أفراد قادرين على تحمل مسؤولية القيادة الإدارية بالمؤسسة نحو الازدهار والتقدم.

وعلى هذا الأساس أصبحت تقاس درجة تقدم الدول بما تتوفر عليه من الكفاءات القيادية في مجال الإدارة والمؤسسة.

ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات ،فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات ،فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة.

لهذا كان ولا بد الاهتمام والقيام بتكوين وتدريب الأفراد على أساليب القيادة الفعالة بالإضافة إلى توفير الجو الملائم لتفجير طاقاتها الإبتكارية مع دعمها بمجموعة من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

هذا ما يساهم في دفع الموظفين نحو العمل بجد وإخلاص متواصل ومتابعة العمل خطوة بخطوة. مما يساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات وتعديلها.

ومن خلال ما تقدم سنقوم في دراستنا هذه بالبحث عن مدى فعالية القيادة الإدارية في المؤسسة أو الإدارة ،ومدى فعاليتها في إثارة حماس العمال والموظفين نحو تحسين أدائهم ،وتحقيق استجابتهم لما يطلب منهم القيام به من أعمال وتبعا للخطة المنهجية التي تشمل على جانبين هما : الجانب النظري والجانب الميداني احتوت الدراسة على (04) فصول :

- ✓ **الفصل الأول** تم تقديم الموضوع والتساؤلات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبعض التعاريف الإجرائية للمفاهيم الأساسية للموضوع ،أيضا الدراسات السابقة والنظريات المؤثرة ،وأخيرا منهج الدراسة والأدوات والتقنيات المستخدمة لجمع البيانات ،والعينة ومجالات الدراسة.
- ✓ **والفصل الثاني** تضمن الجانب النظري حول موضوع القيادة الإدارية حيث تم التطرق لأهم عناصرها.
- ✓ **والفصل الثالث** تضمن الجانب النظري لموضوع الأداء الوظيفي ،حيث تم التطرق لأهم عناصره.
- ✓ **والفصل الرابع** وهو الفصل الخاص بتفريغ البيانات وعرض النتائج وكذلك تحليلها بيانيا وسوسيولوجيا وفقا للترتيب التسلسلي للتساؤلات وأخيرا خاتمة وبعض الأفكار المتوصل إليها حول موضوع الدراسة.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني : الاشكالية

المطلب الثالث : الفرضيات

المطلب الرابع : أهداف وأهمية الدراسة

المطلب الخامس : تحديد مفاهيم الدراسة

المطلب السادس : المقاربة السوسيولوجية

المطلب السابع : الدراسات السابقة

المبحث الثاني : الأسس المنهجية للدراسة

المطلب الأول : المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)

المطلب الثاني : الأدوات والتقنيات المستخدمة

المطلب الرابع : مجالات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

إنّ أي موضوع يحتاج إلى وضع خطة منهجية متبعة، ومناسبة تساعد على وضوحه ودقته والوصول إلى نتيجة، ومن خلال فصلنا هذا سنتعرض فيه إلى أسباب اختيار الموضوع، كما سيتم تحديد إشكالية الدراسة، وذلك لتوضيح التساؤلات والفرضيات واختبارها ميدانيا، أيضا سنتطرق إلى عرض أهمية هذا الموضوع والأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها، وبعدها يتم تحديد المفاهيم والمقاربة السوسيلوجية على النظرية المناسبة للموضوع وتبني دراسات سابقة.بعدها سنتطرق إلى الجانب المنهجي للدراسة أي الإجراءات المنهجية للدراسة .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

مما لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع نجد :

- إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 02 علم اجتماع تنظيم وعمل؛
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة موضوع القيادة الإدارية؛
- إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين أو الموظفين والحفاظ على ارتفاع أدائهم؛
- محاولة لفت انتباه المديرين حول أهمية القيادة في تحسين أداء الموظفين؛
- الوقوف على بعض المعوقات أو المشاكل التي تواجه الموظفين في القيادة بالمؤسسة.

المطلب الثاني : الإشكالية

لقد كانت المؤسسة ولازالت نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين ، لاسيما منظرو علم الاجتماع تنظيم وعمل ، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ، ووضعوا أسسه ومبادئه ومرتكزاته ، ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير .

ولازالت المؤسسة تحظى بأهمية كبيرة على مستوى الفرد والمجتمع وعلى المستوى الدولي لما تحققه من أهداف وتغييرات وتطورات حيث كان المورد البشري ولازال أهم عنصر في المؤسسة وحتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتحسين والارتقاء والتقدم من خلال تنمية ورفع كفاءته وفعاليتته داخل المؤسسة.

كما تعتبر القيادة مظهرا من مظاهر التنظيم وموضوعا مهما داخل المؤسسات لأنها تمثل بعدا من أبعاد التنظيم داخل أي مؤسسة لمساهمتها في تطبيق البرامج المسطرة والقيام بالوظائف الجماعية التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة.

وبما أنه لا يمكن للموظفين الإحاطة بمتطلبات الأداء الفعال . تقوم القيادة بتدريبهم على الأداء الجيد للعمل وإثارة دافعيتهم بالحوافز المادية والمعنوية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات خاصة التي لها علاقة بوظائفهم ، مما يسمح ذلك بتحسين أدائهم وتحقيق الرضا عن العمل ،دون إهمال عملية الرقابة بمالها من أهمية في إيجاد حلول الكثير من المشكلات والعوائق التي تكون سببا في عدم تقدم العمل وإنجاز المهام والأهداف ،فحسن استخدام هذه العوامل يؤدي إلى تحقيق أداء جيد وفعال للموظفين على العكس في حالة عدم الاهتمام بها الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء الموظفين والمؤسسة معا.

إلا أن التغييرات الحاصلة في جميع المجالات قد تقف عائقا للوصول إلى هذه الفعالية لذا أصبح لزاما على القائد الإداري التكيف مع هاته التغييرات ،وذلك بأن يضيف بجانب قدراته الإدارية. مهاراته التأثيرية التي تعمل على استمالة الأفراد والعاملين معه لمساندته ومساعدته للوصول إلى هذه الأهداف حيث أن العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات يكسبها تكاملا من حيث إلمامها بكافة المعلومات والخبرات ويجعلها تتخذ بشكل سليم وفعال الذي يضمن لها النجاح والرفي على كافة المستويات وإبراز الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين نطرح التساؤل المركزي التالي : هل للقيادة الإدارية دور في

تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة ؟

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :

✓ هل يساهم النمط الديمقراطي في تحسين الأداء الموظفين ؟

✓ هل يحقق النمط المتساهل في تحسين الأداء الوظيفي ؟

✓ هل يلعب النمط التسلطي دور في تحسين أداء الموظفين؟

المطلب الثالث : الفرضيات

الفرضية العامة :

▪ للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

الفرضية الجزئية :

- النمط الديمقراطي يساهم في تحسين أداء الموظفين.
- يحقق النمط المتساهل في تحسين الأداء الوظيفي.
- يلعب النمط المتسلط دور في تحسين أداء الموظفين.

المطلب الرابع: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة ، واتساع مجال البحث في هذا الموضوع وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له ،ومن خلال الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة الإدارية في مراحل العملية الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومدى تأثيرها على رفع وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة بمعنى أن لكل

دراسة أهداف معينة، ومن أهداف دراستنا ما يلي :

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين؛
- الرغبة الذاتية في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن القيادة الإدارية؛

- إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين أو الموظفين والحفاظ على ارتفاع أدائهم؛
- محاولة لفت الانتباه المديرين أو أهمية القيادة في تحسين أداء الموظفين؛
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالموظفين وتمتية قدراتهم.

المطلب الخامس : تحديد المفاهيم

1- تحديد مفهوم القيادة:

أ/ تعريف القيادة لغة : حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد ،يقود ،قود ،يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ،فالقود من أمام والسوق من خلف ،ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها ومنها بمعنى الخضوع ،ومنها قادة وهو جمع قائد .¹

ب/ تعريف القيادة اصطلاحا : يعرفها " صلاح عبد الحميد" عملية تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ،ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق تنمية وصلّة من التبعية له وإقناع المرؤوسين فالقيادة هي لب الإدارة.²

كما عرفها "سيكلرهرسون" التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشتركة لتحقيق أهداف التنظيم.³

¹ ابن منظور . لسان العرب . ط1 . بيروت : دار صادر ، 2001 ، ص 315.

² طارق ،عبد الحميد السامرائي . الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق . ط1 . عمان : دار الابتكار ، 2017 ، ص 141.

³ نفس المرجع ، ص 141.

ويعرفها " محمد رياض بندقي " أنها العمل الذي يقوم به الإداري لدفع العاملين على القيادة بمسؤولياتهم على أحسن صورة بما يدلهم من كفاءات.¹

2-تحديد مفهوم القيادة الإدارية:

أ/ تعريف القيادة الإدارية اصطلاحاً : مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة.

- التأثير على الآخرين لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين.²
- القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه.³

كما تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.⁴

¹ طارق، عبد الحميد السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

² محمد ، سرور الحريري . إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمقدمة . ط1 . عمان : مؤسسة الوراق ، للنشر والتوزيع ، 2012، ص 111.

³ نفس المرجع .

⁴ السيد عليوة . تنمية المهارات القيادية للمدربين بين الحدد . ط1 . مصر: انترناك للطباعة والنشر ، 2001، ص 45.

أ/ تعريف القيادة الإدارية اجرائيا : هي مجموعة من القواعد والسلوكيات يجب على المدير أن يمارسها حتى يصل إلى تحقيق الهدف المرغوب فيه.

2- تحديد مفهوم الأداء الوظيفي :

أ/ تعريف الأداء لغة : أدى تأدية ، أو صلة وقضاه ، وهو مؤدي الأمانة من غيره ، وتأدية له من حقه أي قضية ¹.

ب/ تعريف الأداء اصطلاحا: الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ، ويقصد به زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ².

والأداء الوظيفي هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة ³.
وحسب " دورون باروت " فإن الأداء يمكن أن يبقى تحت إمكانية الشخص ولا يستخدم ، ولكن لا يعني بالضرورة ترجمة فعلية لمكانته ⁴.

ج/ تعريف الأداء الوظيفي اجرائيا : وهو نشاط أو سلوك تقاس به قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويعبر عن كفاءة الفرد في القيام بمهامه ووظائفه من أجل تحقيق الهدف المشترك للمؤسسة.

4- تحديد مفهوم النمط الديمقراطي:

أ/ تعريف النمط الديمقراطي الديمقراطي اصطلاحا: هو ذلك الذي يشرك فيه القائد الناس في عملية اتخاذ القرار ، رغم أنه قد يتغير بحكم أن القائد له الكلمة الأخيرة ، فيما يخص العملية نفسها ، أو أن مشاركة

¹ ابن منظور . لسان العرب . ط1 . بيروت : دار صادر ، 2001 ، ص 92.

² أحمد سيد ، مصطفى . إدارة البشر (الاصول والمهارات) . مصر : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 415 .

³ حنفي ، سليمان . السلوك التنظيمي والأداء . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1994 ، ص 212.

⁴ أحمد سيد ، مصطفى ، مرجع سابق ، ص 415.

الأفراد مطلوبة، من أجل التوصل إلى تحقيق الاجماع، ويكون النمط الديمقراطي مستحسنا على الدوام من قبل الناس، عندما يعتادون على اتخاذ القرارات بكيفية أوتوقراطية لا يكونون متقنين معها.¹

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.²

ب/ تعريف النمط الديمقراطي إجرائيا : هي أسلوب يعتمد على اشراك وإسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل بعض المشكلات داخل المؤسسة من أجل تحقيق وإشباع، كما يشمل العلاقات الإنسانية الاجتماعية، التي تقوم على خلق التعاون بين القائد ومرؤوسيه.

5. تحديد المفهوم للنمط التسلطي:

أ/ تعريف النمط التسلطي إجرائيا : يضيف القائد في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي ومستبد وتسلطي، فهو لا يثق المرؤوسين مطلقا، وكلّ القرارات يصنفها هو وحده، والاتصالات تنازلية، أي تتبع من قمة هدم المؤسسة (أي القائد)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط.³

ب/ تعريف النمط التسلطي اجرائيا : هو النمط الذي يكون فيه القائد منعزلا عن المجموعة، وتربطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة، وتتعدم فيه مشاركة القرارات.

¹ بوبكر، بوخريسة، وآخرون. تسيير وتدبير الموارد البشرية. ط 1. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي، 2016، ص 160.

² نور الدين بوراس. دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قيم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، 2014/2013، ص 62.

³ جودت، عزت عطوي. الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 25.

6- تحديد مفهوم النمط المتساهل أو المتحرر:

أ/ تعريف النمط المتساهل أو المتحرر اصطلاحاً : يعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات والأهداف واختيار أساليب التنفيذ، ويتصف القائد بالتسامح والتودد، ويشجع الحوافز المادية والمعنوية ويهتم بالحالة المعنوية للعاملين معه ويستشيرهم ويتجاوز معهم.¹

ب/ تعريف النمط المتساهل أو المتحرر إجرائياً : وهو النمط الذي يعطي للعاملين أو الموظفين الفرصة للعمل بحرية لأداء مهامهم على أحسن صورة ويشاركهم أفكارهم ويهتم بحالتهم المعنوية.

المطلب السادس: المقاربة السوسولوجية

تعرف النظرية على أنها : " نسق فكري استنباطي منسق حول ظاهرة أو مجموعة من الظواهر المتجانسة يحوي إطاراً تصورياً ومفاهيم وقضايا نظرية توضح العلاقات بين الواقع وتنظيمها بطريقة دالة وذات معنى كما أنها ذات بعد إمبريقي بمعنى على الواقع ومطياته وذات توجيه تنبئ يساعد على فهم مستقبل الظاهرة ولو من خلال تعميمات احتمالية " .²

وبما أن المقاربة النظرية تختلف حسب طبيعة الموضوع فقد تم اللجوء في هذه الدراسة إلى جملة من الأطر:

1. التفاعلية الرمزية :

تسعى التفاعلية الرمزية كنظرية سوسولوجية لدراسة دور الفرد وسلوكه في المجتمع داخل الجماعة التي ينتمي إليها، مع الاهتمام بمكون عملية التفاعل والتبادل بين الفرد وذاته أو بيئته أو بين الجماعة

¹ كامل، المعربي وآخرون . أساسيات في الإدارة . ط1 . الأردن : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1995 ، ص 175.

