

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع :

أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها علي أداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية علي عينة العمال بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
لوكالة المعمورة بالاغواط .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

رقية قرقاب

مشرفا ومقررا	زرنوح امحمد
رئيسا	عدة ليلي
مناقشا	در محمد

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر و تقدير

قال تعالى: "ربي اوزغني ان اشكر نعمتك علي والدي و ان اعلم صالحا ترضاه و ادخلني برحمتك في عبادة الصالحين" سورة

النمل، الاية 19

لله الحمد والحمد ممن شكر سقينا بوجه النبي المطر

فمن يشكر الله يلقه المزيد ومن كفر بالله يلقى الغير

الشكر لله الذي خلق الكون فنظمه و خلق النسا و كرمه، سبحانه ما اعلى مكانه و اعظمه، و صلى اللع علي محمد و علي اله و اصحابه، الشكر امن ساعدنا علي انجاز هذا العمل كل الشكر و التقدير للأستاذ المشرف، عزيز العلم و كثير العطاء " زرنوح

احمد " علي كل ما قدمه لنا، و لم يخل علينا بتوجهاته و نصائحه

كما ادين بالشكر للدكاترة بنسليم حسين، و يود الي بنعوز و بنعيسى الانزاهري.

و في الأخير اشكر كل من مدى لنا يد العون و المساعدة و لو بالكلمة الطيبة في سبيل انجاز هذا العمل.

اهداء

حمدا كثيرا وجزيلا لخالقي ومولاي ، لك الحمد ربي على عظيم عطاءك الذي أثار الدرب وسخر الأسباب ما يكفي
لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد ، هذا العمل الذي اهديه .

إلى سبب وجودي في الحياة إلى من علمني النجاح والصبر والدي الحبيب لك كل التجمل والإحترام

إلى من علمتني الصمود مهما تغيرت الظروف ، إلى من ارضعتني الحب والحنان إلى بلسم الشفاء والذتي

إلى إخوتي رفقاء دربي في هذه الحياة (محمد ، تومي وعبد الباقي ، علي ، عيسى) وإلى أختي العزيزة وزوجها .

إلى زوجات إخوتي (جيهاد ، بختة ، حميدة)

إلى روح أخي الطاهرة (حرز الله قرقاب)

إلى أزهار النرجس التي تفيض براءة ونقاء " (سراج الدين ، أريج ، جمال الدين ، مريم ، عطاء الله ، يحيى ، محمد ، لجين) .

إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصافية والصادقة ، إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقا ئبنا الصغيرة وسرنا الدرب خطوة

خطوة لإلى أختي خيرة عزيز وعائلتها .

إلى التي وقفت معي بمواقفها النبيلة " فاطمة بن شريف وأمها

إلى الأرواح التي سكنت روعي " (تسنيم آية ، عبد الله سجاد) .

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة وإلى بيان العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير البيانات الشخصية للجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة بتصميم استبانة كأداة للدراسة وتكوين مجتمع البحث من 200 مفردة ثم توزيع الاستبيان على عينة للدراسة بلغت 60 مفردة من إطارات، عاون تنفيذ أعوان تحكم وتم استيراد 50 استبانة كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

إن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسة مما له من تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي ' في حين يليه النمط الأوتوقراطي والنمط الحر كل من المرتبة الثانية والثالثة.

Abstract

This study aims to identify the dominant leadership style and valuable institution to the statement of the relationship between the patterns Leadership and job performance.

The aim was to determine the impact of personal data on gender, age, marital status, employment, higher qualification, years of experience.

We have followed the analytical descriptive approach and to achieve Objectives of the study design a questionnaire as a tool to study the composition and research community of 200 single and then distribute the questionnaire to a sample study of 60 of single frames, aided implementation Control agents were imported and 50 questionnaires were also used SPSS The study data analysis The study found a number of results:

The democratic pattern is the dominant pattern in the institution, which has a positive impact on the job performance ', followed by the autocratic style Free and jump both the second and third place.

الفهرس

	التعهد
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
05	01-أسباب اختيار الموضوع.
05	02- أهمية الدراسة.
06	03- أهداف الدراسة.
07	04- إشكالية الدراسة.
08	05- تحديد مفاهيم الدراسة.
13	06- المقاربة السوسولوجية.
14	07- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي	
	تمهيد.
22	01-تعريف الأداء .
26	02- أنواع أداء العاملين .
26	03- معايير الأداء للعاملين .
28	04- العوامل المؤثرة في الأداء .
30	05- أساسيات حول تقييم أداء العاملين .
31	06- أهمية وأهداف تقسم الأداء .

32	07- مراحل وطرق تقييم الأداء للعاملين .
46	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث : أنماط القيادة الادارية	
	تمهيد.
49	01-تعريف القيادة الادارية .
52	02- القيادة الادارية.
52	03- مكونات القيادة الادارية .
55	04- عملية التأثير .
57	05- وظائف ومهارات القيادة الادارية.
59	06- النظريات المفسرة للقيادة الادارية .
81	07- تأثير النمط القيادي علي أداء العاملين
89	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع : الجانب الميداني	
	تمهيد.
93	01-مجالات الدراسة.
93	1-1 المجال المكاني.
100	2-1 المجال البشري.
100	3-1 المجال الزماني.
101	02- منهج البحث وأدوات الدراسة.
101	1-2 المنهج المستخدم في الدراسة.
102	2-2 أدوات جمع البيانات .
104	03- عينة الدراسة.
105	1-3 عينة البحث.
105	2-3 كيفية اختيار العينة.
105	04- الأساليب الإحصائية.

105	1-4- مقياس ليكرت الخماسي .
106	2-4- برنامج ال spss.
107	خلاصة الفصل .
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة.	
110	01-عرض وتحليل البيانات.
131	1-1 تحليل البيانات الشخصية .
131	1-2 نتائج الفرضية الأولى.
132	2-2نتائج الفرضية الثانية.
134	2-3الاستنتاج العام .
136	2-4 - الخاتمة.
137	2-5- الاقتراحات والتوصيات
قائمة المراجع.	
الملاحق.	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح التقييم النهائي للعمال	35
02	يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف وذلك في إدارة المبيعات	38
03	يوضح خصائص ومؤهلات القائد مقابل المديرين	50
04	يوضح أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	80
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	110
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	111
07	يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	112
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	113
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	114
10	يوضح توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة	115
11	يوضح انتقاد الأداء الضعيف ويعالجه وعلاقته بثناء الرؤساء على مجهودات العاملين يدفع بالارتقاء بالأداء	116
12	يوضح تفقد المسؤول العمال من حين لآخر ويقوم بتشجيعك على الأداء وعلاقته بتشجيع المدير لانجاز العمل بكفاءة	117
13	يوضح إعطاء المسؤول الاستقلالية المفردة في ممارسة العمل وعلاقتها بتوافر الجاهزية والاستعداد والرغبة في	118

	الرضا في الأوقات الرسمية للدوام لانجاز الأداء الوظيفي	
119	يوضح التزام العاملين بتنفيذ واجباتهم وإتباعهم القانون الداخلي للمؤسسة و علاقته بالعمل ضمن الجماعة في تقليل من الصراعات ورفع مستوى الأداء	14
126	يوضح استشارة القائد للعاملين في اتخاذ القرارات	15
127	يوضح مراعاة الرئيس لحاجيات العمال ومحاولة تلبيةها وعلاقتها باهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في التشجيع على رفع مستوى الأداء	16
128	يوضح استعمال القائد العقاب ضد العاملين من أجل المحافظة على أداء المؤسسة وعلاقته بنظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسات	17
130	يوضح فرض المسؤول طرق على أداء العمال وعلاقته باهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين	18

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط توضح المفاهيم المرتبة بالأداء .	22
02	مخطط يوضح محددات الأداء .	25
03	يوضح مراحل تقييم أداء العاملين	33
04	نموذج تقييم الأداء	35
05	خطوات طريقة مراكز .	41
06	نموذج القيادة	63
07	يوضح النمط القيادي	72
08	مخطط يوضح مراكز الدفع والتخليص للمؤسسة	91
09	مخطط يوضح مراكز وملاحق الدفع لصندوق الوطني لتأمينات	110
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات	128

مقدمة

تعيش الدول الحديثة مرحلة من التطور و الإنطلاق فرضها التقدم العلمي و التكنولوجي و التطور الإجتماعي الذي إنعكس على كافة أنشطتها و أدى هذا التطور و التقدم إلى إتساع نطاق عمل الدولة ,و بالتالي إتساع نطاق كافة المجالات و القطاعات الحكومية و الخاصة ،و نتيجة ذلك الإتساع إزدادت الحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات و المنافسة و إلى النوع من الأفراد لديهم مؤهلات و صفات اثناء تواجدهم و في إدارة المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، وبالتالي إزداد الطلب على الكفاءات القادرة على قيادة محلية للتنمية و التغيير و التطوير .

إذا كانت القيادة الإدارية هي العامل الأساس في تطوير أداء العاملين في تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداء المنظمة فإن المتغيرات العالمية مثل التطورات العلمية، و زيادة حدة المنافسة ،وإرتفاع مستويات التعليم و الثقافة و ظل ذلك يحتم على المنظمات الراغبة في البقاء و النمو و الإستمرار إختيار القيادات و تأهيلها و تدريبها بما يواكب تلك المتغيرات، حيث أكدت الكثير من الدراسات على أن القيادة الإدارية هي أساس العملية الإدارية و هي معيار قياس نجاح التنظيم و فشله.