² شوقي ، رحيمة . أساليب التنشئة الأسرية وانعكاساتها على المراهق . مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع العائلي ، غير منشورة ، جامع الحاج لخضر ، باتنة : 2005 ، ص75.

والمجتمع الذي يعيش فيه ،ومن ثم التفاعلية الرمزية تركز على الفرد أساسا كغيرها من النزاعات النفسية الاجتماعية ،كما تسعى لتحليل نسق الرموز والمعاني التي تترجم في السلوك الفردي والدور الوظيفي والسيكولوجي الذي يقوم به الفرد في المجتمع ،وفي نفس الوقت تحرص التفاعلية الرمزية على دراسة مظاهر الرمزية للتفاعل ومركب العلاقة المتبادلة بين الفرد والمجتمع . وكيفية تنظيم هذه العلاقة ولاسيما من قبل الفرد واستجاباته للمواقف والعمليات الاجتماعية.¹

ومن أهم الأسس التي تقوم عليها النظرية عند كل من جورج ميد ،ونشارلز كزلي ،وراتي ميد.²

- أن الحقيقة الاجتماعية حقيقة عقلية تقوم على التخيل والتصور؛
- تركيز قدرة الانسان على الاتصال من خلال الرموز،وقدرته على تحميلها معان وأفكار ومعلومات يمكن نقلها لغيره؛
- فالقيادة هي تفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه والقائد هو ذلك الشخص القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم مراعي اتجاهاتهم وقيمهم وتطلعاتهم:
- وتعمل القيادة مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم ،وهنا تظهر العلاقة القائمة بين القائد والجماعة من أجل تحسين أدائهم وقدراتهم في ظروف ملائمة وجو علائقي ملائم؛
- فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة وهم يمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

¹ عبد الله ، محمد عبد الرحمن . النظرية في علم الاجتماع ، النظرية السوسولوجية المعاصرة . مصر : دار المعرفة ، 2002، ص ص 167-168.

² عبد الله محمد ، عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 168.

2. البنائية الوظيفية :

ترى أن المجتمع يكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها التي تقوم بدورها بالمحافظة على استقرار النظام وأن هذه الأنشطة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع ، وهذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته ، فتنظم المجتمع وبناءه هو ضمان الاستقرار.¹

وعند ربط موضوع القيادة وتحسين الأداء بالبنائية الوظيفية تقول بأن لكل موظف مهامه ووظيفته وعلى القائد الناجح أن يتولى تقييم وتنظيم وبناء تلك الوظائف ، ومن هنا يتم تحسين أداء الوظيفي للموظفين وتحقيق الأهداف من خلال القيادة الناجحة.

3. نظرية العلاقات الانسانية:

بدأت الإدارة تفكر جديا في العامل الإنساني ، وفي أهميته فظهرت إدارة الأفراد وتطورت ثم اتسعت اختصاصاتها ، واتخذت أسماء مختلفة : العلاقات الإنسانية ، إدارة العلاقات العمالية ، إدارة العلاقات الصناعية ، وتدل عبارة العلاقات الانسانية أولا حركة فكرية ظهرت في الثلاثينات حول شخصية " إلتون مايو " .

نجد إسهام مدرسة العلاقات الإنسانية يتمثل في التحول من النظرة إلى الفرد وبالأخص إلى العامل البسيط كقوة أو بالأحرى كآلة منتجة كما تميزت به النظرة التaylorية إلى الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقع العمل.

¹ مرفت الطرابشي، عبد العزيز السيد . نظريات الاتصال . مصر : دار النهضة العربية ، 2006، ص 100.

ومن أكثر المواضيع التي ستعالجها مدرسة العلاقات الانسانية موجودة فيها حوافز ،أخلاق
مجموعة غير رسمية ،مقاومة التغيير ،قيادة... الخ ،ومن ثم تشير إلى حقل جديد للبحث. وتركز مدرسة
العلاقات الإنسانية على بعد كان مهماً من طرف النظريات الكلاسيكية ،وهو البعد الاجتماعي الإنساني
حيث تعطي الاعتبار والأهمية بالدرجة الأولى للعامل الإنساني .¹

يعني هذه النظرية لها دور في توجيه اهتمام الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى
الفرد والجماعة في المؤسسة ،وأكدت نتائج دراستها على دور جوانب النفسية والاجتماعية والجماعي في
المؤسسة ،وأكدت نتائج دراستها على دور الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه.²

فالقيادة هنا تلعب دور مهماً من حيث العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة من خلال
غرس روح التعاون والاتصال والتنسيق والاشتراك في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الجماعات ومنه
تحسين الاداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة حيث يسعى القائد هنا الى التأثير في تلك الجماعات من
خلال المشاركة والتحفيز والتأكيد على أهمية الحاجات الاجتماعية للفرد العامل من أجل تحسين وتطوير
أداء الموظفين وتطوير المؤسسة ككل.

المطلب السابع : الدراسات السابقة

تكمن أهمية الدراسات السابقة من كونها الموجه الأساسي الباحث الذي يحدد من خلالها تموضع
دراسته بالنسبة لباقي الدراسات حتى لا تكون دراسة إعادة أعمال غيره.

¹ محمد فريد ، صحن ، سعيد محمد المصري . إدارة الأعمال مصر . الدار الجامعية للطبع والنشر ، 1999 ، ص 168.

² المرجع نفسه ، ص 168.

1- دراسة عربية :

أ/ دراسة وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي¹ وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي" . حيث انطلق من التساؤل المركزي التالي :

ما هي علاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير التنظيمي؟

وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هي الأنماط القيادية السائدة في قطاع الاتصالات الفلسطينية؟

✓ ما هي فاعلية إدارة عمليات التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات الفلسطينية؟

✓ ما هو النمط القيادي الأكثر ملائمة لنجاح التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات في قطاع

غزة؟

في دراسته الميدانية اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ،واستخدم الأدوات التالية : الاستمارة الملاحظة ،على عينة حجمها 109 شخص ،أما المجال المكاني فهو مجموعة من الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة والمكونة من الشركات التالية : شركة الاتصالات الفلسطينية بالنل ،شركة الاتصالات الخلوية جوال ،شركة حضارة لخدمات الانترنت .

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية؛
- عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي؛
- قناعة الادارة العليا بالتغيير ودعمها له.

¹ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. رسالة لنيل شهادة الماستر

الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية مرتبة كالآتي :

1. النمط الديمقراطي .

2. النمط الاتوقراطي .

3. النمط التسيبي الحر.

لقد تم اختيارها كدراسة شبيهة بدراستنا حيث أننا نتفق من حيث موضوع القيادة الإدارية لكن تختلف عن دراستنا في أنها تتحدث عن علاقة القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

2- دراسات جزائرية:

أ/ دراسة عايش مريم¹ : وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة ،بعنوان " دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي " حيث انطلق من السؤال المركزي التالي : ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي ؟ وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

✓ ما هو دور النمط الاتوقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في بناء الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي؟

✓ ما هو دور النمط الديمقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي -وكالة أم البواقي؟

¹ عايش مريم. دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي. رسالة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، 2016/2015 جامعة أم البواقي.

✓ ما هو دور النمط المتساهل في إدارة التغيير التنظيمي في بناء الجزائر الخارجي - وكالة أم

البواقي؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك

الجزائر الخارجي-وكالة أم البواقي؟

الفرضيات الجزئية : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط الاوتوقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في بنك

الجزائر الخارجي-وكالة أم البواقي.

• يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي-

وكالة أم البواقي.

• في دراستها الميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الأدوات التالية : الاستبيان على عينة

حجمها 30 عامل، أما المجال المكاني فقد كان بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي - .

وقد توصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

▪ تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات وهي أهم الوظائف في الإدارة لأنها تعد

حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها؛

▪ التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي؛

▪ إنّ النجاح في القيادة التغيير المرتبط ارتباط وثيق بمدى تقبل وقناعة القيادة الإدارية بضرورة

الحاجة لتبني برنامج التغيير؛

- إن اختيار القائد للأسلوب المناسب له دور ايجابي في نجاح التغيير بالمنظمة.

النتائج التطبيقية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط الاوتوقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي؛
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي؛
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي؛
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي.

لقد تم اختيارها كدراسة شبيهة لموضوع بحثنا حيث أننا نتفق في فكرة دور القيادة الإدارية ولكن تختلف في أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في ادارة التغيير التنظيمي بينما دراستنا تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين.

ب/ دراسة خولة غريب¹ وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، بعنوان " دور القيادة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي "، حيث انطلقت من السؤال المركزي التالي : هل تؤثر القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة ؟ وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف تتم عملية القيادة الإدارية في المؤسسة؟

¹ خولة غريب . دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي . رسالة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، 2015/2014.

✓ ما هو الأسلوب الذي يتبعه القائد الإداري في ممارسة مهامه؟

✓ كيف يتفاعل الموظفون مع القيادة الإدارية؟

✓ ما رأي القائد الإداري في الأداء الوظيفي لموظفيه؟

في دراستنا الميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الأدوات التالية : الملاحظة والاستمارة ،على عينة حجمها : 18 قائد إداري (عينة قصدية) ،أما المجال المكاني فكان مديره أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية الطارف ،في الطريق الوطني رقم 44 ولاية الطارف.

وقد توصلنا للنتائج التالية:

- أن تعيين القائد الإداري يتم على أساس الشهادة والمؤهلات العلمية؛
- أن القائد الإداري يمارس مهامه حسب القانون الداخلي للمؤسسة؛
- أن عملية القيادة الإدارية داخل المؤسسة ممكنة؛
- أن القائد الإداري يساعد الموظفين على انجاز مهامهم أحيانا؛
- أن دور القيادة الإدارية في تفاعل القائد الإداري مع موظفيه دور فعال؛
- أن شخصية القائد الإداري لها تأثير على الموظفين؛
- أن أداء الموظفين من خلال تقييم القائد الإداري أداء مقبول؛
- أن القيادة الإدارية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

لقد تم اختيارها كدراسة مطابقة لموضوع بحثي حيث أننا نتفق في عنوان الدراسة " دور القيادة

الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين " ،وأن الاختلاف يكمن في الأسئلة الجزئية حيث كانت

دراستها حول : " كيف تتم عملية القيادة الإدارية في المؤسسة ؟ ،وما هو الأسلوب الذي تتبعه القائد

الإداري في الأداء الوظيفي لموظفيه؟ " أما دراستنا تتمحور حول نوع القيادة (الديمقراطي - تسلطي - متساهل) ،ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

ج/ دراسة مشير أمينة¹: وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،بعنوان: " الدور القيادي ودوره في تنمية المورد البشري " حيث انطلقت من التساؤل المركزي التالي ما علاقة النمط القيادي بتنمية المورد البشري؟ وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

✓ كيف يساهم أسلوب القائد في تحسين أداء المورد البشري؟

✓ هل النمط القيادي السائد في المؤسسة يهتم بتكوين المورد البشري؟

✓ هل تساهم سمات القائد في تحفيز الموارد البشرية؟

✓ ما هو النمط القيادي السائد في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية الطارف؟

في دراستها الميدانية اعتمدت على المنهج المسح الاجتماعي الشامل ،غير أن الموضوع فرض على الطالبة استخدام نوع من هذا المنهج وهو المسح بالعينة ،واستخدمت الأدوات التالية : الملاحظة المقابلة ،الاستمارة ،على عينة حجمها 36.

أما المجال المكاني فهو مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية الطارف .

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

▪ يلعب النمط القيادي دورا هاما في تنمية الموارد البشرية؛

▪ يهتم النمط القيادي الحالي بعملية التكوين والتعليم المهنيين وبرامجها بالمؤسسة انطلاقا من

سياسة تقييم لأداء العادلة المنتهجة في المؤسسة؛

¹ مشير أمينة . دور النمط القيادي في تنمية المورد البشري . شهادة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنميو الموارد البشرية، غير منشورة ، كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، 2016/2017.

■ يعمل النمط القيادي الحالي على تحفيز الموارد البشرية معنويا ويشجع المشاركة في حياة المؤسسة اليومية وهذا بتقديم المبادرات والاقتراحات؛

■ السمات التي يحملها النمط القيادي الحالي ساهمت في حذف الآثار السيئة للنمط القيادي السابق؛

■ لقد تم اختيارها كدراسة شبيهة لموضوع بحثي حيث أننا نتفق في دور القيادة أو النمط القيادي لكن نختلف في ان دراستنا يتحد في دور النمط القيادي في تنمية المورد البشري ،أما دراستي فتبحث في دور القيادة في تحسين أداء الموظفين .

د/ دراسة توفيق درويش :¹ وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان " فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء " ،حيث انطلق من التساؤل المركزي التالي ،هل القيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه ؟ .
وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال ؟

✓ ما هي العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الادارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

في دراسته الميدانية اعتمد على المنهج الوصفي ،واستخدم الأدوات التالية : المقابلة ،والاستمارة على عينة حجمها 147 عامل أما المجال المكاني فهو المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي .
وقد توصل إلى النتائج التالية :

¹ توفيق درويش . فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء . رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر .

أن القيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم وذلك خلال الفترة على اختيار النمط القيادة الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي لهم والأقدمية في العمل .

تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال، حيث تساهم في تطوير المهارات، وذلك ما تؤكد الدراسة التي قاموا بها وتعتبر التحفيز المادي والمعنوي أكثر فعالية من الاقتصار على الحوافز المادية لوحدها أو المعنوية فقط.

تكمن أهمية القيادة الإدارية في تحسين أداء العمال من خلال اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة كل فرد ومجموعة من حيث السن، المستوى التعليمي، والمنصب المشغول والأقدمية في العمل. لقد تم اختيارها كدراسة شبيهة لدراستنا حيث أننا نتفق في دور القيادة الادارية في تحسين الأداء وتختلف من حيث الأسئلة الفرعية والفرضيات لا تتطابق مع دراستنا.

المبحث الثاني : الأسس المنهجية للدراسة

المطلب الأول : المنهج المستخدم

إنّ المنهج يختلف باختلاف مواضيع البحث، والإشكالية المطروحة والأهداف المراد تحقيقها هي تفرض على الباحث إتباع منهج معين، والمنهج كما يعرفه البعض "هو الوسيلة التي نتوصل عن طريقها إلى الحقيقة ويتم بواسطتها الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالظاهرة المدروسة".¹

المنهج الوصفي :

يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة والتعبير عنها سواء كميًا أو كفيًا حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع.²

1 صلاح ، مصطفى الفوال . منهجية العلوم الاجتماعية . القاهرة : دار عالم الكتب ، 1982، ص191.
2 طلعت ، همام . قاموس العلوم النفسية والاجتماعية . ط1. بيروت : مؤسسة الرسالة، 1984، ص 03

ويعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة كتحديد مشكلة البحث، تحليلها، تحديد نطاق ومجال الدراسة، فحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة تفسير النتائج وأخيراً الوصول إلى استنتاجات.¹

وسنقوم باستخدام هذا المنهج لوصف العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بناءً على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثنا .

المطلب الثاني : الأدوات والتقنيات المستخدمة

أدوات البحث العلمي هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة بالبحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.²

1. الملاحظة :

تعتبر الملاحظة الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية، حيث تستعمل الحواس المشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، ولهذا تعرف بأنها : " المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة."³

والملاحظة أنواع منها : الملاحظة العفوية أو البسيطة، الملاحظة العلمية أو المنظمة والملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون المشاركة.⁴

1 عمار بوحوش . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995، ص 89

2 أحمد بن مرسل . مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال والإعلام . ط 2 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005، ص 201،

3 ابراهيم خليل إبراش . المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية . ط 1 . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2009، ص 261.

4 نفس المرجع ، ص 363

2. الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وتعرف على أنها " مجموعة من الأسئلة المقننة [مغلقة كانت أو مفتوحة أو متعددة الاختيار]، التي توجه إلى المبحوثين من الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة، أو اتجاه معين، أو موقف معين، إن الحصول على البيانات يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد أو تسلم باليد".¹

والاستمارة كوسيلة علمية وعملية كان الغرض من استعمالها لها بغرض جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين [الموظفين]، للكشف عن مدى علاقة القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل هذه المؤسسة. حيث احتوت الاستمارة المستعملة في دراستنا على أسئلة موزعة على أربعة محاور، حيث خصص المحور الأول للبيانات الشخصية . والمحور الثاني للنمط القيادي التسلطي، والمحور الثالث للنمط القيادي الديمقراطي، والمحور الرابع للنمط القيادي الحر.

أما فيما يخص نوع الاسئلة التي وظفت في الاستمارة فتنوعت بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة .

المطلب الثالث : كيفية اختيار العينة [القصدية]

للعينة دور أساسي في الدراسات الميدانية، حيث لا يتصور إجراء بحث ميداني بدون الاستعانة بعينة تكون محل إجراء الدراسة عليها لإثبات الفرضيات الموضوعية في الدراسة أو نفيها .

تعرف العينة بأنها " جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددًا من الأفراد من المجتمع الأصلي، إذن العينة تمثل هذا الأخير وتحقق اغراض البحث، وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي كله".²

1 عبد الله الهاملي . أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته . تونس : منشورات جامعة قاروبوس ، 1988، ص 183.

2 محمود . علي محمد . علم الاجتماع والمنهج العلمي . ط3 . مصر: دار المعرفة الجامعية ، 1983 ، ص 403

وبما أنه لإجراء البحوث الميدانية لابد من الاستعانة بعينة تقام عليها الدراسة كان لزاماً علينا تحديد عينة يمكن للقيام باختيار مدى صحة الفرضيات موضوع الدراسة. لقد قمنا أولاً بتحديد المؤسسة التي نستطيع القيام بإجراء الدراسة الميدانية فيها . من خلال معاينتنا لمجموعة من المؤسسات تحتوي على مجموعة من العمال يمكن إجراء دراسة ميدانية عليهم. بحيث تتوفر فيهم شروط إجراء البحث من حيث العدد ،ومن حيث المستوى العلمي لأفرادها ،وكذلك من حيث التجارب العلمي لإجراء الدراسة في هذا المستوى ،وبعد البحث المتواصل وقع اختيارنا لبلدية البساس ،بعد الموافقة من طرف المؤسسة تم التعرف والتوصل على الأقسام التي تحتوي عليها المؤسسة وعلى عدد العمال الذي يحتوي عليه كل قسم ،حيث تحتوي على 203 موظف مقسمين إلى : 77 موظفين متعاقدين ،بالتوقيت الكامل 71 موظف ،والتوقيت الجزئي 06 موظفين ،بينما 133 موظف ضمن الموظفين الدائمين .

وفي دراستنا اعتمدنا على نوع من أنواع العينة ألا وهي العينة القصدية وتوصلنا إلى عدد العينة 20 موظف حيث ألزمت عليا المؤسسة هذا العدد بسبب الجائحة كوفيد 19 .

المطلب الرابع : مجالات الدراسة

أولاً : المجال البشري " العينة "

تعرف العينة على أنها جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها ،وهي بمثابة مجتمع البحث،وقد استخدمنا في بحثنا العينة القصدية التي تعرف على أنها : " الخضوع لاختيار مقصود تبعا لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة " ،حيث يتم اختيار هذه العينة اختياراً لتحقيق غرض البحث ،إذ ليس من الضروري أن تكون العينة ممثلة لأحد لأن المطلوب هو الحصول على

معلومات محدد نوعها سلفا، ولا تتوفر إلا المطلوب هو الحصول على معلومات محدد نوعها سلفا، ولا تتوفر إلا لدى مجموعة معينة من الناس.¹

يعتمد فيها الباحث أن تكون مقصودة لأنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، والمتمثلة في :
الموظفين المرؤوسين، الذين لهم قائد أو رئيس يرأسهم . حيث تمت الدراسة مع 20 موظف نظرا للظروف
التي نعيشها في الوقت الحالي بسبب الوباء .

ثانيا : المجال المكاني

نظرا لكون موضوعنا هو " دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين تم اختيار بلدية البساس
كمؤسسة لدراستنا الميدانية .

تعتبر هذه المؤسسة ذات طابع إداري، تم انشاءها سنة 1869 تحت مسمى روندون **Randan**

ليتحول أسمها . غداة الاستقلال سنة 1932، وأصبحت مقرا للدائرة سنة 1992 :

• **الموقع** : تقع المؤسسة [البلدية في الجهة الغربية لولاية الطارف، ويجدها شمالا بلدية الشط، بن
مهدي، ومن الجنوب بلدية الشيجاني، ومن الشرق بلدية زريزر، ومن الغرب، بلدية الذرعان وشبيطة
مختار .

• **الهيكل التنظيمي للمؤسسة** :

✓ **ديوان رئيس البلدية** :

- الأمين العام .

- الامانة العامة : - مكتب النزاعات

- مكتب الإعلام الآلي

1 إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج . مناهج وطرق البحث العلمي. ط2. عمان : دارصفاء للنشر والتوزيع ، 2014،

- مكتب الأرشيف

- مكتب الطباعة

✓ مديرية المالية والرسائل: - مصلحة التجهيز والصفقات

- مصلحة الأملاك

- مصلحة النشاط الاقتصادي

- مصلحة المحاسبة والميزانية

✓ مديرية الأشغال: - مصلحة الزجاج

- مصلحة الطريق

- مصلحة الميكانيك

- مصلحة الزيت

✓ مديرية التنظيم والعمامة: - مصلحة الحالة المدنية

- مصلحة الإدارة

- مصلحة الموارد

ثالثا : المجال الزمني :

انطلقت دراستنا الميدانية يوم 30 أوت 2020 في ظروف غير طبيعية نوعاً ما نظراً لظرف الصّحي

الذي يعاني منه العالم بأكمله وكانت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي :

الدراسة الاستطلاعية كانت يوم 30 أوت ودامت نصف يوم من خلالها تم التعرف على المؤسسة بأكملها

. أمّا الاعتمارات توزعت يوم 02 سبتمبر 2020 على الموظفين ، وتم استرجاعها يوم 08 سبتمبر 2020.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقت في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للدراسة المتضمن جميع العناصر المهمة التي يقوم عليها أي بحث، وتتمثل في أسباب اختيار الموضوع، ثم الاشكالية التي تتمحور حول القيادة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة . كما حددت فرضيات الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة، كما عالجت أهم المفاهيم الموجودة في الموضوع، ثم عرضنا النظريات التي تقوم عليها دراستي، والتي ذكرت منها نظرية التفاعلية الرمزية، والبنائية الوظيفية، وأخيرا أهم الدراسات المشابهة والمطابقة لموضوع الدراسة، وتحديد المنهج المتبع للدراسة والأدوات التي تم استعمالها لجمع البيانات ثم مجتمع الدراسة .

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول : أسس القيادة الإدارية

المطلب الأول : أهمية القيادة الإدارية

المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

المطلب الأول : النمط الأوتوقراطي

المطلب الثاني : النمط الديموقراطي

المطلب الثالث : النمط الحر

المبحث الثالث : القائد الإداري

المطلب الأول : صفات القائد الإداري

المطلب الثاني : مهام القائد الإداري

المطلب الثالث : مهارات القائد الإداري

المطلب الرابع : مصادر قوة القائد الإداري

خلاصة

تمهيد:

حظى مفهوم السيادة الإدارية بدراسات عميقة من الباحثين والاختصاصيين هذا الموضوع مرتبط بالكائن البشري ، القائد من جهة والمرؤوس من جهة أخرى ،لذلك فإن أهمية القيادة في المؤسسة تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المؤسسات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة كما أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها متوقف إلى حد كبير على القيادات الناجحة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث مباحث تتمحور حول أسس القيادة الإدارية من أهمية وعناصر ونظريات كما نجد المبحث الثاني يحتوي أنماط القيادة الإدارية وأخيرا المبحث الثالث الذي يتحدث عن القائد الإداري من صفات ومهام ومهارات بالإضافة إلى مصادر قوته.

المبحث الأول : أسس القيادة الإدارية

المطلب الأول : أهمية القيادة الإدارية

تكم أهمية القيادة في النقاط التالية :¹

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
- تعتبر القيادة محور رئيسي للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكاً للأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة ، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الابداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد ، واتجاههم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً.

كما تتلخص أهمية القيادة للباحث محمد حسين العجمي كما يلي:²

1. إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. إنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
3. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الامكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

¹ أحمد إبراهيم حمزة . إدارة المؤسسات الاجتماعية . ط1 . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 201.

² محمد حسين العجمي . الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية . عمان ، دار المسيرة ، 2010 ،

المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية

هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية من بينها نذكر ما يلي :¹

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :

ترتكز عملية التأثير التي تعتبر عصب القيادة على قدرة القائد على حث المرؤوسين بالوسائل الإقناعية التي يمتلكها لكسب ودهم من خلال خلق جو تفاعلي تكافلي لتحقيق الغايات المرجوة ،ويقدر ما تكون درجة التأثير من طرف القائد فعالة في سلوك المرؤوسين وممارستهم لمهامهم تكون قيادية فعالة وفاعلة.

وفي هذا المجال تتعدد عناصر التأثير التي هي في الأصل ملكة نفسية تنمي عند القائد تبعاً لتركيبته النفسية والاجتماعية وقدراته وإمكاناته وخبراته ومهاراته وبكفاءته.

1. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

إن المراد من عملية التأثير التي يقوم بها القائد هو تنظيم جميع الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وتخطيطها وتوجيهها بالصفة المرنة التي تتلاءم مع كافة المواقف العارضة ،فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين والذين يتباينون في عدة نقاط : كالسن ،الجنس ،والمستوى التعليمي والثقافي الانتماء الاجتماعي والمعتقد الديني ،ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين . على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة ،وتكوين فريق متعاون من خلال أفرادها .

¹ نواف كنعان . القيادة الإدارية . ط7 . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2007، ص 387.

رأهم هذه القوى وحدة المكان، والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتمكين الموظفين من تحقيق ما يتوقعونه بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في إدارة أخرى ما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة، وأخيراً توفر المناخ الملائم من العمل الذي يحقق الانسجام والتجاوب بين أفراد الإدارة الواحدة وبيّن بعضهم البعض.

2. تحقيق الهدف الوظيفي:

إنّ الغاية المرجوة من عملية التوجيه والمراقبة التي يمارسها القائد الإداري على المرؤوسين وذلك من خلال التأثير فيهم هي تحقيق الأهداف المنشودة، ولكن في بعض الأحيان قد يقع تقاطع بين أهداف المؤسسة والأهداف العامة لأفراد المؤسسة وأهداف القائد، غير أن هذا التقاطع يكون محموداً في غالب الأحيان لأن السعي إلى تحقيق غاية من الغايات السابقة، كلّ واحدة على حدى قد يؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف أخرى مخططة لتكون هدفا تسعى إلى تحقيقه السياسة العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

تعددت مراحل مفهوم القيادة بتعدد مراحل تطور الفكر الإداري وكان الاهتمام بالمفهوم خلال التطور التاريخي بتركيز على ثلاثة عوالم ظهرت واضحة في نظريات القيادة.

1. نظرية الرجل العظيم :¹

تتلخص هذه النظرية في أن ما يفرض شخصاً ما قائداً على جماعة هو ما ينفرد عن باقي أعضائها من خصائص فريدة مميزة لا يتمتع بها غيره، وتقرض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما هي عن طريق شخص أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير سمات الجماعة وخصائصها، ما يؤخذ على هذه النظرية هو :

¹ محمد حسين العجمي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان : دار المسيرة ، 2010، ص

- ليست مرتبطة بشخص القائد ما ترتبط بظروف الجماعة ؛
- لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول التغيير ؛
- قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يحتل فيه مركز القيادة .

1. نظرية الصفات القيادية: ¹

ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الصفات الاجتماعية والعاطفية والجسمانية والنفسية للقائد وكان يعتقد أن القادة الناجحين يتميزون بصفات تختلف كتلك التي يتمتع بها القادة غير الناجحين. واعتمد هذه النظرية على أن القائد يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل الذكاء والدهاء والحزم التي تجعل من هذا المدير القائد قائدا ناجحا وهذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من خلال تدريب، ومتى ما عرفت هذه السمات فسيكون من السهل اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية.