كما أن نجاح أي مؤسسة أو منظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد أو المدير تلك المنظمة أو المؤسسة ،و بالنمط القيادي الذي يمارسه و قدرته بالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته و قدرته على توظيف إمكاناته حول العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين و تحسين أداء العمل لديهم و تحفيزهم على العطاء المستمر .

و من هذا المنطلق سيقوم الباحث بدراسة تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين محاولا تفسير تلك العلاقة بين النمط القيادي والأداء و قد إختارنا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لأن هذه المؤسسة حضيت باهتمام كبير من المجتمعات المعاصرة نظرا للدور المهم الذي يسديه الشباب المؤهل و المتحمس للعمل و الإنجاز ،أضف إلى ذلك أن غالبية إطارات المؤسسة حديثو التوظيف منذ عام 2008 و بالتالي فإنه لا يوجد لديهم مشاكل وظيفية سابقة و ليس لديهم مناعة ضد

التغيير أو فقدوا حاسة التأثير بالآخرين أو تولدت لديهم سمة التمرد السلمي بمعنى أن إطار في المؤسسة نظرا لحدثة توظيفه فإن ذلك يعني أن تأثير القائد أو رئيس المؤسسة على أولئك الموظفين و سيكون واضحا على مستوى أدائهم سواء إيجابيا أو سلبيا.

و ضمن هذا السياق جاءت هذه الدراسة التي استمدت أهميتها من متغيرات الدراسة التي تم تقسيمها كالآتي :

الفصل الأول: الإطار المهجي للدراسة لحتوى على أسباب و أهمية و أهداف و اشكالية الدراسة كذلك قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة و المقاربة السوسيولوجية المتبناة في دراسة الموضوع انصل بعدها الى الدراسات السابقة و الصعوبات التي واجهتنا.

و الفصل الثاني : يشمل على المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي بداية بالتمهيد ثم مفهوم الأداء، أهمية ومكونات الأداء، محددات و معوقات الأداء، أنواع و معايير الأداء ،العوامل المؤثرة على الأداء، أساسيات حول تقييم الاداء، مشاكل تقييم الاداء وختاما خلاصة الفصل.

أما الفصل الثالث: ففيه تم تفصيل المتغير مستقل للموضوع بداية بالتمهيد ثم مفهوم القيادة الادارية، مكوناتها، وظائفها ومهاراتها، النظريات المفسرة لها أنماط القيادة الادارية ،مسؤولية أنماط القيادة عن الأداء، تأثير النمط القيادي على أداء العاملين و في الختام خلاصة الفصل.

أما الفصل الرابع: تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تحتوي على مجالات الدراسة و التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم المنهج المستخدم في الدراسة تليها العينة و كيفية اختيارها و ثم الأساليب الأحصائية المستعمله في الدراسة.

أما الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة يليها استنتاج عام للدراسة و الخاتمة مع ذكر التوصيات، ثم قائمة المراجع و أخيرا الملاحق

الأطار المنهجي

الفصل الاول: الاطار المنهجي

1- أسباب اختيار الموضوع .

2- أهمية الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- الاشكالية.

5- تحديد المفاهيم.

6- المقاربة السوسيولوجية.

7- الدراسات السابقة.

8- صعوبات الدراسة .

1- أسباب اختيار الموضوع :

ان اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اسباب نذكر مايلي :

- محاولة اثراء معلومات خاصة حول موضوع علم اجتماع عامة و علم لاجتماع خاصة.
- موضوع تتوفر فيه المادة العلمية.
- الفضول العلمي للتعرف اكثر على أنماط القيادة الادارية المؤثرة على أداء العمال.
- معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة و المرؤوسين.
- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية موضوع القيادة الإدارية.
- محاولة مدى معرفة التأثير الذي تلعبه القيادة الادارية على اداء الافراد من اجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادية الإدارية و الأداء الوظيفي للعاملين.
- أن أداء الأفراد مازال بعيدا عن المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون (والأسلوب)، أو من حيث النتائج و ذلك لوجود خلل ما يجب تحديده و معالجته .
- ان القادة في المؤسسات يسعون الى رفع الأداء للعاملين ،و عليه يجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه و أهم السبل المتبعة لتحسينه .

2- أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في البحث في موضوع أنماط القيادة الادارية و دورها في المؤسسة خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية :
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا و حساسا في كل مراحل العملية الإدارية ، وهي بذلك تضمن لها الفعالية و الديناميكية المستمرة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.
 - اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية و تعدد مناهج و الأطروحات النظرية له و كذا الاختلافات والتباين بين المنظرين لها
 - معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

3- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- محاولة الاهتمام الاكثر من الكتاب الإنساني للسلوك التنظيمي و تثمين الموارد البشري .
- إبراز واقع أداء المؤسسة ومدى اسهامه في اختيار الأنماط القيادية المناسبة .
- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص و تحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة .
- تحديد مهارات القيادة الواجب توفرها في القادة الإداريين يؤدوا مهامهم بفاعلية و كفاءة أي الصفات التي تجعل منه عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين .
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الاداريين استخدامها و هذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان استمرارها.

4 - الإشكالية :

ان من اهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عمال اكفاء فقط ،بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم لسياسات المستعملة من قبل المؤسسات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة، بالإضافة الى تقديمها معلومات تنصب حول جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات و قدرات و خبرات العاملين ، في الأداء يرتكز على خلفية علمية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل و يبسط إجراءات و خطوات تقييمه ، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار و الابداع بشرط توفير الدعم الملئم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

إن القيادة باعتبارها عملية تأثير فالآخرين تعمل على توجيه قدراتهم و اهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الاهداف و او نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه و سماته في التأثير على مرؤوسيه لتشخيص مستوى الأداء لديهم .

كما أصبح جليا الان تقدم المجتمعات و الدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الادارية الواعية و المسؤولية في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها.

الربط بين أهداف المؤسسة و التقييم السليم للأفراد و اتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء المتميز المحقق للأهداف و لكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين في المؤسسة قد يؤدي الى عدم تحقيق أهدافها المنشودة ،كذلك ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم قد تؤدي الى عدم تحقيق الأداء المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الانماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب على اوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف مشاكل العمل ، و مما سبق فان مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في السؤال التالي :

- السؤال العام :

ماهي الانماط القيادية السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ؟

- التساؤلات الفرعية :

السؤال الأول :

ماهي الأنماط القيادية التي يتبعها القائد على الأفراد داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالاغواط ؟

السؤال الثاني : هل يوجد علاقة بين النمط القيادي المتبع و أداء العاملين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالاغواط ؟

-الفرضيات:

الفرضيات الجزئية:

1- هناك أنماط قيادية يمارسها القائد على الأفراد داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط .

2- يوجد علاقة بين النمط القيادي المتبع وأداء الأفراد داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

5-تحديد المفاهيم:

مفهوم القيادة لغة: حسب لسان العرب لابن منظور: القيادة من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، في القود من أمام والسوق من الخلف، ويقال أفاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة ومجمع قائد.¹

اصطلاحا: تعرف القيادة: "بأنها استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.² " ويعرفها ريتشارد ايتال: " تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".³

1 . ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 12 ، الطبعة الأولى، 2001، ص 315.

2 . جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة، بدون طبعة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، أبو ظبي ، الإمارات ، 2005، ص 04.

3 . ناصر محمد العديلي ، ادارة السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، بدون دار نشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1993،

ويعرفها ستوكديل: " أنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"¹
ويعرفها تايد: "بأنها القدرة على توجيه التأثير في الناس ليتعاونوا في تحقيق هدف معين".²
ويعرفها كوهان: "Kohan" بأنها نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.³

ومن خلال هذه التعاريف السابقة للقيادة يتضح لنا جليا أنه هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة وهي:
1/ الجماعة: إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة والتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولا للأهداف المحددة.

2/ الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة.

3/ التأثير: قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولا للأهداف الموجودة.

المفهوم الإجرائي للقيادة: هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة، تحول له القيادة من خلال تحريك العاملين نحو هدف معين ومحدد مسبقا.

والقائد: هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي أحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف للجماعة وعلى هذا فأصحاب المراكز الإدارية العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة بمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرئيسية قد يكونون قادة بالفعل.⁴

- **مفهوم أنماط القيادة:** هي أنواع القيادة المتبعة في التنظيم أثناء صناعة القرار، ويمكن تصنيفها إلى القيادة الديمقراطية Democratic و القيادة الأوتوقراطية Autocratic والقيادة الفورية Laissez- faire ولكل

1 . سامر جلده، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 146 .

2 . مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة) الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة مصر 2007 ، ص 319 .

3 . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 426 .

4 . علي عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع التنظيم ، النظرية و التطبيق ، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 302 .

نمط له منبره في النمط الديمقراطي نجده ما يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، معتمدا أسلوب المناقشة والإقناع، أما النمط الأتوقراطي فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها، والنمط الثالث فهو الذي يمكن أن يطلق عليه الفوضوية حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة تتخذ القرارات دون مشاركته.¹

النمط القيادي: ويعرف كذلك "هو مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين بالتنظيم سلبا أو إيجابا".²

التعريف الإجرائي للنمط القيادي: يتضح لنا أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي توازن بين أهداف المؤسسة "التنظيم الرسمي" وبين العلاقات الانسانية والسلوكية المتبعة مع المرؤوسين في خلق نوع من التوافق والانسجام داخل المؤسسة، وبالتالي تفعيل الأداء وتحقيق النتائج المسطرة.