ورغم أن نتائج هذه البحوث لم تتفق حول سمات معينة إلا أنها تشير إلى أهمية بعض السمات في القائد مثل الذكاء والمبادرة والعزم والثقة بالنفس والحيوية وتحمل المسؤولية.

وما يؤخذ على هذه النظرية أن القيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد أو يكتسبها خلال مراحل نموه، وتطور شخصية، هنا نقول أن النظرية لم تؤد إلى التعرف على مجموعة متجانسة من الصفات، وهي وإن كانت مساعدة في ظهور المقدرة القيادية إلا أنها لا تضمن لمن يمتلكها النجاح في القيادة.

¹ أحمد إبراهيم حمزة . إدارة المؤسسات الاجتماعية . ط1 . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص ص 206-207.

2- نظرية الموقفية: ¹

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته، وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة.

ويقدر (وليم) و (جنكر) أن العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في المواقف معينة أي أن القيادة موقفية، فالموقف هو الذي يحدد القائد.

والموقف يحدد بع المعايير المتداخلة في المواقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير لأكثر من غيره، وتبعاً لذلك هو القائد وقد لا تنطبق المعايير فيصبح تابعا.

3- النظرية التبادلية: ²

تقوم هذه النظرية على أساس عملية التبادل أو مفاضلة بين القائد والأتباع، هذا التبادل قائم أساساً على مناقشة القائد مع أتباعه ما هو مطلوب منهم من أدوار ومهام وما هو مستوى الانجاز المطلوب منهم لكي يحصلوا على المكافآت، أي لأن العملية هنا عبارة عن تبادل المنافع بين القائد والأتباع انجاز وتحقيق أهداف للقائد يقابله حوافز ومكافآت للأتباع، وتعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك.

1. (المكافأة - الدعم) المشروطة : سواء كانت المكافأة والدوافع هنا سلبية أم ايجابية.

¹ محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 33.

² المرجع نفسه، ص 33.

2. الإدارة الاستثناء : وتتضمن بعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة ،حيث لا يتدخل القائد إلا إذا لم يستطع المرؤوسون الوفاء بالمعايير المتفق عليها للأداء ،وأيضا يتضمن الادارة بالاستثناء أن يقوم القائد عمل الترتيبات اللازمة لمراقبة ظهور أي انحرافات أو أخطاء في أعمال المرؤوسين ،ليتخذ تصحيحات فورية ولازمة في الوقت المناسبة يتمتع بذلك من وقوع الأخطاء مرة أخرى.

وهناك شروط يجب أن تتوفر في القائد حتى يكون فعالا حسب النظرية التبادلية ،وهي نظام تقييم أداء سليم وتوافر الموارد المالية أيضا التطبيق السليم لنظام التقييم وتمتع القائد بمهارة في تطبيق نظم التدعيم الايجابي.¹

مما سبق ذكره من خلال هذه النظريات نجد أن هذه النظريات تحاول تغيير عوامل نجاح القائد وخصائصه ،وتحاول أيضا تغيير سبب تأثر الأفراد بشخص القائد وتفاعلهم معه وتركز على ما يفعله القادة للتأثير في سلوك العاملين أو الموظفين من أجل تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ المخلافي محمد. القيادة الفاعلة وإدارة التغيير .ط1 . الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 2009 ،ص ص258-259.

المبحث الثاني : أنماط القيادة الإدارية

ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:

المطلب الأول : النمط الأوتوقراطي (التسلطي)

كلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، تعني أيضا خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد.

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوبا متركزا حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحوافزها فيتركها المرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين، وقد أطلق بعض العلماء على هذه القيادة اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي يركز اهتمامه على بعد الانتاج ويهمل العلاقات الانسانية.¹

1- النتائج الايجابية لنمط الأوتوقراطي :

توجد بعض الايجابيات تتلخص فيما يلي:²

- إن النمط المتسلط قد يكون ناجحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات.
- إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون مندمجا مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة، وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم.

¹ شوقي ناجي حواء . المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية . ط2. عمان : دار الحامد ، 2009 : ص 307.

² محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ، ص 35.

- إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة واضحة، ويكون خط السلطة مفهوما فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية.

2- النتائج السلبية للنمط الأوتوقراطي :

تتمثل هذه النتائج السلبية فيما يلي ¹:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إمام القائد بالكثير من الأمور، وذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتنفيذ؛
- اصرار القائد الأوتوقراطي على اصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الابداع لدى المرؤوسين ،مما يؤدي إلى حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الانتاجية؛
- إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع شخصيات الكفاءة في التنظيم ،وهذا يؤدي بده إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة؛
- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوسين إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛
- إن القيادة الأوتوقراطية تمارس نوع من الضغط على المرؤوسين ،وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط الذي من أبرز مظاهره السلوك العدواني وارتداد الشخصية؛
- أن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم.

¹ علي عباس . أساسيات علم الإدارة . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2004 ، ص 161.

المطلب الثاني : النمط الديمقراطي

تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات ، وتقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات للقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمروؤسه ، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم .

فالسياسات تحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم وتلعب القيادة دورها في بلورة مما يتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة .¹

1- النتائج الإيجابية للنمط الديمقراطي:

يمكن أن ينشر إليها في النقاط التالية:²

- أن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مروؤسه القادرين على تقديمها ، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها؛
- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم؛

¹ فيصل محمود السراورة . مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء ، مفاهيم نظرية ومتطلبات عملية . دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 192.

² محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ، ص 36.

▪ إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم
 مما يزيد في تقانيمهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج؛

▪ إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل
 لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.¹

1- النتائج السلبية للنمط الديمقراطي:

تتمثل النتائج السلبية لهذا النمط فيما يلي:

- إن إحدى نتائج إفراط القائد الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين وملهم
 فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملا في الحصول على استراتيجية جماعية قد يكون عرضة
 لمخاطر شديدة منها الارتباط، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت والفرص، بالإضافة إلى السعي وراء
 اجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.
- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه
 كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوسين؛
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين
 مرؤوسه ويؤدي إلى نشوء الصراعات.

المطلب الثالث : النمط القيادي الحرّ (المتساهل)

في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك الحرية الكاملة
 للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات
 المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة والاستقلالية

¹ محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ، ص 37.

التامة في إنجاز أعمالهم ،لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمروؤسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك للمروؤسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.¹

1. النتائج الايجابية للنمط الحر:

تتمثل النتائج الايجابية للنمط الحر فيما يلي:²

- قد يؤدي النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الابداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

2. النتائج السلبية للنمط الحر:

وتتلخص النتائج السلبية فيما يلي:³

- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي ،حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل ،ويفقد التوجيه السليم ،والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى ،إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله ،خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القيادة الصغار على الجماعة ممّا يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة؛

¹ محمد حسين العجمي مرجع سابق ، ص 37.

² مرجع نفسه ، ص37.

³ مرجع نفسه ، ص37.

- إن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق لأهداف المرجوة.¹

المبحث الثالث : القائد الإداري

المطلب الأول : صفات القائد الناجح

القيادة مثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها، ولذا سلمنا أن هناك شخص لديه قدرة على القيادة، فلا بد أن تتوفر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلاً في موضع القيادة، فلا بد أن لهذا المكان الحساس، ومن بين هذه الصفات نجد:²

- أنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي؛
 - يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه؛
 - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه؛
 - طلاقة اللسان وحسن التعبير؛
 - الاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
 - قوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد الناجح:
- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً؛

¹ محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 37.

² روبرت باييز، الموجه. الدليل العلمي للقيادات الإدارية، ترجمة متمام الساحلي، ط 2. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992، ص ص 132.133.

- الاحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الانتاج ،فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبدا ومن يمنع الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبدا؛
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى أثار سلبية سيئة بالنسبة للمؤسسة؛
- الثقة بالآخرين؛
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل؛
- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن استعمله بكفاءة ؛
- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس ؛
- يجب أن يمتلك القائد حسا للفكاهة والدعابة ؛
- القادة يجب أن يكون حاسمين قاطعين بتعقل؛
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين ؛
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم ؛
- أن يكون ذو عقول متفتحة.

المطلب الثاني : مهام القائد الإداري

يمكن تحديد مهام القائد الإداري فيما يلي :¹

1- المهام الرسمية :

تتلخص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الإدارية التي حددها المفكر الإداري الفرنسي H.Fayol

والتي توجهها بما يلي :

أ/ **التخطيط** : وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة أو المنظمة أو الإدارة ، ووضع استراتيجياتها وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ، ووضع الخطط التفصيلية الموصلة إلى تلك الأهداف وتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك .

ب/ **التنظيم** : وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة ، أو المنظمة أو الإدارة ، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فيها حسب كفاءتهم ، وخبراتهم ، وقدراتهم .

ج/ **التنسيق** : وهو يعني تنسيق العمل بين مختلف دوائر وأقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها تسهيلاً لتحقيق الأهداف المرسومة بما يشجع نوعاً من التعاون والاتحاد والتآلف .

د/ **الاتصال** : وهو يعني شبكة من الاتصالات العمومية من قمة الهرم إلى قاعدته ، والاتصالات الأفقية بين الدوائر ، والأقسام المتكاملة تسهيلاً لعملية التنسيق وضبط لسير العمل على وتيرة متوازنة .

هـ/ **الإشراف** : وهو يعني متابعة تنفيذ الأعمال وتصحيح الاختلال فيها ، في الوقت المناسب والإطلاع عن كتب على انجازات العاملين ومكافئة الناشطين منهم ومعاقبة الخاملين .

¹ عبداللطيف ، قطيش . الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق : [دراسة مقارنة مقارنة] ، ط 1 . بيروت : منشورات

الطبي الحقوقية ، 2013 ، ص ص 138.139 .

2- المهام غير رسمية :

تتمثل فيما يلي :

أ/ الاتصال : على القائد أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي العاملين في المؤسسة وتقييم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية .

ب/ الاشراف : وهو أمر لا ينبغي أن يكون مصدر مضايقة لهم ، من حيث تتابع وتيرته بما يجعلهم يشعرون بأنهم غير موثوق بهم ، فينغلقون على القائد دون أن يفتحوا عليه.

ج/ الاشتراك في اتخاذ القرارات : وهو أمر في غاية الأهمية بحيث يشعر العاملون في المؤسسة أو الإدارة أن القرار المتخذ من قبل القيادة هو قرارهم أيضا.

د.مهارة الربط بين أهداف المؤسسة والأهداف العامة للدولة والمجتمع : وهذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة وتفضيها كافي للاتجاهات السياسية جميعا ، والتعامل معها بحكمة .

و/ المهارة في إدارة الوقت : وذلك من خلال تحديد الأولويات وتتابعها مما يؤدي إلى تلافي هدر الوقت بل واستخدامه الاستخدام الأمثل.

المطلب الثالث : مصادر قوة القائد

غالبا القادة يمتلكون القوة التي يتمثل ويخضع لها أفراد المؤسسة ، إلا أن هذه القوة لها عدة مصادر

نجد منها :¹

1- قوة الشرعية :

هي القوة الممنوحة لمنصب أو موقع ما كما هو محدد في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة ، لهذا المنصب ، فالمدبر الذي يمارس سلطة ويكلف المهام لمروؤسيه إنما يفعل ذلك

¹ فريد فهمي زيارة . المبادئ والأصول لإدارة الأعمال . ط2 . الأردن : مطبعة الشعب ، 2004 ، ص ص 273.274

من موقعه كرئيس وما على مرؤوسيه سوى طاعته كَوْن المؤسسة منحه القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم.

2- قوة المكافأة :

هي قوة عطاء أو سحب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة التأثير على الآخرين ،فالمدير يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز والعطاءات ،وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد المكافأة التي تعطي لهؤلاء الرؤساء.

3- قوة الإكراه :

هي قوة التأثير على التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو حجب مسلمات إيجابية إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة ،ومن بين العناصر الدالة على قوة الإكراه أو الإجبار : الانتقادات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين ،توجيه رسائل تنبيه ،فصل المرؤوسين ،خصم الراتب ،إصدار عقوبات مختلفة ومن بينها اسقاط الرتب بعد المرور بالمجالس التأديبية في بعض المؤسسات.

4- قوة الخبرة :

هي قوة الامتلاك للمعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محدّدة من المعرفة كالتقنية ،وإدارة التسيير أو ما شبه ذلك ،فالخبرة التي تمكن صاحبها من اكتشاف فرصة ما أو اختراق مشكلة ماهية بحد ذاتها لإقوة نافذة تعزز من مكانه ومنصب مالكا وتجعله صعب الاستبدال في بيئة عمله.

5- قوة المرجعية :

هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة اعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه "المرجعية" فالرئيس الذي يتسم كبه مرؤوسيه ويحصلون له ولقيادته يعد مرجعا لهم.

وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخولهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم.

المطلب الرابع : مهارات القائد :

تكمن أهمية المهارات في أنها ترفع الانتاجية والانجاز ،حيث تشكل المهارة القدرة على القيام بعمل أو أمر ما بسهولة وسلاسة وإتقان ومن ابرز تلك المهارات نجد ¹:

1.مهارة ذهنية فكرية : كالتمكيز ،والتخطيط ،والابتكار والقدرة على التصور والقدرة على التحليل والربط بين الأمور والاستنتاج.

2.مهارات انسانية : كالعلاقات ،والاتصال ،وفن الاستماع والتحفيز ،وفهم الذات ،وفهم الآخرين ومهارات الاقناع.

3.مهارات فنية التخصصية: تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل . والقدرة على الأداء الجيد في مجال التخصص ، وتشمل أيضا : القدرة على تحميل المسؤولية ،الفهم الشامل للأمور الحزم القدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها في مجاله التخصصي.

4.فهم الذات : مدى معرفة القائد بنفسه ،وفهمه لذاته ،وتحديده لقدراته ومهارته ،واراداته لحياته وتعامله مع مشاعره.

5.فهم القيادة : مدى فهم القائد لعلم القيادة والصفات القيادية وقواعد ومبادئ القيادة ،والفرق بين القيادة والإدارة ،والقوانين الحاكمة للقيادة وغيرها من عناصر القيادة.

6.التفكير الفعال : مدى عمق التفكير لدى القائد ،وامتلاكه منهجيات للتفكير والتحليل واتخاذ القرارات والمواقف ،ومدى المرونة الفكرية والإبداعية.

¹ السويدان ، طارق ، والعدواني . القيادة في القرن الحادي والعشرون . السعودية : قرطبة للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص ص 21-22.

7. **الرؤية المرشدة** : هناك اجماع بين علماء القيادة على أي مهارة تشكيل الرؤية المنشودة هي من أهم المهارات القيادية ،ويقصد بالرؤية (أي الصورة المحددة للمستقبل المنشود) ،ويقصد بالمرشدة (أي التي تحكم وتوجه قرارات واختيارات القائد).

8. **تحليل المعلومات** : تتعلق هذه المهارة بمدى متابعة القائد لما يجري حوله ومدى التفريق بين الآراء والحقائق والمعلومات الهامة عن غيرها وامتلاك القائد لمنهجية واضحة في جمع المعلومات وتحليلها.

9. **تحليل الشخصيات** : القائد الفعال يعرف الناس ويستطيع تحليل شخصياتهم وبالتالي يعرف كيف يتعامل مع كل نمط من الشخصيات،وما الذي يحركه ويحفزه ،وهذا هو لب القائد (القدرة على تحريك الناس نحو الهدف).

10. **تحليل المواقف** : القائد الفعال لديه مهارة خاصة في تحليل المواقف ،والموقف يتضمن الظروف العامة وأهمها الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومستوى التقنية ،كما يتضمن الظروف الخاصة بالموقف ،وأهمها طبيعة المهمة المطلوبة ،ومستوى حماس وكفاءة الشخص المنفذ.

خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن القيادة الإدارية من أهم الوظائف في المؤسسة ،أو المنظمة ،وأنها تقوم على أساس العمل مع الجماعة ولصالحها وذلك باستخدام القائد مهارات للتأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم من أجل استخدام كل طاقاتهم لتحقيق الأهداف ،وذلك بانتهاج القائد للنمط القيادي المناسب لذلك.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول : أساسيات حوّل الأداء الوظيفي

المطلب الأول : أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : مصطلحات ذات علاقة بالأداء الوظيفي

المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : أبعاد الأداء الوظيفي

المطلب الخامس : تصنيفات الأداء الوظيفي

المطلب السادس : النظريات الحديثة للأداء الوظيفي

المطلب السابع : محددات الاداء الوظيفي

المطلب الثامن : معوقات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مراحل تقييم الأداء

المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظف

المطلب الثالث : شروط يجب توفرها لنجاح تقييم الأداء

المطلب الرابع : النظريات الحديثة للأداء الوظيفي

المطلب الخامس : علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد :

يشكل الأداء محوراً رئيسياً تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشراً على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للموظف ،ومن خلال هذا الفصل سنتناول عناصر الأداء ومعاييره ومحدداته ،ثم الانتقال إلى التعريف بخطوات ومراحل تقييم الأداء وأبعاده وأهدافه ،أيضا تصنيفاته ومستوياته وأهم المصطلحات المرتبطة بالأداء الوظيفي ،وسنحاول إبراز الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بإدراك الموظف لدوره ومهامه ، بالإضافة على النظريات الحديثة للأداء الوظيفي .

المبحث الأول : أساسيات حول الأداء الوظيفي

المطلب الأول : أهمية الأداء الوظيفي

يخلق الأداء الوظيفي الأجواء للموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المؤسسة والتحقيق من التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي من خلال :¹

- تخطيط الموارد البشرية ؛
- تحسين الأداء وتطويره ؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- وضع نظام عادل للحوافز ؛
- استخدام عمليات النقل والترقية ؛
- معرفة معوقات ومشاكل العمل.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة حيث تستهدف ثلاث غايات وهي كما يلي:²

• أهميتها على مستوى المؤسسة :

✓ إيجاد مناخ مناسب من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة ؛

✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

¹ محمد ، الزايد عادل . إدارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية ، 2003 ، ص103.

² خالد ، عبد الرحمن الهيتي . إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " . ط2. بغداد ، دار وائل للنشر والتوزيع ص 2005، ص198.

✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية هون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

✓ مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

• أهميتها على مستوى المديرين : ¹

✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيتهم؛

✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات ؛

• أهميتها على مستوى العاملين : ²

✓ إن تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهود المبدولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة ؛

✓ دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً؛

وعليه فعلمية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد

البشرية ، فمن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج الذي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية.

¹ أحمد ، ماهر . إدارة الموارد البشرية . مصر: دار الجامعية ، للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 406.

² نفس المرجع ، ص 407.

المطلب الثاني : المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

لكل مفهوم مصطلحات مرتبطة وذات علاقة به ومن أهم المصطلحات المرتبطة بالأداء ما يلي:

1- الكفاءة:

إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة ،وذلك من خلال استخدام الموارد ،بالقدر المناسب وفق معايير محدّدة للجدولة [أي قدر من النتائج أو المخرجات فيزمن محدد] والجودة والتكلفة .¹

2- انفعالية :

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى هل يحسن العاملون أو الموظفون و فرق العمل والمديرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر.²

3- الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male :
بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة فيحين استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف في مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة ،أي هي تعبير عن قدر النتائج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة .³

¹ أحمد سيد ، مصطفى . إدارة البشر [الأصول والمهارات] . مصر: الدار الجامعية ، 2002 ، ص 415.

² المرجع نفسه ، ص416.

³ أحمد سيد ، مصطفى . المدير وتحديات العولمة . ط1 . مصر: دار النهضة العربية ، 2001 ، ص 68.

4-الأهداف:

تعرف على أنها " تعبيرات محدّدة عن ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة ،أي هناك أهداف بعيدة المدى [استراتيجية] وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى ".¹

المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي

لتحقيق الأداء ينبغي توفر عنصرين أساسيين هما:²

- القدرة على الأداء ؛
- الرغبة في الأداء .

1- القدرة على الأداء :

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلميّة بالإضافة إلى استعداد الشخصي والقدرات الشخصية فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما :

المعرفة والمهارة أي : **القدرة = المعرفة + المهارة .**

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين ،فمثلاً الموظف في بداية إنجازه العمل الموكّل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئاً عنها ،نوعها تركيبها .

أمّا المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكّل إليه .

¹ أحمد سيد ، مصطفى . المدير وتحديات العولمة . مرجع سابق ، ص69

² وصفي عقلي ، عمر . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 75.

2- الرغبة في الأداء :

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في الموظف التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله ،وفي درجة المثابرة والإتقان وتتاثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية ،ظروف الموظف الاجتماعية ، وحاجات ورغبات الموظف.

المطلب الرابع : أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن التمييز بين أبعاد الأداء الوظيفي كما يلي :¹

- أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.
 - أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.
- ومن هنا إن توفر البعدان السابقان " الفعالية والكفاءة " : في آن واحد ،فإننا يمكن أن نصف الأداء بأنه منتج ،وأنّ الإنتاجية عالية .

كما يمكن أن نميز ثلاثة أبعاد أخرى حسب الباحث محمد سعيد أنور سلطان وهي :²

كمية الجهد المبذول : تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية ،أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

الجهد المبذول : فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة أو كميتها بقدر . ما يهتم بنوع وجوده الجهد المبذول.

¹ زاهد ، محمد الديري . السلوك التنظيمي . ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011، ص 44.

² محمد سعيد ، أنور سلطان . السلوك التنظيمي . مصر: الدار الجامعية الجديدة ، 2003،ص 220.

نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ،فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى . كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حلّ قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الخامس : تصنيفات الأداء

توجد عدّة تصنيفات للأداء ولعلّ هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين ويمكن تصنيف الأداء استنادًا إلى عدّة معايير ،ومن أهم هذه المعايير ،معيار مصدر الأداء ،معيار الشمولية والمعيار الوظيفي .

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى داخلي وخارجي :¹

أ/ **الأداء الداخلي :** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية المنظمة ،والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

ب/ **الأداء الخارجي :** وهو الاداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ،وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة .

¹ سليمان محمد . الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة . رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسويق [منشورة] ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسويق ، جامعة مسيلة ، 2006 ، ص 117.

2- حسب الشمولية :

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى كلي وجزء: ¹

أ/ **الأداء الكلي** : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . التعرض لأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة .

ب/ **الأداء الجزئي** : على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة .

3- حسب المعيار الوظيفي :

حسب المعيار الوظيفي يقسم الأداء إلى الوظائف الأساسية وهي الإنتاج ،المالية ،التسويق والموارد

البشرية .²

أ/ **اداء الوظيفة المالية** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ،لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها ،مما طرح فكرة ربط المكافأة الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها . أي يكون متناسبة طرديا معها ،وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسرين فقط ،وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

¹ سليمان محمد . الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة .مرجع سابق ، ص 118.

² المرجع نفسه ، ص 119.

ب/ أداء وظيفة التسويق : يتحدّد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات ،الحصة السوقية ،رضا العملاء ،شهرة العلامة ،ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين ... إلخ.

ج/ أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

د/ أداء وظيفة الأفراد : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ،وهذا يعني أن بقاء دور استمرار المؤسسة ، مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب ،وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

المطلب السادس: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة من خلالها التعرف على أدائها وتتمثل هذه المستويات في: ¹

1- الأداء الاستثنائي : يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة ،وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة .

2- الأداء البارز : يكون فيه الحصول على عدّة عقود عمل كبيرة ،امتلاك إدارات ذات كفاءة امتلاك مركز ووضع مالي متميز .

¹ خالد محمد بن حمدان ، ووائل محمد صبحي إدريس . الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي . الأردن : دار اسازوني ، 2007، ص ص 385-386.

3- **الأداء الجيد جداً** : يبين مدى صلابة الأداء ،واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

4- **الأداء الجيد** : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر .

5- **الأداء المعتدل** : تمثل سيرورة أداء دون المعدل ،وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء ،مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

6- **الأداء الضعيف**: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير ،مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ،مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

المطلب السابع : محددات الأداء

لأداء الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فهذا يعني أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كّل من الجهد ، القدرات وإدراك الدور والمهام المتوائمة به ،فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ،أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي سيخدمها لأداء وظيفته ،فيما يشير الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في اداء مهامه .¹

¹ راوية محمد ، حسن . إدارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2000، ص 216.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كلّ مكوّن من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، وأن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم لدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهماً جيداً لمهنته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردتها في العنصر الموالي¹.

المطلب الثامن : معوقات الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق يسطو الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي الإضاءة الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف . عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل يطلق عليها العوامل الخارجية، ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها . العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصيته، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على إنها مؤثرات على الجهود القدرة والاتجاه.²

¹ راوية محمد ، حسن . إدارة الموارد البشرية . مرجع سبق ذكره ، ص 216.

² المرجع نفسه ، ص 217-218.

ومن أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد :

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين ؛
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة نقل فيها عوائق الأداء يمكن من تحقيق أداء جيد .¹

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مراحل تقييم الأداء

تمرّ عملية التقييم بخمسة مراحل هي:²

1. **مرحلة جمع البيانات الإحصائية :** وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين... الخ. إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

2. **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم ،وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

3. **إجراء عملية التقييم :** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنه تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن والاعتماد عليه.

¹ راوية محمد ، حسن . إدارة الموارد البشرية . مرجع سبق ذكره ، ص 218.

² مدحت كاظم ، القرشي . الاقتصاد الصناعي . ط 1 . عمان : دار وائل للنشر ، 2005 ، ص 251.

4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : في كَوْن نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها ، وأن الحلول اللازمة المعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير نشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : التي حدثت الانتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة .



شكل رقم 01 : مراحل تقييم الأداء

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي الموظف

يمكن أن نجمل أهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي: ¹

- توفر نتائج تقييم الأداء كتغذية عكسية عن أداء كلّ موظف في المؤسسة ،حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه وبسبب معرفته أي مستقبلية الوظيفي مرتبط بهذه النتائج . ونتيجة لذلك ستولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه .
- إن جوا من التفاهم والعلاقة الايجابية يسود لدى الموظفين في المؤسسة عندما يدركون أنّ جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكانا للتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة وخاصة

¹ أحمد ، سيد مصطفى . إدارة الموارد البشرية . مصر: الإدارة المصرية للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 317.

عندما يعرفون أن هذه التقييم للأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى .

- إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيههم باستمرار جمع المعلومات عن الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء .
- تعدّ نتائج تقييم الأداء وثائق تبرز المؤسسة من خلال جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون الموظفين من نقل وترقية وتعويضات ... إلخ .

المطلب الثالث: شروط يجب توفرها لنجاح تقييم الأداء

لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح ، لا بد من الاقتصاد بأهميتها وضرورتها ، ولتحقيق ذلك لا بد من عدّة شروط أهمها :¹

- ألاّ يقتصر هذه تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- وجود نظام لتقييم الأداء سيمد فعاليته من خلال توافر الخصائص التالية : الشمول ، الوضوح البساطة ، السرعة ، التكامل.
- يجب أن نوضح أساليب التقييم الاداء التقليدية فيها والحديثة في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع التقييم من استخدامها ببساطة ، حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل وبذلك تصبح عملية التقييم أساسا صالحا للمراقبة والنقد الذاتي وذلك بالإضافة ، استخدام أسس رقابية إضافية بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى .

¹ حاتم ، قابيل. قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي . مصر : منشورات المنظمة العربية ، 2009، ص ص 131- 132.

- الاستمرار في عملية التقييم الأداء بمعنى ألا تقتصر عملية الأداء على فترة محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المؤسسة .
- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة. موضع التقييم وبعد ذلك تابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية التقييم وتحقيقه لأهدافه.

المطلب الرابع : النظريات الحديثة للأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات الحديثة التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم، وفيما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء :

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقاتهم الإنتاجية . كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.¹

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة.²

كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين، وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج.³

¹ بدر ، حامد أحمد . السلوك التنظيمي . ط1. الكويت : دار القلم ، 1982 ، ص 18.