مفهوم القيادة الإدارية: هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزاماتهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.³

وتعرف القيادة الإدارية كذلك:

"بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقدر تحقيق أهداف معينة".⁴

وهي تعني: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقته وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم وتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه والرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحققة بأقصى فعالية ممكنة".⁵

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه المسؤول المباشر عن طريق التأثير على المرؤوسين قصد تحقيق أهداف المنظمة.

1 . محمد سليمان العملائي ، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 111 .

2 . ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم . بدون طبعة، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن 2014، ص

3 . زيد منير عبودي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2012، ص

4 . السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2010 ، ص 18 .

5 . علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 ، ص 19 .

- مفهوم الأداء:

لغة: كلمة أداء مشتقة من الفعل " أدى " ويشير معنى الفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاؤه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية من كلمة أدى هو قضاء الشيء".¹

اصطلاحا: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع الفرد لمتطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، بالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها.²

المفهوم الإجرائي للأداء: هو تنفيذ أو تأدية مهمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، أو هو قدرة العامل على إنجاز المهام والقيام بها كالواجبات كما تتطلبها الوظيفة، وفق المنصب الذي يلائم قدراته ومؤهلاته.

مفهوم المؤسسة: لغة: كلمة "مؤسسة" في اللغة العربية مشتقة من الفعل "أسس" وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ Institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل Institute بمعنى établir يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو المر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناء على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الطيبة الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد.³

اصطلاحا: "هي هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما (إنتاج، تبادل) بغرض تحقيق ملائمة".⁴

يعرف بارسونس: " هي وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة".¹

¹ .محمد عقله ، محمد جرادات أسامة ، التدريب الإدارة الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 42.

² .محمد حسن رواية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 25.

³ . مريوحة بولحبال نواره، محاضرات في علم الاجتماع ، الجزء الأول، دار غريب للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 138.

⁴ . ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، بدون طبعة، دار المحمدية العامة الجزائر ، 1998 ، ص 48.

ويعرفها موني: " الشكل الذي تبدو فيه مجموعة من الأفراد مشتركة في هدف معين".²

التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي هيكل أو تنظيم يهدف إلى الإنتاج والتبادل للحصول على الربح وفق قوانين رسمية من أجل تحقيق هدف تسعى إليه.

مفهوم العاملين: هم القوة المستخدمة وهي التي يمارس أفرادها العمل فعلا للحصول على الكسب الذي يكون بشكل أجر أو راتب أو ربح أو حصة في الإنتاج، وهذا يعني أنها تشمل الأفراد الذين يعملون لدى الغير والذين يعملون مشاركة والذين يعملون لحسابهم الخاص وهم أصحاب الحرف والمهن المستقلة.³

- أما قانون 11/90 المتضمن علاقات العمل الفردية فقد عرف العامل في المادة 2 يعتبر عمالا أجراء، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي أو عمومي أو خاص يدعى المستخدم.⁴

التعريف الإجرائي للعمال: هو كل شخص يمارس جهدا معتبرا مقابل مبلغ مالي في إطار متفق عليه ويخضع لرقابة.

6- المقاربة السوسولوجية:

يعتبر المدخل النظري بمثابة الدليل و الموجه اي دراسة و لأي باحث فهو الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته و قضاياها و مجرياته بحثه فكانا إعتادنا على التفاعلية الرمزية كمدخل لهاته الدراسة.

إن التفاعلية الرمزية من أقدم تقاليد التخيل السوسولوجي قصير المدى و يعود إلى هريت بلومر سنة 1937 في مقال تحت عنوان علم النفس الإجتماعي صك تعبير التفاعل الرمزي و في مقال لاحق له سنة 1962 بعنوان المجتمع و التفاعل الرمزي و يعرف هريت بلومر التفاعل الرمزي بأنه خاصية مميزة و فريدة للتفاعل الذي يقع بين الناس و ما يجعل هذا التفاعل فريدا هو أن الناس يفسرون و يؤولون افعالهم بعضهم بدلا من الإستجابة المجردة لها و إن إستجابتهم لا تضع مباشرة و بدلا من ذلك تستند إلى المعنى الذي يلصقونه بأفعالهم كما يوضح بلومر أن المرتكزات المعرفية الأساسية للتفاعلية الرمزية تتمثل في ان البشر يتصرفون

1 . طلعت ابراهيم لطفي ، علم الإجتماع التنظيمي بدون طبعة ، دار غريب القاهرة ، مصر ، 1981 ، ص 09.

2 . فريد راغف ، محمد النجار ، السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال ، بدون طبعة ، مؤسسة دار الكتب ، 1976 ، ص 148.

3 . عبد الرحمان العايب ، البطالة و اشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للإقتصاد من خلال حالة الجزائر ، بدون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر 2010 ، ص 57.

4 . تساؤلاتكم القانونية - العمل - لبيرتي للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 1.

حيال الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم اي من خلال المعاني المتصلبة بها و هذه المعاني هي نتاج للتفاعل الإجتماعي في المجتمع الإنساني و هي تحوز و تعدل و يتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.¹

و مما سبق في دراستنا لموضوع القيادة الإدارية فهي تركز على التفاعل و الأدوار و الرموز و السلوك الفعلي الذي يقوم به كل فرد داخل المؤسسة و دراستنا هذه تبحث عن أثر الانماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة و هذا التأثير نلمسه من خلال علمية التفاعل الحاصلة بين كل العاملين في المؤسسة و منه فإن إعتقادنا عليها بحكم انها تركز في تحليلها على الرموز و التفاعل و الإتصال و الأنساق و نعني بالتفاعل الرمزي هو تفاعل بين العاملين من خلال لون اللباس و الشعار و غيرها و هذا ما أدى بنا إلى الإعتقاد على النظرية التفاعلية الرمزية.²

كما نجد كذلك نظرية تبنت أنماط القيادة الإدارية و هي النظرية الموقفية ل "لندلر".
يوجه هذا النموذج إلى العالم الامريكي Fiedler و يعد من أكثر نماذج القيادة إنتشارا و يرى فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على الملائمة بين السمات القيادية و عوامل الموقف و التي تؤثر في سلوك القائد او النمط القيادي المناسب و قد افرز فدلر ثلاث عوامل موقفية هي:

علاقة القائد بأعضاء الجماعة leader-member relations

درجة هيكله المهمة المطلوبة أدائها task structure

قوة المركز الوظيفي.³ Position power

7. الدراسات السابقة :

1.7- الدراسات المحلية

الدراسة (1): دراسة "صالح جليح" أثر القيادة على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزائر 2006/2004.

¹ . عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الصراع و الوظيفة ، ط1 ، دار مجدلاوي ، الأردن، عمان ، 2008 ، ص 28.

² . محمد عبد الكريم الحوراني ، مرجع سابق ، ص 29.

³ . عثمان محادين ، القيادة الإدارية و التحويلية و الرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة) ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2016 ، ص 51.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية و أداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر و خصائص القيادة الإدارية و الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية و كفاءة و التطرق إلى الأساليب التي يجب استخدامها القادة الإداريين لرفع أداء المؤسسة وخلصت هذه الدراسة على نتائج هي:

أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين بإتجاه تحقيق اهداف المؤسسة.

أن لها دور محدد و رئيسي في الأداء الفردي و الجماعي للعاملين.

و أن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتقدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصية للتأثير في العاملين .

الدراسة (2): تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل من إعداد الطالبة شاين نوال بجامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية 2012/2013 هدفت الدراسة على تقصي العلاقات القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الإشرافية و أهميتها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال و قد صيغت تساؤلات الدراسة كالتالي:

هل يلعب النمط التسلطي دورا في المحافظة على الإستقرار في العمل؟

هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين؟

أما التساؤل الرئيسي فقط كان أي نوع من هذه الانماط هو السائد بالمؤسسة و بالتالي الأكثر نجاعة في التوفيق بين الأهداف الإقتصادية للمؤسسة و الأهداف الشخصية للعاملين بها؟

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

أن النمط القيادي السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي و أن العامل يفضل النمط الديمقراطي العادل أثناء قيامه بعمله مما يخلقه عنده إرتياح في العمل.

إضافة إلى ان النمط القيادي المبني على المشاركة في إتخاذ القرارات و الإستقلالية في أداء الأعمال و مساعدة العمال في حل مشاكل العمل يؤدي إلى زيادة الأداء و رضاهم غير أن النمط القيادي الذي يتسم

بالرقابة الصارمة و المتابعة الدائمة و اللجوء لإستعمال العقاب دون فسح المجال للتعبير و محاولة بذل الجهد و التطور و التحسن يؤدي إلى عدم الإرتياح.

الدراسة (3) رزقة أحمد فعالية القيادة الإدارية و أثرها على الرضا و الأداء: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزائر 2008 و قد درس الباحث حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة و توصل إلى أن التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل و ثقافة المؤسسة غر واضحة المعالم إضافة إلى عدم رضا العمال عن اجورهم و منهم و عدم العدالة في الترقية إلى جانب ضعف الإتصال و المحسوبية مما ولد الكراهية و زاد الهوة بين العمال و الإدارة و النتيجة ان المؤسسة بعيدة عن تحقيق الرضا لدى عمالها و غياب الولاء.

عنوان الدراسة طلال عبد المالك الشريف 2004 بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة.

التعرف على الأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة.

التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الاداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة.

كما توصلت لدراسة إلى النتائج التالية:

تبين ان هناك توافر الانماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

تبين وجود عوامل و خصائص تؤدي إلى إرتفاع الأداء الوظيفي و اخرى تؤدي إلى إنخفاضه.

تبين أن هناك علاقة إرتباط دالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء الوظيفي في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الاداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

2.7 -الدراسات الاجنبية:

الدراسة (1): " أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال إدارة الموارد البشرية من إعداد الطالب حسن محمود حسن ناصر بجامعة الإسلامية غزة سنة 1431/2010 هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة

السائدة و كذا الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية و التعرف على العلاقة بين الانماط القيادية و الاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية و قد صيغت مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تجاه العوامل الشخصية (الجنس العمر المؤهل العلم يمكن العمل .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية اتجاه الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة عدد العاملين مصروفاتها).

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و لتحقيق أهداف الدراسة إعتد على إستبيان يحتوي على 20 سؤال أما عينة الدراسة فقد شملت 291 مبحث من مديرين و رؤساء أقسام أخرى ثم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

أن النمط الديمقراطي هو الأكثر إستخداما في المنظمات الاهلية الفلسطينية يليه النمط الديمقراطي الأوتوقراطي و أخيرا النمط القيادي الحر .

الدراسة (2) دراسة العتيبي 2007 العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة إتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية: رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية و التمكين الإداري و قد توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

- توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي أجريت في موضوع الانماط القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين تم الوصول إلى أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن دراستنا حاولت

تسليط الضوء على أثر تبني المؤسسات لمفهوم الانماط القيادية على أداء العاملين و منها يمكن التوصل إلى نتائج:

أهمية تطبيق الانماط القيادية الإدارية الملائمة بالمؤسسات .

أكدت على الإستمرار في تطبيق الأسلوب الإداري الملائم لما له من فائدة تعود إلى المؤسسة و المجتمع على حد سواء معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. تبيان دور القائد في تحسين الاداء من خلال توضيح اساليب العمل.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي أجريت في موضوع أنماط القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين تم الوصول إلى أن ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة أن دراستنا حاولت تسليط الضوء على أثر تبني المؤسسات لمفهوم الأنماط القيادية على أداء العاملين ومنها يمكن التوصل الى نتائج التالية :

- أهمية تطبيق الأنماط القيادية الإدارية الملائمة بالمؤسسات.
- أكدت على الإستمرار في تطبيق الأسلوب الإداري الملائم لما له من فائدة تعود الى المؤسسة و المجتمع على حد سواء.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- دور القائد لتحسين الأداء من خلال توضيح أساليب العمل.

8- صعوبات الدراسة:

واجهتني صعوبات أثناء إعداد المذكرة اهمها مايلي:

الجانب النظري:

حظي متغيرا الدراسة القيادة الإدارية و كذا الأداء الوظيفي بإهتمام كبير أفرز كما هائلا من الدراسات و التحليل بإهتمام من طرف مفكري العلوم الإنسانية و الإدارية كعلم النفس علم الإجتماع و علم الإدارة هذا التشعب اوجد صعوبة الموازنة في طرح الموضوع لجميع أبعاده الإنسانية و الإجتماعية و الإدارية و ذلك كل لا يغلب أو يطغى بعد على بعد آخر في الدراسة .

الجانب التطبيقي:

كانت الصعوبة التي واجهتني من خلال هذه الدراسة أثناء توزيع و جمع الإستبيانات هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم اي معلومة على الرغم من

التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة أو النوع الآخرهم من يعتبرون أن هذا النوع من الدراسات ما هو إلا هدر للوقت و الجهد و لا فائدة ترجى منه.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : اداء العاملين الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم اداء العاملين .
- 2- اهمية و مكونات أداء العاملين.
- 3- محددات الأداء و معوقاته.
- 4- أنواع و معايير أداء العاملين.
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء؛
- 6- أساسيات حول تقييم أداء العاملين .
- 7- مشاكل تقييم الأداء للعاملين

تمهيد :

أصبح موضوع الأداء من اهم الموضوعات التي لاقت اهتماما واسعا على الصعيدين سواء النظري وكذا العلمي, ويعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بحيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات والقدرات والخبرات العاملين، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط اجراءاته وخطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكارات والإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء.

أولاً - أداء العاملين :

1- تعريف الأداء:

قدم الباحثون عدة تعريف لأداء العاملين حيث يختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل والجهد المبذول إما فكرياً أو جسدياً، أهمها:

- التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nicolas) والذي عرض أداء العاملين: "إنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك¹. ويعرف الأداء بأنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².

ويعرف الدكتور محمد سعيد أنور سلطاء: الأداء على أنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

من خلال هذه التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشتغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، و بواسطة التدريب المستمر للعاملين³. من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد ما يلي:

أ/ **الكفاءة:** مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءات أعلى.

ب/ **الفعالية:** تشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عليها من الأهداف.

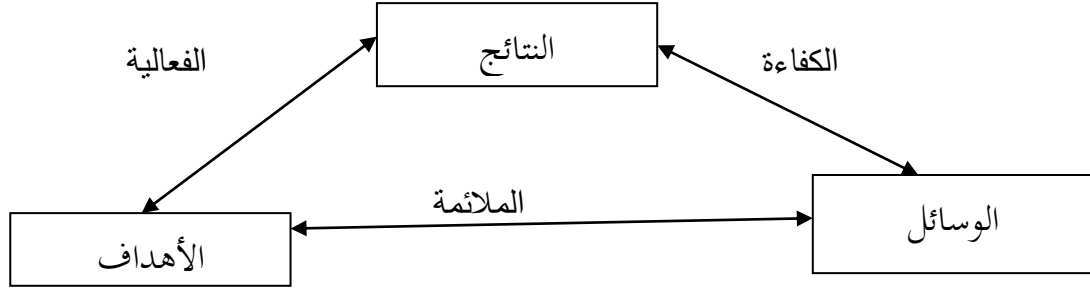
ج/ **الملائمة:** وهي النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع، ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

¹الشريف طلال، دراسة الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، في إمارة مكة المكرمة السعودية، جامعة نواف نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير 2004، ص 82.

² نفس المرجع ، ص
³

الشكل رقم (01): المفاهيم المرتبة بالأداء:



المصدر: ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، 2010، ص 47.

2- مكونات أداء العاملين:

2-2: مكونات الأداء:

هناك ثلاثة أنواع من المكونات للأداء وهي:¹

2-2-1: كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية ، و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء و الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-2-2: نوعية العمل: تعنى مستوى الدقة، الجودة و ما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) فعني بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجود الجهد المبذول، و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

2-2-3: نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قيامه ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج منه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الاولى.

3: محددات الأداء و معوقاته:

¹ - محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي بدون طبعة دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 219.

3-1: محددات الأداء:

إن الهدف الأساسي لكل منظمة هو زيادة إنتاجها و تطويره و هذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل و الأمثل للمستخدمين فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو ذلك الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

أ- **الجهد:** و هو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله و تكون هذه الطاقة الناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محدد فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرتة و إستمراره في الأداء.

ب- **الإدراك:** هو عملية ذهنية قوم بالإتقاء و التنظيم و تعديل¹.

أو تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس و ذلك حسب الإنطباعات و المعايير².

ج- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي يحتويها الوظيفة و ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات و إمكانياتها العلمية و الجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات و طرق و أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

د- البنية التنظيمية الداخلية

و هي كل ما يتوفر في المنظمة من متطلبات تسهل و تنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرق القيادة و نظم التحفيز و الردع أيضا نظم الإتصال الداخلي³.

هـ - المحيط الخارجي:

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى و أيضا مكان المؤسسة و سمعتها و قدرتها على المنافسة و مواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

و- **الرغبة:** و هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها بيئة العمل¹

1 - أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص 66.

2 - نفس المرجع، ص 66.

3 - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ب ط بدون نشر، 2000، ص 144-145.

أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

إتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها

المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته

ي- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة إستخدام المعرفة.

مدى وضوح الدور.

ر- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة التهوية، ساعات العمل التجهيزات و الأدوات

المستخدمة و اخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و منه يمكن التوصل

للمعدلات البسيطة التالية:

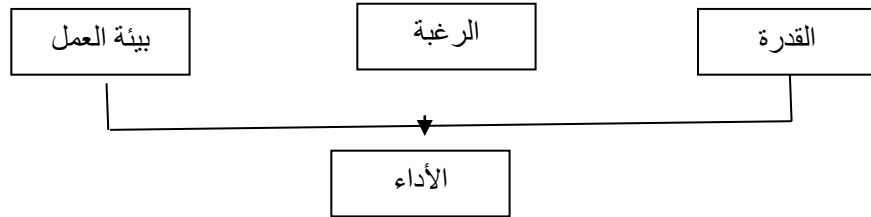
- الرغبة=الإتجاهات و الحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل

- القدرة= المعرفة X المهارة X وضوح الدور

- الأداء= الرغبة X القدرة X بيئة العمل

و يبين الشكل التالي محددات الأداء:

الشكل رقم : (02) محددات الأداء



المصدر، مصطفى احمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص 146.