² المرجع نفسه ، ص19

³ بدر ، حامد أحمد . السلوك التنظيمي . مرجع سابق ذكره ، ص 19

هذه النظرية اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الانتاجية من خلال هذا التحكم تبرز أهمية القيادة في تحسين الأداء.

2- نظرية التقييم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقييم الإداري ،الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ومراعاة فإن يكون نطاق التنظيم الإداري ،من ناحية الاشراف محددة . ومن أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " وتقوم بأفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الاداري على ست مجموعات ووظائف فنيّة ،تجارية ،مالية ،صيانة ،محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق إصدار الأوامر والرقابة ،وهي المهام الرئيسية للمدير [القائد] .¹

ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية ،تقديمه الصفات الفدّة التي يجب توافرها في المدير القائد . مؤكداً إنما تضمن حسن الأداء للمدير القائد.

3- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه .

وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي ينتجها له الأداء أمّا التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

¹ النمر سعود ، محمد . السلوك الإداري . الرياض: مطابع جامعة الملك سعود ، 1990 ، ص 98.

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقيق العوائد}^1$$

تبرز مساهمة فروم هنا في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة.

المطلب الخامس: علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المؤسسة، ويعتبر أداء المؤسسة هو المرآة التي تعكس وضعها في مختلف جوانبها .

ولكي يكون أداء المنظمة عال بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة. باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة .

فالأداء يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب حوله المسيرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين النجاح أو الفشل، حيث تتوقف كفاءة أي أداء في المنظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والتنمية في المؤسسة . وحتى يكون أداء المؤسسة ذا كفاءة وفعالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة ، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المؤسسة فترفع من مستوى أداء الأفراد وتحسين من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المؤسسة ككل .²

ومن خلال عرض أنماط القيادة وخصائصها يتبين نجاح المؤسسة من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات في إدارة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ أحمد ماهر . السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات . الاسكندرية : مركز التنمية الادارية ، 1993 ، ص 153.

² مصطفى محمود ، طه حسين . المدير وتنمية سلوك العاملين ، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي . القاهرة : مصر ، مطابع الولاء الجزئية ، 2005 ، ص 152.

فالقائد يلعب دور هام في الرفع والتحسين من مستوى الأداء من خلال رفع الروح المعنوية للعمال وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بأرائهم في تسيير العملية الانتاجية واتخاذ القرارات وكذا تدعيمه لعلاقاته بالعمال والمساهمة الفعالة في خلق الروح الجماعية للعمل.¹

ويتضح أن الاداء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة السائد في المنظمة ومدى تأثيره المباشر على المرؤوسين بشكل يحسن وينمي الأداء ويزيد من كفاءة العملية الإدارية كما أن القيادة تعتبر في كثير من جوانبها ذات طابع سلوكي وإنساني ،وذلك من خلال القدرة على الإيصال والتواصل الفعال مع المرؤوسين.²

¹ أونيس ، عبد المجيد أونيس . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . ط1. الأردن : دار الباروني للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 152.

² محمد زكي ، العمودي . مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى القادات الإدارية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص في إدارة الدولة ، جامعة الأقصى ، غزة ، 2013.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أنّ الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف عن مستواها من خلال عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص ونقاط الضعف، وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسدّ العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلاً، كما تناولنا علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي والدور الذي تلعبه في تحسينه ورفع مستواه .

الفصل الرابع : تفرغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات

تمهيد

المبحث الأول : تفرغ البيانات في جداول

المطلب الأول : تفرغ البيانات الأولية في جداول

المطلب الثاني : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

المطلب الثالث : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

المطلب الرابع : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات

المطلب الأول : تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى

المطلب الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية

المطلب الثالث : تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة

تمهيد:

بعد أن تتم عملية توزيع الاستمارة وتفريغها تأتي هذه المرحلة وهي مرحلة عرض النتائج حيث يتم فيها وصف النتائج المتحصل عليها وإعطائها مصوغات ومبررات تفسر كيف ولماذا تحصلنا على هكذا نتائج، وعلى هذا الأساس يتم التوقف على نقطتين رئيسيتين في هذا الفصل أولها عرض وتحليل خصائص العينة، وهذا من أجل معرفة حجم ونسبة بعض السمات والمميزات التي يمكن أن تكون ذات أثر على الظاهرة المدروسة وثانيها عرض وتحليل نتائج الفرضيات من خلال ما تحصلنا عليه من الجداول إلا الاحصائية والمستوحاة من مؤشرات البحث التي حولت إلى أسئلة استمارة تهدف بالأساس لخدمة متغيرات الفرضيات الرئيسية.

المبحث الأول : تفريغ البيانات في جداول وتحليلها

المطلب الأول : تفريغ البيانات الأولية [البيانات الشخصية]

جدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	07	%35
أنثى	13	%65
المجموع	20	%100

يوضح الجدول رقم(01) توزيع العينة حسب متغير الجنس ، حيث تمثل %65 من أفراد إناث

مقابل %35 من أفراد العينة ذكور . وهذا راجع لارتفاع عدد الموظفين الإناث حيث بلغ عددهم بالمؤسسة 141 بينما الذكور 62 موظف.

جدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	05	%25
من 31-40 سنة	08	%40
من 41-50 سنة	04	%20
أكثر من 50 سنة	03	%15
المجموع	20	%100

يوضح الجدول رقم(02) توزيع العينة حسب متغير السن ، حيث نجد الفئة أكبر من 50

سنة %15 ، والفئة من 41 سنة إلى 50 سنة تمثل %20 من العينة بينما فئة أقل من 30 سنة فتمثل %25 ، نجد أن أكبر نسبة تتمثل في الفئة من 31 إلى 40 سنة حيث قدرت ب %40 بهذا يدل على أن

أغلب الموظفين من فئة الشباب ، يعني الاهتمام بتمكين وترقية فئة الشباب في المستويات الإدارية.

جدول رقم(03) : يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
30%	06	أقل من 05 سنوات
35%	07	من 05-10 سنوات
15%	03	من 11 سنة - 20 سنة
20%	04	أكثر من 20 سنة
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم 03 توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة ،حيث نلاحظ أن 35% من مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات بينما 30% سنوات وأيضاً 20% منهم لديهم أكثر من 20 سنة خبرة ، و 15 % خبرتهم من 11 إلى 20 سنة مما يدل على التنوع من حيث سنوات الخبرة ، وهذا يشكل عامل قوة و ثراء يسهم في تبادل الخبرات . مما يجعل لديهم حصيلة كبيرة ومتنوعة من الخبرات يمكن نقلها للآخرين.

جدول رقم(04) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
30%	06	ثانوي أو أقل
20%	04	بكالوريا
45%	09	جامعي
05%	01	دراسات عليا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(04) توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي ،نلاحظ أن 30 % من أفراد العينة مستواهم ثانوي أو أقل ،و 20 % متحصلين على شهادة البكالوريا . نجد 05% مستواهم دراسات عليا ،وأغلبيتهم جامعيين ،حيث قدرت نسبتهم ب 45 % من أفراد العينة ،بمعنى أن هذه المستويات تتماشى وطبيعة المناصب والمستويات الإدارية التي غالبا تتطلب مؤهل.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عامل مؤهل	07	35%
إطار	08	40%
إطار سامي	05	25%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة ، حيث نجد 35% من أفراد العينة وظيفتهم عامل مؤهل ، و 25% إطار سامي ، و 40% مساهم الوظيفي إطار سامي ، وأغلبها من رؤساء الأقسام وهذا ما يعكس النسبة الكبيرة للمستوى الدراسي الجامعي كما وضح سابقا .

المطلب الثاني : تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى [يلعب النمط المتسلط دور في تحسين الاداء الوظيفي]

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب اتخاذ القائد القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	01	05%
لا	19	95%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير اتخاذ القائد القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك ،حيث نجد 05% من أفراد العينة أجابوا بنعم بينما 95% أجابوا ب لا ،بمعنى أن القائد هنا يتخذ القرارات بالمشاركة مع المرؤوسين في ذلك. وهذا يدل على حرص القائد وتأكيده على التفاعل داخل المجموعة.

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتناع القائد عن النظر أو الاستماع لقرار المرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	امتناع القائد عن النظر أو الاستماع لقرار المرؤوسين
%05	00	نعم
%95	20	لا
%100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(07)توزيع أفراد العينة حسب امتناع القائد عن النظر أو الاستماع لقرار المرؤوسين ،نجد أن جميع أفراد العينة أي نسبة 100% ،أجابوا ب لا بمعنى أن القائد هنا يستمع لقرار المرؤوسين ولا يمتنع عن ذلك ،وهذا يدل على أن القائد يسمح للمرؤوسين بإعطاء رأيهم وإشراكهم في صنع القرار .

جدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب تحديد أهداف المؤسسة في الإدارة العليا فقط

النسبة المئوية	التكرار	أهداف المؤسسة في الإدارة العليا فقط
%00	00	نعم
%100	20	لا
%100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(08) توزيع أفراد العينة حسب تحديد أهداف المؤسسة في الإدارة العليا فقط حيث نجد جميع أفراد العينة أي 100% أجابوا بلا بمعنى أن الأهداف لا تحدد في الإدارة العليا فقط بل تحدد بالمشاركة مع الموظفين . وذلك لمعرفة مخططات المؤسسة وكيفية تسيير أدائهم من أجل الوصول إلى تلك الأهداف .

جدول رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة حسب إصرار القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة

للمرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	إصرار القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة للمرؤوسين
00%	00	نعم
100%	20	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب إصرار القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة للمرؤوسين ،نجد 100% من أفراد العينة أجابوا أن القائد يمنح الثقة الكافية للمرؤوسين بمعنى أن هذا يشكل قوة وصلابة العلاقة بين القائد ويساعد على نجاح المؤسسة.

جدول رقم(11) : يبين توزيع أفراد العينة حسب اعتماد القائد على القدرة على تنظيم العمل والعناصر

البشرية

النسبة المئوية	التكرار	اعتماد القائد على القدرة على تنظيم العمل والعناصر البشرية
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(11) توزيع أفراد العينة حسب اعتماد القائد على القدرة على تنظيم العمل والعناصر البشرية ،نجد هنا أيضا أي نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بنعم بمعنى أن القائد قادر على تنظيم العمل والعناصر البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

جدول رقم(12): يبين توزيع أفراد العينة حسب تقييم الرئيس للموظف وزملائه

النسبة	التكرار	تقييم الرئيس للموظف وزملائه
85%	17	عادل ومقبول
15%	03	متوسط
00%	00	دون الوسط
00%	00	ضعيف
100%	20	المجموع

يوضح جدول رقم(12) توزيع أفراد العينة حسب تقييم الرئيس للموظف وزملائه ، حيث نجد

أن نسبة 85% من أفراد العينة تقييم رئيسهم لهم عادل ومقبول ، و 15% من أفراد العينة تقييمهم كان متوسط بينما التقييم دون المتوسط والضعيف كانت النسبة 00% وهذا دليل على أن أداء الموظفين جيد وتقييم القائد العادل.

جدول رقم(13): يبين توزيع أفراد العينة حسب أن هذه الطريقة وهذا الأسلوب يزيد من رغبة الموظف

وأدائه في العمل

النسبة المئوية	التكرار	رغبة الموظف وأدائه في العمل
00%	00	نعم
100%	20	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(13) توزيع أفراد العينة حسب أن هذه الطريقة وهذا الأسلوب يزيد من رغبة

الموظف وأدائه في العمل ،كانت نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بلا بمعنى أن النمط التسلطي لا يساعد على تحسين الأداء ولا يزيد من رغبة الموظف في أداء عمله.

المطلب الثالث : تفريغ البيانات حسب الفرضية الثانية [النمط الديمقراطي ، يساهم في

تحسين أداء الموظفين]

جدول رقم(14): يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع القائد مبدأ المشاركة الجماعية في العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

يوضح الجدول رقم(14) توزيع أفراد العينة حسب تشجيع القائد مبدأ المشاركة الجماعية في

العمل ونجد أن جميع أفراد العينة أي %100 أجابوا بنعم أي أن القائد يشجع على المشاركة الجماعية في

العمل وذلك لغرس روح التعاون والتفاعل من أجل الوصول إلى أداء جيد.

جدول رقم(15): يبين توزيع أفراد العينة حسب انعقاد اجتماعات دورية بين الموظفين والقائد لمناقشة

أمور العمل

النسبة	التكرار	انعقاد اجتماعات دورية بين الموظفين والقائد لمناقشة أمور العمل
%90	18	دائما
%10	02	أحيانا
%00	00	نادرا
%00	00	أبدا
%100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(15) توزيع أفراد العينة حسب انعقاد اجتماعات دورية بين الموظفين والقائد

لمناقشة أمور العمل ،نجد نسبة %90 من أفراد العينة أجابوا ب دائما ،بينما % 10 من أفراد العينة

أجابوا بأحيانا و %00 أجابوا ب أبدا و نادرا . وهذا دليل على مناقشة الموظفين لأمور العمل وإبداء رأيهم

وحسن إصغاء القائد من أجل تحسين الأداء.

جدول رقم(16): يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقي اللوم من طرف القائد عند التأخر في القيام

بالواجبات

النسبة المئوية	التكرار	تلقي اللوم من طرف القائد عند التأخر في القيام بالواجبات
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب تلقي اللوم من طرف القائد عند التأخر

في القيام بالواجبات نجد أن نسبة 85% أجابوا بنعم بينما 15% أجابوا ب لا وهذا راجع لحرص القائد على مراقبة أداء الموظفين وتغاضيه لبعض الأعمال في بعض الأحيان.

جدول رقم(17): يبين توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم كيف يكون ذلك

النسبة	التكرار	العينة
5.5%	01	شكل قاسي
94.5%	16	شكل عادي
00%	00	شكل متساهل
100%	17	المجموع

يوضح الجدول رقم(17) توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم عند تلقي اللوم كيف تكون

نجد أن 94.5% أجابوا بشكل عادي بينما 5.5% أجابوا بشكل قاسي وهذا من أجل هدم تحسين الموظفين أن تحت قيادة تسلطية لكن إذا تحتم الأمر فتكون بشكل قاسي من أجل تحسين الأداء والإحساس بالمسؤولية اتجاه الوظيفة التي يشغلها الموظف.