3-2: معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العاملين و من أهمها:

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية ، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و

التجهيزات و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل و التي نطلق عليها العوامل

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، نظرة مستقبلية بدون طبعة، الدار الجامعية، 2004، ص 216.

الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و إنتاجيته و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الإجتماعية، و يجب النظر على هذه العوامل على البيئة على أنها مؤشرات على الجهد، القدرة و الإتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي جهاز أو آلة يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص فني التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر و أهم مسؤوليات الإدارة نجد:¹

توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء ما يمكن من تحقيق اداء جيد.

4- أنواع و معايير أداء العاملين:

4-1 أنواع اداء العاملين:

و يتم تقسيم الأداء إلى أداء كليو اداء جزئي :

الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة².

في تحقيقها و لايمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر .

و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة

كالإستمراريه الأرباح النمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية

ثانيا: الاداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره، إلى عدة

أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار

الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة

التسويق.

¹ - محمد سليمان، الإبتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير الدزائر، جامعة المسيلة، 2007، ص 118.

² - نفس المرجع السابق، ص 119.

2-4 معايير الأداء للعاملين:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب، لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير على إستخدامهم الموارد المتاحة بشكل إقتصادي و دون إسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

4-2-1 الجودة: و هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف و التوقعات.

4-2-2 الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة لذلك يفضل الإتقان على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، و تسهيلات.

4-2-3 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل، مما يحتم أهمية إستغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بلا ثمن و يعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الاعمال و هي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، و الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز على أن يراعي:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4-2-4 الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الإتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف فالبرغم من كون

الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات غلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الاطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين و هذا لا يعني قتل عمليات الإبتكار و الإبداع لدى العاملين و لكن الإتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسته قبل إعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان إتفاقه و عدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح و القوانين¹

5- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول BAGT تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا نثر في الأداء. و إلى جانب تعدد و إختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان و المكان و كذا العوامل الفيزيائية على الفرد و أدائه و من هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفضه و يمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

أ- **عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العنصر البشريك يشكل أهم مورد في المؤسسة فتنمو تنافسية و تتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها و معارفها و قدراتها على الإنسجام في الجماعة و مدى تعاونها معها و مدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير مكانتها و العمل على إيجاد تنمية الدافع لديها ليبذل جهد أكبر و أداء أفضل منه الأداء = القدرة X البيئة X الدافعية

الإدارة: إن الإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط و التنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة².

التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمال و عليه وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة.

¹ - محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص 119.

² - إيمان عثمان، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص ادارة اعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة شلف 2013/2012 ، ص 50.

إن درجة التنظيم و إحداه المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة و نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا و يجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته إن عدم الإنتظام في العمل و الإنسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل: و تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و بمدى مقدار الفرص للنمو و الترقية المتاحة حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله و ولاءه لمؤسسته.

ب- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل الإتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل¹.

أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة و العاملين و المجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة و الجزاءات و الترقيات.

أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة و الضعف و إمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته و زيادة إنتاجيته.

تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم ادائهم و المقالات المناسبة لكل فئة:

مثلا: جودة العمل السرعة في العمل، الإتقان، التعاون،إلخ.

تحديد عدة المعدلات و ترشيد إستخدامها يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد القبول لقياس الظاهرة المطلوبة و تحقيق الأهداف المنشودة.

تحديد وزن كل معدل من معدلات المستخدمة و ذلك بمراعاة الوظيفة و نوعية الأعمال و أهمية كل منها.

بيان منهجية التصنيف من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي نسبي أو أبجدي².

¹ - نفس المرجع، ص 51-52.

²إيمان عثمان، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال المؤسسات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013/2012 ص 50 .

6- أساسيات حول تقييم أداء العاملين

1-6 مفهوم تقييم أداء العاملين

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء و تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا خط عمل خاصة لتحسين و تطوير الاداء فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط كنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و إتجاهاته المستقبلية.

و حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية اداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و إختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر:

التعريف الأول: تقييم اداء الأفراد عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالإستناد إلى عناصر معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم¹.

التعريف الثاني: يعرف بأنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم²
التعريف الثالث: يعرف بأنه عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية³

التعريف الرابع: هو عبارة عن طريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري و الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة⁴
من خلال التعاريف يمكن ملاحظة و إستنباط مجموعة من النقاط الهامة منها:

التقييم هو مقياس كما و نوعا لإنجازات الفرد بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و مواصفات و خصائص.

1 - كمال المغربي أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة، و التوزيع، 1995، ص 03.

2 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بدون طبعة المؤسسة الجامعية، بيروت (لبنان) 2000 ص 284.

3 - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 183.

4 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الشروق، 1996، ص 84.

إن عملية التقييم تقيس الجهد و الأداء البدني و الذهني لأداء العمل و مستوى المهارة و إتقان و الدقة المطبقة.

وجود معايير و معدلات لقياس الأداء.

وجوب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة والموضوعية.

6- أهمية و أهداف تقييم الأداء:

6-2-1: أهداف تقييم الأداء

تسعى المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الغايات و الأهداف و قد تكون ظاهرة للعيان في بعض الأحيان كما قد تخفى عنهم و قد تنازلها الباحثون بالدراسة و البحث و قسموها إلى قسمين و هي كالتالي:

أهداف إدارية: حيث أن المدراء في عملهم يحتاجون في كثير من الأحيان إلى إتخاذ قرارات تتعلق بشتى جوانب الإدارة، مثل الزيادة في مستوى الأجور للعاملين أو منح مكافآت و حوافز إدارية للعمال المجتهدين و المتميزين¹

بغرض تحفيزهم أكثر و جعلهم يقبلون على العمل برغبة أكثر إضافة إلى قرارات تتعلق بإختيار أفضل للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، أو ترقية أفراد أو نقلهم لمناصب أو أقسام معينة رغبة من المديرين في الإستغلال الأمثل للكفاءات و المهارات المتوفرة في الموارد البشرية الموجودة على مستوى المنظمة.

هذه القرارات لاشك أنها لابد أن تكون مبنية على أسس موضوعية و معلومات دقيقة حتى لا تكون متحيزة أو خاطئة مما يجعلها تأتي بنتائج عكسية، فيلجأ المدير إلى المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء التي تجري بطريقة علمية و بدقة و موضوعية للحصول على المعطيات و البيانات اللازمة لأي قرار يكون المدير بصدد إتخاذه و معرفة الأفراد الذين يستحقون الحوافز و الترقية أو الذين يتطلب الأمر نقلهم إلى قسم آخر².

¹ - ناصر العديلي، إدارة الموارد السلوك التنظيمي، بدون طبعة، مرامر للطباعة الإلكترونية السعودية 1993، ص 407.

² - عادل محمد زائدة، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، القاهرة، مصر ، 2003، ص 27.

إن إتخاذ قرار إداري سليم يجب أن يبنى على معلومات دقيقة و صحيحة، و هذا مت يتطلب سير عملية تقييم الأداء بطريقة سليمة و موضوعية و منظمة بعيدا عن أي شكل من أشكال التحيز و الذاتية و العشوائية الذي قد يؤثر سلبا على سلامة القرار .

ويمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تؤثر حتما على بقية الوظائف الإدارية سواء بالسلب إذا سارت بشكل سلبي أو بالإيجاب إذا ما سارت على أكمل وجه، فهي تمثل أرضية حقيقية و مصدرا مهما للمعلومات و البيانات الأساسية التي يتطلبها إتخاذ قرار إداري مناسب و المعطيات الضرورية للتسيير لباقي الوظائف بشكل سليم و جيد¹.

أهداف تطويرية: و هي الأهداف المتعلقة بتطوير الأداء من خلال تحديد مواطن القصور في أدائهم و نقاط الضعف لديهم وبناء على ذلك يتم صياغة البرامج التدريبية اللازمة أو تطوير البرامج الموجودة لتلائم مع المتطلبات الجديدة للمنظمة و تتناسب إحتياجات الأفراد بهدف تحسين أدائهم و القضاء على نقاط الضعف لديهم².

6-4- مراحل و طرق تقييم الأداء للعاملين

تعد عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة تتطلب من القائمين عى تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة و بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي:³

6-4-1: وضع توقعات الاداء: تعد هذه الخطوة أول خطوات عملية تقييم الأداء حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

6-4-2: مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على كيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن

¹ - نفس المرجع، ص 28.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل، عمان، 2010، ص 244.

³ - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان ، الأردن، 2005، ص 204.

عملية تقييم الاداء على مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الإنحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوف في مثل تلك الأخطاء أو الإنحرافات مستقبلا.

3-4-6: تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

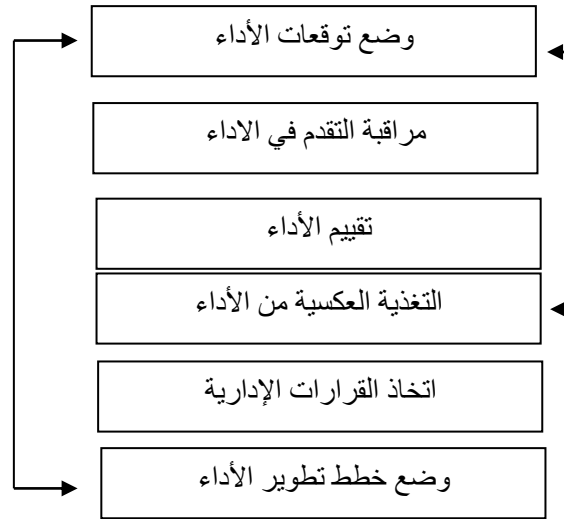
4-4-6: التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى ادائه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير، و التغذية العكسية ضرورية لأنها تتفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي و لكي تكون إستيعاب المعلومات نافعة و مفيدة لابد من من يفهمها الفرد العامل أي إستيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5-4-6: إتخاذ القرارات الإدارية: و القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية و النقل و التعيين و الفصل.

6-3-6: وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الاخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و للتقييم و التي يحملها الفرد العامل¹.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 205-206.

و الشكل رقم 03 يوضح مراحل تقييم أداء العاملين:



المصدر : خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 206

من الشكل (03) نلاحظ أن مراحل تقييم أداء العاملين نجد في مقدمتها وضع توقعات الأداء ثم مراقبتها ثم تليها تقييم الأداء ثم التغذية العكسية من الأداء، التي بدورها يمكن أن تعود بنا إلى المرحلة لاولى أو تؤدي بنا إلى إتخاذ قرارات إدارية و أخيرا نجد فيه وضع خطط تطوير الأداء و يمكن أيضا أن يعود بنا إلى وضع توقعات الأداء أخرى.

6-5: طرق تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو تطويرها و زيادة الإنتاج و إنطلاقا من الأهمية الكبرى لتقييم الأداء، فإنه لا يتم إلا من خلال طرق يجب المرور بها لتنفيذ هذه العملية و فيما يلي أهم طرق تقييم الأداء حيث أن هناك نوعين من الطرق و هما طرق تقليدية و طرق حديثة.

اولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

1- طريقة المقارنة: و تشمل

أ- الترتيب المستقيم: يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة و مقارنة سلوك كل شخص بالآخرين

ب- أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة: حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة مزدوجة ثنائية) ليتم إختيار الأفضل¹.

2- الإختيار الإجباري: عبارة عن مجموعة من العبارات تحتوي كل منها عبارتين تصف جوانب سلوكية و على المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة و يتم إعطاء قيم لهذه العبارات و بناء عليها يتم تقييم الموظف.

طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي و الذي يقول بان أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها و يقل تركيزها عند الطرفين.

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار الـ 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة في المقابل يختار الـ 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار الباقيين 20% أعلى من المتوسط و 20% أخرى دون المتوسط يبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط فعلى سبيل المثال إذا كان عند المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ 50 عاملا فإن حسب هذه الطريقة في تقييم الأداء فعند التقييم النهائي يصبح كما هو في الجدول رقم: (01)

جدول رقم (01) التقييم النهائي للعمال

المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	الأهمية النسبية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	10%	تعد كشوف مفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
2	جيد جدا	10	20%	تعد كشوف مفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
3	جيد	20	40%	تعد كشوف مفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
4	مقبول	10	20%	تعد كشوف مفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
5	ضعيف	5	10%	تعد كشوف مفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
المجموع	المجموع	50	100%	

من مزايا هذه الطريقة:

¹ - فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2011، ص 151-152.

- سهولة الإستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه .
 - تتلائم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة.
 - تستخدم في جميع القطاعات للأعمال الإنتاجية أو الخدمية أما نقاط ضعفها تتمثل فيما يلي:
- التباين بين المقيمين في إعتقاد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الإختلاف في خبراتهم و شخصياتهم.

مشكلة إختيار معايير التقييم المعتمدة إذ قد يتم إختيار بعض المعايير ذات الإرتباط الوثيق بالأداء مما يؤثر عكسيا على نتائج التقييم المتوخاة للفرد و للمؤسسة معا¹.

طريقة الحوادث و الوقائع الحرجة: يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل على الموظف على أثناء العمل و يعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى أداء بناء على ذلك.

طريقة التمثيل البياني: يتم حصر الصفات و الخصائص و الواجبات المطلوبة و التي يتطلبها العمل التي يجب أن تتوفر بالفرد و يطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف²

طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات و الخصائص المستهمة في الأداء و من ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة إمتلاكه هذه الصفات او الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا³

و الذي يحتوي على صفات و خصائص مثل كمية الإنتاج و الإبداع و المعرفة بالعمل، و التعاون و غيرها من الخصائص و يشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة⁴

و في ما يلي شكل يوضح طريقة التدرج البياني.

شكل رقم: (04) نموذج تقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

¹ - طاهر محمود الكلاله, الإتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري، العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 84.

² - فيصل موسى حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

³ - سهيلة حمد عباس علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2003، ص 249.

⁴ - سهيلة محمد عباس علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

الإدارة.....إسم الموظف.....
إسم المقيم.....المرتب.....
التاريخ.....الوظيفة.....

عادات العمل

بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل:

متأخرا للغاية 1 2 3 4 5 مبكرا للغاية

بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل:

مبكرا للغاية 1 2 3 4 5 متأخرا للغاية

سرعة العمل:

بطيء للغاية 1 2 3 4 5 سريع للغاية

مستوى المجهود:

أقل من اللازم 1 2 3 4 5 أكثر من اللازم

جودة العمل:

رديئ 1 2 3 4 5 جيد

ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟

غير واثق تماما 1 2 3 4 5 واثق تماما

ما درجة نضوج هذا الفرد؟

غير ناضج 1 2 3 4 5 ناضج

ما مدى مرونة هذا الفرد؟

جامد 1 2 3 4 5 مرن

إلى أي حد يمكن أن يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟

مطلقا 1 2 3 4 5 غالبا¹

المصدر جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2003، ص 480.

طريقة قوائم المراجعة:

¹ - المصدر جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2003، ص 480.

و هذه الطريقة إستعملت للتقليل من الضغط و العبء الكبير على المقيمين و لذين يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإنه طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم القوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة للأفراد التي تصف أداء الأفراد و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعن أو لا و عند إتمام قائمة المراجعة نذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها و من ثم يعود إلى التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا¹.

و فيما يلي جدول يوضح طريقة القوائم للمراجعة

ثانيا- الطرق الحديثة لتقييم الاداء

و تضم عدة طرق نذكر منها ما يلي:

1- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء و تقيمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة و المسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات و هي كالآتي:
تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها و التي سيتم تقييم الأداء على أساسها و يتم هذا بالإتفاق بين الرئيس و المرؤوس .

وضع آلية لتنفيذ العمل و تطبيق الأهداف الموضوعة و إعطاء الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة أثناء التنفيذ يوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف و متابعة تحقيق النتائج.
إتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت و ذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما إتفق عليه في بداية الفترة و تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا و سلبا و تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل.

و الجدول رقم (03) يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف و ذلك في إدارة المبيعات

¹ . سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق ، ص 255..

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	107%
عدد العملاء الجدد الذين تم الإتصال بهم	50	50	100%
كمية المبيعات من السلعة س	1000	950	95%
كمية المبيعات من السلعة ص	2000	2200	110%
عدد الشكاوى	20	15	75%
عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	07	80%

أحمد ماهر، الإختبارات و إستخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، بدون طبعة الدار الجامعية مصر، 2003، ص 378.

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و زيادة تحفيز الأفراد على العمل.

و من أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف و بصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوسين في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد يضع الفرد بنفسه الأهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، و ذلك من أجل ضمان إرتباط هذه الأهداف بأهداف و إحتياجات التنظيم المختلفة، موافقة الأطراف المعنية (الرئيس و المرؤوس على معايير تقييم الاداء يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس و المرؤوس بين الحين و الآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها و في أثناء هذه الإجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة و تركز عملية تقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات و المميزات الشخصية¹.

• مزايا هذه الطريقة :

من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كلي.
تعريف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا و ما هي إمكاناتهم.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 378.

تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

• عيوب هذه الطريقة:

من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة صعوبة تطبيقها في الواقع العلمي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الاهداف و المشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل و عندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة إيان ذلك يزيد من صعوبتها أيضا¹

2- طريقة التقرير المكتوب :

إن طريقة التقرير المكتوب أو كما يسميها البعض الطريقة المقالية هي أبسط الطرق في تقييم الأداء، و بموجب هذه الطريقة يقدم المشرف تقريرا عن المرؤوسين يصف فيه نقاط القوة و الضعف في أداء العمال²

2-1 - عيوب هذه الطريقة :

طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.

تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة و التقييم العام للمرؤوسين.

إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الإنحياز لبعض الأفراد³.

3- طريقة الوقائع الحرجة: و تتم ملاحظة دقيقة لاداء الفرد و تجميع أكبر عدد من الوقائع المؤثرة

فيه و بعد الإنتهاء منه تقوم الإدارة بإحتساب معدل أدائه⁴

4- مقياس الملاحظات السلوكية: يتم التركيز على السلوك و متابعة أداء العاملين و تقييم أدائهم

على أساس النتائج المحققة مقارنة بالمطلوب إنجازها و لقد تم تطويرها من خلال سلسلة اللقاءات

بين الأفراد و المشرفين حيث يتم تحديد الجوانب المتصلة بالعمل أي مراقبة الاداء.