جدول رقم(18): يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقي المنح من طرف القائد عند القيام بعمل يستحق

ذلك

النسبة المئوية	التكرار	المنح من طرف القائد عند القيام بعمل يستحق ذلك
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب تلقي المنح من طرف القائد عند القيام

بعمل يستحق ذلك ،حيث نجد نسبة 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم ونسبة 10% أجابوا ب لا ،وهذا

راجع إلى أن القائد يعمل على خلق جو من التحفيز للموظفين من أجل تحسين الأداء وبعض الأحيان أو

نادرا ما يتغاضى عن ذلك.

جدول رقم(19): يبين توزيع أفراد العينة حسب عمل القائد على تكوين علاقات إنسانية ومودة على

الموظف وزملائه

النسبة المئوية	التكرار	تكوين علاقات إنسانية ومودة على الموظف وزملائه
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(19) توزيع أفراد العينة حسب عمل القائد على تكوين علاقات إنسانية

ومودة على الموظف وزملائه ،ونجد أن جميع أفراد العينة أجابوا بنعم أي نسبة 100% بمعنى أن القائد

هنا يهمل على تكوين علاقات إنسانية مع الموظف وزملائه من أجل دفع الموظفين لتعزيز وتنمية قدراتهم

وتحقيق درجة عالية من الرضا من أجل تحسين الأداء.

جدول رقم(20): يبين توزيع أفراد العينة حسب تدخل القائد في العمل ليوجه الموظف في طريقة أداء

عمله إن وجد صعوبة فيه

النسبة	التكرار	تدخل القائد في العمل ليوجه الموظف في طريقة أداء عمله إن وجد صعوبة فيه
15%	03	دائما
85%	17	أحيانا
00%	00	نادرا
00%	00	أبدا
100%	20	المجموع

يوضح جدول رقم(20) توزيع أفراد العينة حسب تدخل القائد في العمل ليوجه الموظف في طريقة

أداء عمله إن وجد صعوبة فيه ،حيث نجد 15% أجابوا دائما وذلك لتسهيل عملهم إن وجدو صعوبة

و85% أجابوا أحيانا وذلك أنه في بعض الأحيان لا يتدخل كي لا يزعج الموظفين أو يخرجهم.

جدول رقم(21): يبين توزيع أفراد العينة حسب أن هذا الأسلوب يحسن من الأداء أم العكس

النسبة المئوية	التكرار	العينة
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(21) توزيع أفراد العينة حسب أن النمط الديمقراطي العادل يحسن من

الأداء أم العكس أم العكس فنجد جميع أفراد العينة أجابوا بنعم وذلك لأن هذا النمط يشير إلى العدل

والتعاون والمشاركة والتعاون من أجل الوصول إلى الأهداف وتحسين الأداء.

المطلب الرابع : تفريغ البيانات حسب الفرضية الثالثة [يحقق النمط المتساهل تحسين

الأداء الوظيفي]

جدول رقم(22): يبين توزيع أفراد العينة حسب هل يترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط

والأهداف

النسبة المئوية	التكرار	الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف
%00	00	نعم
%100	20	لا
%100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(22) توزيع أفراد العينة حسب هل يترك القائد الخيار للمرؤوسين في

وضع الخطط والأهداف ،نجد هنا أن 100% من أفراد العينة أجابوا بلا وهذا راجع إلى أن القائد يتشارك

مع الموظفين في وضع خطط والأهداف والحرص على تسييرهم بشكل جيد من أجل تحقيق الأهداف.

جدول رقم(23): يبين توزيع أفراد العينة حسب تساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين

المقصرين بمهامهم

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم
%00	00	نعم
%100	20	لا
%100	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(23) توزيع أفراد العينة حسب تساهل القائد في تطبيق العقوبات على

الموظفين المقصرين بمهامهم ،نجد جميع أفراد العينة أجابوا ب لا ،بمعنى أن القائد لا يتساهل معهم من

أجل الإحساس بالمسؤولية اتجاه الوظيفة والحرص على تأدية مهامهم بشكل جيد.

جدول رقم(24): يبين توزيع أفراد العينة حسب اجتهاد المرؤوسين في المؤسسة لتحقيق أهدافهم دون

أي توجيه أو إرشاد من القائد

النسبة	التكرار	اجتهاد المرؤوسين في المؤسسة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد
65%	13	دائما
35%	7	أحيانا
00%	00	نادرا
00%	00	أبدا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول(24) توزيع أفراد العينة حسب اجتهاد المرؤوسين في المؤسسة لتحقيق أهدافهم

دون أي توجيه أو إرشاد من القائد ،حيث نجد أن نسبة 65% أجابوا ب دائما ،ونسبة 35% أجابوا أحيانا ، وهذا راجع إلى اهتمام الموظفين بعملهم والعمل على تحسينه وتحقيق أهداف المؤسسة دون أي توجيه أو إرشاد.

جدول رقم(25): يبين توزيع أفراد العينة حسب القائد يتردد في ضبط سلوك وتصرف الموظفين

ومراجعتهم

النسبة المئوية	التكرار	ضبط سلوك وتصرف الموظفين ومراجعتهم
00%	00	نعم
100%	20	لا
100%	20	المجموع

يوضح جدول رقم(25) توزيع أفراد العينة حسب القائد يتردد في ضبط سلوك وتصرف

الموظفين ،نجد هنا 100% من أفراد العينة أجابوا 20% بلا بمعنى أن القائد يعمل على ضبط لسلوك الموظف ومراجعتة دون أي تردد.

جدول رقم(26): يبين توزيع أفراد العينة حسب أن القائد يتيح أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة

نشاطهم

النسبة المئوية	التكرار	الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم
20%	04	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم(25) توزيع أفراد العينة حسب أن القائد يتيح أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم ، نجد 20% من أفراد العينة أجابوا بنعم وذلك لمنحهم الثقة الكاملة والدليل أداء عملهم الجيد و 80% من أفراد العينة أجابوا ب لا ،وهذا راجع إلى أن القائد لا يتيح لهم الحرية الكاملة من أجل تحسين أدائهم ومراقبتهم ومن أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

جدول رقم(27): يبين توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم هذا يحسن من لأدائهم أم

يجعلهم غير مهتمين

النسبة المئوية	التكرار	يحسن من لأدائهم أم يجعلهم غير مهتمين
25%	01	يحسن الأداء
75%	03	غير مهتمين
100%	04	المجموع

يوضح الجدول رقم(27) توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم هذا يحسن من لأدائهم أم يجعلهم غير مهتمين ،نجد أن 25% أجابوا أنه يحسن الأداء وهذا راجع إلى أدائهم الجيد وحرص على كسب ثقة القائد دون أي تدخل أو أي تسلط ،بينما 75% أجابوا أنه جعلهم غير مهتمين وذلك تخوفا من تسبب المؤسسة أو عدم السيطرة على الموظفين عند إتاحة الحرية الكاملة.

المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات

استنادا إلى ما تضمنته الدراسة الميدانية من تحليل وتفسير ،سيتم عرض النتائج المتوصل إليها :

المطلب الأول : تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى

- من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب اتخاذ القائد القرارات دون اشراك المرؤوسين في ذلك فإن نسبة 95% من أفراد العينة يتم اتخاذ القرارات من طرف القائد بالمشاركة معهم وهذا راجع لحرص القائد على التفاعل داخل المجموعة ،هذا ما يؤكد الجدول رقم (07) .حيث نسبة 100% من أفراد العينة لا يمتنع القائد عن النظر والاستماع لقراراتهم وتناوله الجدول رقم (10) الذي توصل إلى أن نسبة 100% من أفراد العينة يمنحهم القائد الثقة الكافية ،وهذا راجع إلى قوة العلاقة بينهم .
- أما فيما يخص أهداف المؤسسة فقد بين جدول رقم (09) أن نسبة 100% من أفراد العينة لا تحدد الأهداف في الإدارة العليا فقط بل تحدد بالمشاركة مع الموظفين ،وذلك للتعرف على مخططات المؤسسة وكيفية تسيير أدائهم من أجل الوصول إلى تلك الأهداف .
- عندما نتحدث عن تقييم الرئيس للموظف وزملائه حسب الجدول رقم (12) الذي توصل إلى أن نسبة 85% من أفراد العينة يكون تقييم الرئيس لهم عادل ومقبول بمعنى أن الرئيس أو القائد هنا قادر على تنظيم العمل والعناصر السريّة داخل المؤسسة ،والذي يؤكد الجدول رقم (11) حيث أن نسبة 100% من أفراد العينة يقرون بأن القائد قادر على تنظيم العمل والعناصر البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة .
- أما فيما يخص رأي الموظفين حول الأسلوب التسلطي فإنها لا تساعد الموظف على تحسين أدائه وهذا ما يبينه الجدول رقم (13) ،أي أنه لا يزيد من رغبة الموظف في أداء عمله .

ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن الفرضية الأولى لم تحقق أي أن النمط التسلسلي ليس له دور في تحسين أداء الموظف ، وذلك لأنه يزججهم ويحسسهم بالارتباك والتوتر والخوف. وعدم الوصول إلى الاهداف المطلوبة ولا يزيد من رغبتهم في العمل ،مما يؤدي إلى عدم التحسن والترقية في الأداء.

هذا ما برهنته النظرية التي تم اعتمادها في المقاربة السوسولوجية نظرية العلاقات الانسانية التي تقوم على غرس روح التعاون والاتصال وتأثير القائد في الجماعات من خلال المشاركة وليس السيطرة. ومن الدراسات السابقة نجد دراسة عايش مريم والتي عنوانها " دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي " ،من نتائج دراساتنا أن النمط الأوتوقراطي المتسلط ليس له دور في إدارة التغيير التنظيمي وهذه النتيجة هي نتيجة مشابهة لدرستنا الحالية .

المطلب الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية

- من خلال الجدول رقم (14) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل فإن نسبة 100% من أفراد العينة يشجعهم القائد على مبدأ المشاركة. هذا ما أكده الجدول رقم (15) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب انعقاد اجتماعات دورية بين الموظفين والقائد لمناقشة أمور العمل ،وهذا دليل على إصغاء القائد لاقتراحات الموظفين من أجل تحسين الأداء .

- من خلال الجدول رقم (16) والجدول رقم (18) فنجد أن القائد يلقي اللوم على الموظفين عند التأخر في القيام بالواجبات وذلك من أجل تحسين الأداء والإحساس بالمسؤولية اتجاه الوظيفة التي يشغلها الموظف ،أما بالنسبة لإلقاء المدح من طرف القائد عند القيام بعمل لائق فإن الجدول رقم (18) يبين ذلك حيث ان نسبة 90% من أفراد العينة يتلقون المدح وذلك من أجل التحفيز وخلق جو يعمل على غرس روح حب العمل لدى الموظف وفيما يتعلق بالعلاقات الانسانية والمودة مع الموظف الذي يبنيه الجدول رقم (19) حيث أن نسبة 100% من أفراد العينة أقرروا بأن القائد يعمل على تكوين علاقات إنسانية مع الموظف وذلك من أجل دفع الموظفين لتعزيز وتنمية قدراتهم وتحقيق درجة عالية من الرضا من أجل

تحسين الأداء، ومن خلال الجدول رقم (20) توصلنا إلى أن نسبة 85% من أفراد العينة يوجههم القائد في عملهم عند وجود أي صعوبة من أجل تسهيله .

- نجد أيضا في جدول رقم (21) أن نسبة 100% من أفراد العينة يقرؤا بأن النمط الديمقراطي يشير إلى التعاون والمشاركة من أجل الوصول إلى الأهداف وتحسين الأداء. بمعنى أن هذا الأسلوب يحسن من أداء الموظف.

- هذا ما يبين أن الفرضية الثانية تحققت أي أن النمط الديمقراطي العادل يعمل على تحسين أداء الموظف من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الثقة من طرف القائد للموظفين، وغرس روح التعاون والتفاعل بينهم .

وهذا ما برهنته النظرية التي تم اعتمادها في المقاربة السوسولوجية نظرية التفاعلية الرمزية التي تقوم على التفاعل والمشاركة والتبادل بين القائد والموظف.

- كما نجد أن دراسة مشير أمينة، والتي عنوانها : النمط القيادي ودوره في تنمية المورد البشري قد توصلت في دراستها إلى نتيجة أن النمط القيادي الحالي يعمل على تحفيز الموارد البشرية معنويا ويشجع المشاركة في حياة المؤسسة اليومية وهي نتيجة مشابهة لنتيجة دراستنا الحالية .

المطلب الثالث : تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة

- يبين الجدول رقم (22) أن نسبة 100% من أفراد العينة لا يترك القائد لهم الخيار في وضع الخطط، وهذا ما أكدته الجدول رقم (24)، والذي يبين أن القائد لا يتساهل مع المرؤوسين [الموظفين] في تطبيق العقوبات خلال تقصيرهم بمهامهم، وهذا راجع لحرصه على تأدية المهام بشكل جيد . وفيما يخص اجتهاد الموظفين في عملهم فإن 65% من أفراد العينة يجتهدون في المؤسسة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد، وهذا راجع إلى اهتمامهم بالعمل والعمل على تحسينه، وبين الجدول (25) توزيع أفراد العينة حسب تردد القائد في ضبط سلوك وتصرف الموظفين والذي يوضح أن القائد يراجع

العمل ويحرص على تأديته بشكل جيد ،هذا ما أكده الجدول رقم (26) التي توصل إلى أن 80% من أفراد العينة لا يتيح لهم القائد الحرية لممارسة نشاطهم ،وذلك من أجل الإحساس بالمسؤولية وعدم تسبب المؤسسة ،كما نجد أن الجدول رقم (27) الذي توصل إلى نسبة 75% من أفراد العينة لا يرون بأن النمط المتساهل الحر يحسن من الأداء لأنه يجعلهم غير مهتمين .

- مما سبق يمكن أن نستنتج أن الفرضية الثالثة لم تتحقق ،أي أن النمط المتساهل ليس له دور في تحسين الأداء ،لأنه يعمل على تسبب وحرية الموظف مما يزيد من عدم اهتمامه برأي الآخرين .ولا يمكن للقائد أن يسيطر على الموظفين ،هذا يسيء من أدائهم ومما يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الأهداف .