1 - علي محمد ربابية، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار النشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 97.

2 - حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 388.

3 - حامد أحمد ماهر مرجع سابق، ص 388.

4 - فيصل موسى حسونة، مرجع سابق ص 152.

5- طريقة مراكز التقييم: و يتم فيها قياس مهارات و صفات معينة كالتخطيط التنظيم العلاقات الإجتماعية... إلخ و تحديد مقاييس معينة لها في ضوء تحديد الأهداف و تحليل العمل و الأبعاد الضرورية للتقييم و تستخدم في تطوير المديرين خاصة المرشحين للترقية للإدارة العليا. و لقد تزايد الإهتمام بتقييم الأداء و علاقته بمختلف العمليات¹. الإدارية التي ظهرت مداخل جديدة لقياس في مجالات كثيرة و أيضا تقييم اداء و تحليل النظم المراجعة الإدارية و أكدت الشواهد تسارع تحسين الأداء من خلال عوامل عديدة مثل: إدارة الجودة².

5-1 - مزايا هذه الطريقة:

و تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير المقياس الموضوعي لاداء الافراد للمهام الإدارية فإنها توفر المعلومات مؤكدة و محددة و يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية توفرت معلومات قيمة عن جوانب القوة و ضعف لدى الأفراد كما تتميز بالإعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين³.

5-2 - عيوب هذه الطريقة:

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية إستخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة و الشكل التالي يوضح خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم⁴.

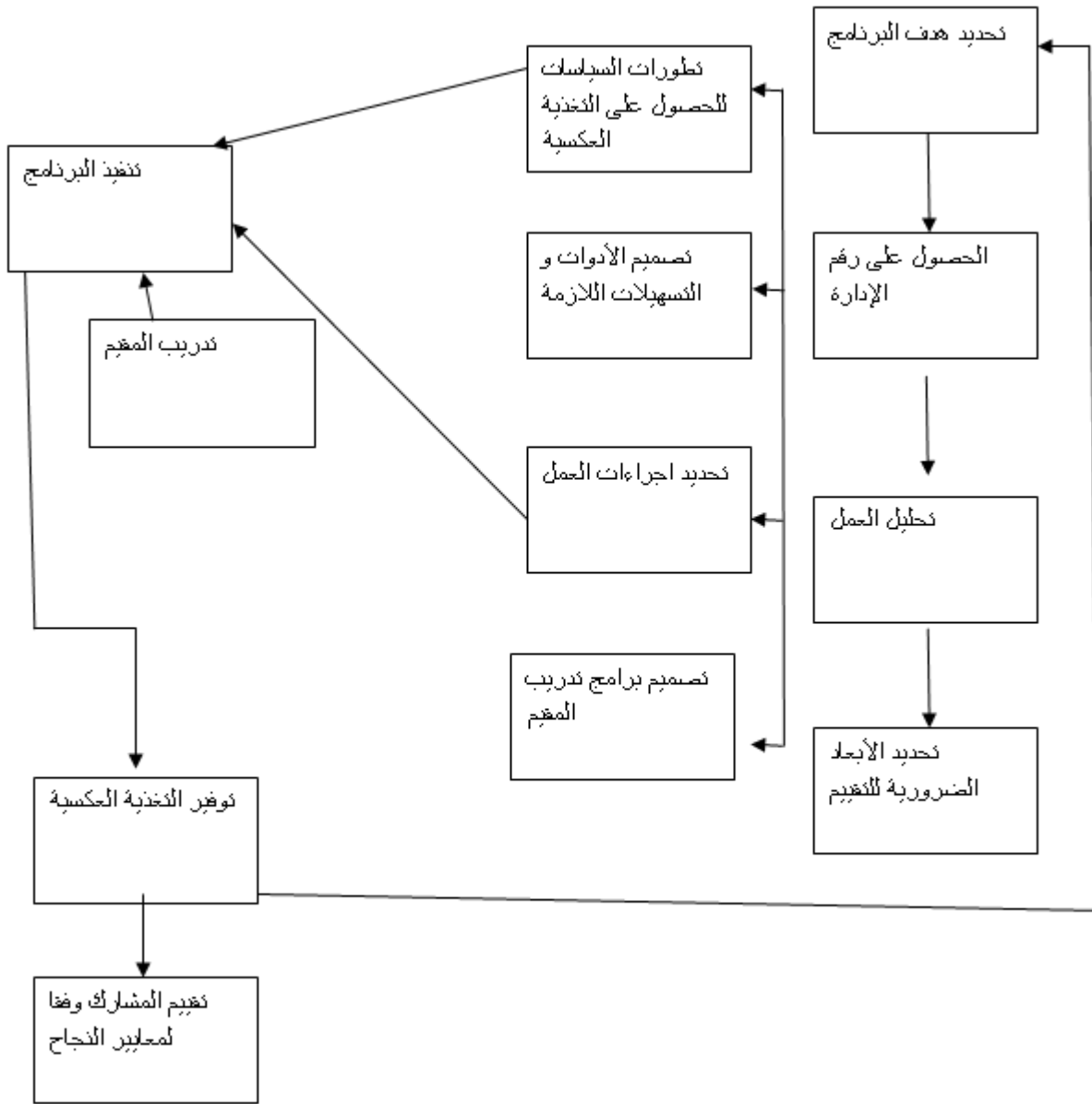
1 - علي غربي و آخرون، نفس المرجع، ص 148.

2 - نفس المرجع، ص 148.

3 - جمال الدين محمد مربي، مرجع سابق، ص 431، 432.

4 - علي محمد الربابعة، مرجع سابق، ص 90.

الشكل رقم(05) يوضح خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء العاملين :



المصدر: سهيلة محمد عباس, نفس المرجع, 267

7- مشاكل تقييم الأداء للعاملين و علاجها:

7-1 مشاكل تقييم اداء العاملين:

أي موضوع تقييم الأداء موضوع حساس و مثير للجدل و ذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً، وهذا الجدل و الخلاف نابع من الطبيعة العلمية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر و ما يتضمنه من أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للعاملين و يمكن تجنب هذا الأخطاء التي تؤثر سلباً على دقة و موضوعية التقييم و أهم هذه الأخطاء هي:

خطأ الهالة: هو خطأ إدراكي حيث ميل المدير لتكوين إنطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء الجيد¹

أي هذا يعني تأثر المقيم بصفة معينة غالبية على الفرد بحيث تطغى على تقديره للصفات الأخرى و تكون نتيجة القياس العام للمرؤوس عبارة عن للإنطباع العام عنه على ضوء الصفة الغالبة مثل: تأثر المقيم بمظهر المرؤوس أو حديثه و لباقة في المعاملة و هذا يؤدي إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا المقيم للإدارة، لذا يجب توجيه إنتباه الرؤساء على أن قياسهم يجب أنيقوم على الأداء و السلوك الفعلي للفرد و ليس على الصفات الشخصية التي يتجلى بها مثلك اللباقة، الحديث، الجذاب و أن الأداء الفعلي هو الهدف للقياس و المحور الرئيسي².

التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم و إعطائهم تغيرات عالية بصرف النظر عن ادائهم و يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- تجنب المشاكل النفسانية تنشأ بين الرؤساء و المرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية .

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 352-354.

² - عمرو مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية، ب ط ، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 166-167.

- و على العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد و قد يرجع السبب إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، إعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه و مهارة¹

التحيزات الشخصية للرؤساء:

حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثراً تماماً بتقييمه للشخصية و عواطفه من حب و كره و حقد و إنطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة و إنما على العواطف و الإتجاهات الشخصية للرئيس، و هكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل: الجنس، أو أصل المرؤوس الإجتماعي، مستواه التعليمي، جاذبيته الشخصية، أسلوب تعامله مع زملائه و زميلاته و بالتالي فيكون مع أو ضد المرؤوس منه تكون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس فنجد رئيساً يتميز لمرؤوسيه فيكتب (دقيق إلى حد الإتقان)، (لا يخطئ أبداً) و نجد آخر يتحيز ضد مرؤوسيه فيكتب (لا يفهم عمله مطلقاً)، و لا يعود هذا في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم².

الإتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

قد يميل البعض من القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط و قد تكون هناك إختلافات و تباين في الأداء بين الأفراد إلا أن القائم بالتقييم قد يدخل في الإختلافات و هذا التباين.

و يكون الطريق السهل أمامه إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بعالية أو منخفضة و قد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس او لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو بسبب عجزه عن تحديد الفروقات الحقيقية للأفراد العاملين نتيجة إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع.

و من ناحية أخرى قد يعتمد الرئيس سلوك هذا الإتجاه بسبب عدم رغبته في أن يظهر بعض الأفراد على أنهم متفوقين في الأداء و الآخرين بأنهم مختلفون، إذ مما يحدث في أغلب الأحيان بعد تلك هو أن يرقى هؤلاء المتفوقون و ينقلون إلى مراكز أعلى بينما يبقى المتخلفون و يظل المشرف مسؤولاً عنهم³.

1 - عمرو مصطفى عقيلي، مرجع سابق، ص 199.

2 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 355.

3 - صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 187.