وهذا ما تبرهنه النظرية التي تم اعتمادها في المقاربة السوسولوجية النظرية البنائية الوظيفية بمعنى أن لكل موظف مهامه ولكل قائد مهامه والقائد يجب أن يتولى مهامه ويحرص على مراقبة مهام الموظفين من أجل تحسين دائهم .

ومن الدراسات السابقة نجد أن دراسة "عايش مريم " والتي عنوانها "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي " توصلت في نتائجها إلى نتيجة مفادها لا يوجد دلالة إحصائية لنمط المتساهل في إدارة التغيير التنظيمي للإدارة وهي نتيجة مشابهة لدراستنا الحالية .

النتائج العامة

نستنتج مما سبق أن نمط القيادة الإدارية دور كبير في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة وذلك من خلال إتباع نمط قيادي عادل، ويمكن استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة :

- أغلب المبحوثين من جنس إناث؛
- أغلب المبحوثين من سن 31 إلى 40 سنة.
- أغلب المبحوثين سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات؛
- أغلب المبحوثين مستواهم الدراسي جامعي؛
- أغلب المبحوثين وظيفتهم إطار؛
- يعتبر النمط التسلطي بمثابة عائق لتحسين أداء الموظف لأنه يزعجه ولا يزيد من رغبتهم في العمل.
- النمط الديمقراطي العادل يعمل على تحسين الأداء من خلال المشاركة والتبادل والتفاعل بين الموظف وقائده.
- يعمل النمط المتساهل للقيادة الإدارية على تسبب وحرية الموظف مما يزيد من عدم اهتمامه بالعمل.
- نستخلص في الأخير أن للقيادة الإدارية دور كبير في تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة وذلك من خلال تبني نمط قيادي عادل.

التوصيات والنتائج :


- إجراء دراسات للتعرف على دوافع اتخاذ القادة الإداريين أنماط قيادية معينة ؛
- يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات بحثية مستقبلية تتناول علاقة الأنماط القيادية بتحسين الأداء الوظيفي؛
- نقترح على المديرين والمسؤولين المحافظة على النمط الديمقراطي في القيادة ؛
- العمل على الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف وظائف المؤسسة ؛
- يوصي الباحث بضرورة التفاعل بين القادة والمرؤوسين ؛
- تشجيع الموظفين على المبادرات والأفكار الإبداعية من طرف القائد يعمل على تحسين أدائهم ؛
- على القيادة الإدارية محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز وإتباع أسلوب لين في التعامل مع المرؤوسين .

خاتمه

خاتمة :

للقيادة دور هام في التأثير على الأفراد ،بغية توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات بشتى أنواعها ،وعلى هذا الأساس استوجب على المؤسسات التوجه نحو البحث لإيجاد أساليب جديدة لمواجهة وحل مختلف المشاكل التي تعيق نشاطها ،ومنه تحقيق أهدافها ،وبالتالي يجب عليها السعي نحو توفير الامكانيات اللازمة وتدعيمها بالقدرة وعلى تحسين الأداء الذي يخلق لها التميز من منافسيها ،ومن جانب آخر لتحقيق وتحسين الأداء وترقية الأداء لابد من توفر قيادة رشيدة تهتم بالأداء وتدعو إلى تحسينه .

وعلى هذا الأساس فإن للقيادة دور كبير في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة أو ذلك من خلال إتباع نمط قيادي عادل يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

1. القواميس والمعاجم :

(1) طلعت همام ، قاموس العلوم التقنية والاجتماعية : بيروت . ط1. مؤسسة الرسالة ، 1984.

(2) ابن منظور . لسان العرب . ط1 . بيروت : دار صادر ، 2001 ، ص 92.

2. الكتب :

(1) طارق ، عبد الحميد السامرائي . الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق . ط1 . عمان : دار الابتكار ، 2017 .

(2) إبراهيم بن العزيز الدعليج . مناهج وطرق البحث العلمي . ط2. عمان : دار الصنف للنشر والتوزيع ، 2014،

(3) إبراهيم خليل ابراش . المنهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلم الاجتماعي : ط1. عمان . دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2009.

(4) أحمد ، ماهر . إدارة الموارد البشرية . مصر: دار الجامعية ، للنشر والتوزيع ، 2007 .

(5) أحمد إبراهيم حمزة . إدارة المؤسسات الاجتماعية . ط1 . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015.

(6) أحمد إبراهيم حمزة . إدارة المؤسسات الاجتماعية . ط1 . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015.

(7) أحمد بن مرسل . مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال والإعلام . الجزائر : ط2 . ديوان المطبوعات الجامعية 2015.

- 8) أحمد سيد ، مصطفى . إدارة البشر [الأصول والمهارات] . مصر: الدار الجامعية ، 2002.
- 9) أحمد سيد ، مصطفى . المدير وتحديات العولمة . ط1 . مصر: دار النهضة العربية ، 2001.
- 10) بدر ، حامد أحمد . السلوك التنظيمي . ط1. الكويت : دار القلم ، 1982 .
- 11) بوبكر ، بوخريسة ، وآخرون . تسيير وتدبير الموارد البشرية . ط1 . عمان : مركز الكتاب الاكاديمي ، 2016 .
- 12) جودت ، عزت عطوي . الإدارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية . الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009.
- 13) حنفي، سليمان . السلوك التنظيمي والأداء . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1994 .
- 14) خالد ، عبد الرحمن الهيتي . إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجية " . ط2. بغداد ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- 15) روبير باييز ، الموجه . الدليل العلمي للقيادات الإدارية ، ترجمة متمام الساحلي ، ط 2 . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1992.
- 16) زاهد ، محمد الديري . السلوك التنظيمي . ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011.
- 17) السويدان ، طارق ، والعدولني . القيادة في القرن الحادي والعشرون . السعودية : قرطبة للنشر والتوزيع ، 2005 .
- 18) السيد عليوة . تنمية المهارات القيادية للمدربين بين الجدد . ط1 . مصر: انتراك للطباعة والنشر ، 2001 .

- (19) شوقي ناجي حواء . المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية . ط2. عمان : دار الحامد ، 2009 .
- (20) صلاح مصطفى ، منهجية العلوم الاجتماعية : القاهرة ، دار عالم الكتب ، 1982.
- (21) عبد اللطيف ، قطيش . الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق : [دراسة مقارنة مقارنة] ، ط1 . بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2013.
- (22) عبد الله ، محمد عبد الرحمن . النظرية في علم الاجتماع ، النظرية السوسولوجية المعاصرة . مصر : دار المعرفة ، 2002.
- (23) عبد الله الهمالي . أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته. تونس : منشورات جامعة قاريونس.1988.
- (24) علي عباس . أساسيات علم الادارة . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2004.
- (25) عمار بوحوش .مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (26) فريد فهمي زيارة . المبادئ والأصول لإدارة والأعمال . ط2 . الأردن : مطبعة الشعب ، 2004 .
- (27) فيصل محمود السراورة . مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء ، مفاهيم نظرية ومتطلبات عملية . دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010.
- (28) كامل، المعربي وآخرون . أساسيات في الإدارة . ط1 . الأردن : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1995 .
- (29) محمد ، الزايد عادل . إدارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية ، 2003 ، ص103.

- (30) محمد ، سرور الحريري . إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمقدمة. ط1 . عمان : مؤسسة الوراق ، للنشر والتوزيع ، 2012.
- (31) محمد حسين العجمي . الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية . عمان ، دار المسيرة ، 2010 .
- (32) محمد حسين العجمي .الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية . عمان : دار المسيرة ، 2010.
- (33) محمد سعيد ، أنور سلطان . السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية الجديدة ، 2003.
- (34) محمد فريد ، صحن ، سعيد محمد المصري . إدارة الأعمال مصر . الدار الجامعية للطبع والنشر ، 1999.
- (35) محمود علي محمد . علم الاجتماع والمنهج العلمي .ط3. مصر : دار المعرفة الجامعية .1983.
- (36) المخلافي محمد. القيادة الفاعلة وإدارة التغيير . ط1 . الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 2009 .
- (37) مرفت الطرابشي، عبد العزيز السيد . نظريات الاتصال . مصر : دار النهضة العربية ، 2006.
- (38) نواف كنعان . القيادة الإدارية . ط7 . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2007.
- (39) وصفي عقلي ، عمر. إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 75.

- 40) النمر سعود ، محمد . السلوك الإداري . الرياض: مطابع جامعة الملك سعود ، 1990 .
- 41) أحمد ماهر . السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات . الاسكندرية : مركز التنمية الادارية ، 1993 .
- 42) راوية محمد ، حسن . إدارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2000 .
- 43) خالد محمد بن حمدان ، ووائل محمد صبحي إدريس . الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي . الأردن : دار اسازوني ، 2007 .
- 44) مدحت كاظم ، القرشي . الاقتصاد الصناعي . ط 1 . عمان : دار وائل للنشر ، 2005 .
- 45) حاتم ، قابيل . قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي . مصر : منشورات المنظمة العربية ، 2009 .
- 46) مصطفى محمود ، طه حسين . المدير وتنمية سلوك العاملين ، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي . القاهرة : مصر ، مطابع الولاء الجزئية ، 2005 .
- 47) أونيس ، عبد المجيد أونيس . إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية . ط1 . الأردن : دار الباروني للنشر والتوزيع ، 2011 .
- 48) أحمد ، سيد مصطفى . إدارة الموارد البشرية . مصر: الإدارة المصرية للنشر والتوزيع ، 2004 .

3. الرسائل الجامعية :

- 1) نور الدين بوراس . دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين . مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قيم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، 2013/2014 ، ص 62 .

- (2) توفيق درويش . فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء . رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر.
- (3) خولة غريب . دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي . رسالة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، 2015/2014.
- (4) سليمان محمد . الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة . رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير [منشورة] ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، جامعة مسيلة ، 2006.
- (5) شوقي ، رحيمة . أساليب التنشئة الأسرية وانعكاساتها على المراهق . مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع العائلي ، غير منشورة ، جامع الحاج لخضر ، باتنة : 2005.
- (6) عايش مريم . دورالقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي. رسالة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة أعمال المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، 2016/2015 جامعة أم البواقي.
- (7) محمد زكي ، العمودي . مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص في إدارة الدولة ، جامعة الأقصى ، غزة ، 2013.

(8) مشير أمينة . دور النمط القيادي في تنمية المورد البشري . شهادة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنميو الموارد البشرية، غير منشورة ، كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، 2017/2016.

(9) وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. رسالة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال . منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،قسم العلوم الادارية ، جامعة الأزهر .غزة. 2017/2016.

الله حق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

التخصص : تنظيم وعلم - ماستر 02 -

استمارة بحث بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية البساس - ولاية الطارف -

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطلبة :

* بوغراف حنان

- حمدي شيماء

ملاحظة: في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر 02 ، علم اجتماع نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة .

✓ ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية نرجو منكم الصدق في الأمانة العلمية عند الإجابة عن الأسئلة .

دفعة : 2020/2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

- أقل من 30 سنة

- من 31 إلى 40 سنة

- من 41 سنة إلى 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 20 سنة

- أكثر من 20 سنة

4- المستوى الدراسي:

- ثانوي وأقل

- بكالوريا

- جامعي

- درست عليا

5- الوظيفة :

- عامل مؤهل

- إطار

- إطار سامي

المحور الثاني : الخط التسلطي

6- هل يتخذ القائد القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك ؟

لا

نعم

7- هل يمتنع القائد عن النظر أو الاستماع لقرار المرؤوسين؟

لا

نعم

8- هل يستخدم القائد في عمليات التأثير القيادي : الخوف ، التهديد ، العقاب بشكل

أساسي ؟

لا

نعم

• إذا الإجابة بنعم كيف ذلك :

.....

.....

9- هل يفضل القائد تحديد أهداف الشركة في الإدارة العليا فقط ؟

لا

نعم

10- هل يصّر القائد على عدم منح أي مقدار من الثقة للمرؤوسين ؟

لا

نعم

11- هل تعتمد بأن القائد له القدرة على تنظيم العمل والعناصر البشرية ؟

لا

نعم

12- كيف ترى تقييم رئيسك لك وزملائك :

- عادل ومقبول

- متوسط
- دون الوسط
- ضعيف

13- هل ترى أن هذه الطريقة وهذا الأسلوب يزيد من رغبة الموظف وأدائه في العمل؟

- نعم لا

المحور الثالث : النمط الديمقراطي العادل

14- هل يشجع القائد مبدأ المشاركة الجماعية في العمل:

- نعم لا

• في حالة لا هل يزعجك ذلك

.....

15- هل تعقد أنت وزملائك اجتماعات دورية مع رئيسكم لمناقشة أمور العمل؟

- دائما
- أحيانا
- نادراً
- أبدا

16- هل تتلقى لومًا من طرف رئيسك عند تأخرك عن القيام بواجباتك؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم ، كيف يكون ذلك :

- بشكل قاس
- بشكل عادي
- بشكل متساهل

17- هل تتلقى مدحًا من طرف رئيسك عند قيامك بعمل يستحق ذلك ؟

نعم لا

18- هل يسعى رئيسك في العمل إلى تكوين علاقات إنسانية ومودّة معك ومع زملائك ؟

نعم لا

19- هل يتدخل رئيسك في العمل ليوجهك في طريقة أداء عملك إن وجدت صعوبة فيه ؟

- دائماً
- أحياناً
- نادراً
- أبداً

20- هل ترى أن هذا الأسلوب يحسن من أدائك كمواطن أم العكس ؟

نعم لا

المحور الرابع : النمط المتساهل الحر

21- هل يترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف ؟

نعم لا

22- هل يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم ، هل يزيد هذا من التقصير أم يحد منه ؟

.....

.....

23- هل يترك القائد المجال للمرؤوسين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم ؟

.....

.....

24- يجتهد المرؤوسين في المؤسسة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد :

دائماً -

أحياناً -

نادرًا -

أبدًا -

25- هل يتردد القائد في ضبط سلوك وتصرف الموظفين ومراجعتهم؟

نعم لا

26- هل يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم ، هذا هنا يحسن من أدائهم أم يجعلهم غير مهتمين برأيه؟

.....

.....