الميل إلى التقييم العشوائي:

و هنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه و تقديراته عن الأفراد الذين يقومون بتقييمهم بل يكون أكثر إهتمامه أن يقال أنه غير متحيز، و من ثمة فإنه يعطي و بشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين¹.

التأثر بالمنصب الإداري:

إن الهدف من قياس الأداء هو قياس أداء الفرد في وظيفة معينة لكن هناك بهض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون مناصباً إدارياً مهماً تقديراً مرتفعاً عن غيره و لا لشيء إلا إحتراماً للمنصب الذي يشغله و أهمية العمل الذي يقوم بتأديته، لذلك يجب توجيهه إنتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي إعتبارات أخرى، و مهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع و مقرر أن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الإبتعاد عنه بشكل دائم².

¹ - صالح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² - مرجع سابق ص 109.

خلاصة الفصل:

إن تقييم أداء العاملين لا يخرج عن كونه وسيلة تمكن من إصدار الحكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجباته و مسؤولياته عمله، و تهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية فيما للتقييم أداء عمالها بالإسناد إلى معايير و أسس معينة و بالإعتماد على إحدى الطرق للتقييم بالمفاضلة بين مختلف الطق أو الإعتماد على أكثر من طريقة في نفس الوقت حسب حجم المنظمة و هدفها الأساسي من التقييم و أنواع الوظائف التي سيتم تقييم أداء عمالها.

و تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من الحكم على سياسات و البرامج التي تعدها، فنتائج التقييم تستخدم كمدخلات للعديد من البرامج، و خاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء أكانت سياسات و برامج إستقطاب و إختيار و تعيين أو برامج تدريب و تطوير و متابعة للموارد البشرية أو سياسات ترقية و نقل و مكافأة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: أنماط القيادة الادراية

تمهيد

1- مفهوم القيادة الإدارية.

2- مكونات القيادة الإدارية.

3- وظائف و مهارات القيادة الإدارية.

4- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

5- أنماط القيادة الإدارية.

6- مسؤولية القيادة عن الأداء.

7- تأثير النمط القيادي على اداء العاملين.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد تناول المؤرخون و الباحثون من علماء الإدارة موضوع القيادة منذ القدم كونها تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في كافة المنظمات، فإذا كانت القيادة الإدارية علما منظما له أصوله و قواعده فإنها أيضا فن عرفتة البشرية و مارسته عمليا منذ قديم الزمان و يجمع علماء و خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية المعقدة نظرا لإرتباطها بالعنصر البشري الذي يبقى العنصر الوحيد لا يمكن توقع ردة فعله تجاه مختلف المؤثرات و العوامل، و بالرغم من تعدد البحوث و الدراسات في مجال الإدارة إلا أنه مازال يشغل بال جميع المديرين، و العلماء.

ومن خلال مما سبق سأحاول في هذا الفصل إلى التطرق إلى موضوع القيادة الإداري

1- مفهوم القيادة الإدارية

1-1 مفهوم القيادة:

القيادة هي صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي أو أشخاص يتبعون عمله، و يسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد و الآخر مقاد¹ و يعرفها وايت بأنها " التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات لأشخاص آخرين كما يعرفها آلن (ALEN) هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"² بعض المفاهيم المتداخلة في القيادة:

إن القيادة نطاق واسع من المفاهيم و الرموز و التجارب و لأنها كذلك فإنها حافلة بالمفاهيم المتداخلة مع بعضها البعض بطريقة قد لا تساعد على فهم القيادة بشكل جيد و لان القيادة على مدى تاريخها كانت موضع إهتمام لهذا فإن المجال كان حافلا بإستمرار بالمساهمات من أجل تطوير مفاهيم و الخبرات فيه، دون أن تقفز على حقيقة أن الكثير من هذه المساهمات ساهمت في إثارة الكثير من الضباب و الإختلاط في المفاهيم.

و من الناحية التاريخية لم تكن القيادة موضع إهتمام أساسي و إنما القادة هم الذين كانوا يخصون بالدراسة و الإهتمام و ربما وصفوا بأنهم محرك التاريخ و الحياة.

إن كتاب (الأبطال) لتوماس كارلايل (TT.CARLY) هو نموذج لهذا التركيز على القادة (حيث الأبطال القادة كانوا حسب كارلايل هم روح التاريخ و إن ألوهية و عبادة البطل هي الشكل الأقدم، و سنحاول في الفقرة أن نلفت الضوء على بعض المتداخلات في المفاهيم مع مفهوم القيادة³

¹ محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الإجتماعية الهيئة المعرفية للكتاب الطبعة الاولى، 1975، ص 590.

² معن محمود عباصر، مروان محمد يني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2008، ص 138.

³ نجيم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 33.

أولاً: القيادة و القائد:

إن القادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة و هو مادتها البشرية بخصائصهم و إبداعاتهم و أيضا إخفقاتهم الكبيرة، أن من القادة من قدم نموذجا رائعا تستلهم منه الدروس و في مقدمتهم رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم و المسيح عيسى عليه السلام و غاندي، و منهم من كان مصدرا للقلق و الآلام و الهدر في الحياة و الفرص والموارد و الأمثلة الكبيرة فيا لتاريخ هولاكو جنكيزخان و هتلر و غيرهم، و من أجل التمييز بين القيادة والقائد لابد من أن نشير إلى أن القيادة هي أوسع من القائد و ان خير تمثيل للتمييز بين القائد والقيادة نشير إلى أن القيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تشكل في عملياتها و تأثيراتها من

- **القائد (LEADER):** و هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف و يلهم و يحفز و يدفع الآخرين من أجل العمل من اجله.

المرؤوسين (SUBORDINATES): و هم من يعمل بمعنى القائد و يمتلكون خيار الثقة بالقائد و قبوله أو خيار عدم الثقة و عندما ما يكون الإنسجام بين القائد و المرؤوسين التابعين يكون التأثير كبيرا على القائد لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته و بقدرات هؤلاء المرؤوسين الذين يؤثر بهم¹.

- الموقف (SITUATION):

أنه الطرف التاريخي للقيادة الكبار و سياق العمل داخل الشركة و خارجها بالنسبة لقادة الأعمال، و بعض السياقات تضع القادة و توفر لهم مستلزماتهم بالإنجاز الكبير و بعضها يؤثر سلبا على القادة فتخبط مشروعاتهم بطريقة لا نجد معها إا القول لقد جاء هؤلاء القادة في غير أوانهم.

إن القادة هم جوهر القيادة و لأننا حتى الآن ليس لدينا آلة قائدة أو برمجية قائدة أو ذكاء إصطناعي قائد بالمعنى الذي يشير إلى القيام بالخبرات المختلفة حسب الرؤية أو الموقف عما في ذلك المواقف الجديدة غير المسبوقة، لذا فإن القائد هو المصدر الوحيد للممارسة و خبراتها و تطورها، و بهذا المعنى فإن القيادة هي الإطار الأوسع الذي يضم كل المبادئ و التجارب و الخبرات في حين أن القائد هو الجوهر الحيوي و المتجدد و الخلاف للقيادة².

¹ نجيم عبود، مرجع سابق، ص 34

² نفس المرجع، ص 34

الجدول رقم: (04) الجدول يوضح خصائص و مؤهلات القائد مقابل المديرين

الإدارة	القيادة
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفاعلية (مدى تحقيق الأهداف)
الإهتمام بالطريقة (HOW)	الإهتمام المهمة و الغرض (HOW-WHAT)
تغيير الإجراءات و الأدوات	تغيير الإقتراضات و المعتقدات و قواعد العمل
التركيز على العقل و الرشد	الروح و الحدس
التوجيه العام التأثير بالسياسة و إتجاهاتها	التوجيه العام التأثير بالرؤية و إلهامها للعاملين
مركز إداري إصلاحيه رسمية المدير مسمى من الشركة	مكانة شخصية تأثير غير رسمي القائد مسمى من الجماعة
وظائفه التخطيط التنظيم الرقابة لتحقيق أهداف مشتركة	وظائفه إثارة إهتمام و تحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف
يتعامل مع مهام إدارية	يتعامل مع مهام إنسانية علاقات شخصية
المدير يؤكد على طاعة العاملين	العاملين يركز على التأثير بالعاملين
كل قائد يمكن ان يكون مديرا	كل مدير ليس بالضرورة أن يكون قائد
القدرة في الإلتزام باللوائح الإدارية	القدرة في الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية
مجال التعامل العوامل الصلبة (المركز الإداري)	مجال التعامل العوامل الناعمة (المشاعر و الخبرات و القيم المتقاسمة)
الموقف من التغيير محافظة و الميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	الموقف من التغيير إبتكارية و الميل للتغيير الجذري (الميل للإبتكار)
نطاق التأثير: محدود في العمل	نطاق التأثير: واسع يغطي القيم و السلوكيات
القيم رسمية متأتية من اللوائح و الأنظمة	القيم متنوعة المصادر بما فيها الموقف
الميزة أولوية العمل	الميزة: أولوية الأفراد و من ثم المهام
قوة التأثير الإدارة: هي قوة الثواب و القوة القسرية (مصادر خارجية)	قوة التأثير هي القيادة هي: قوة الرؤية الخبرة القوة المرجعية و القدوة الأخلاقية (مصادر داخلية)

المصدر: نجيم عبود، نفس المرجح، ص 36

رابعاً: القيادة و الزعامة:

الزعامة هي مجموعة الخصال الزعامية في شخصية الفرد و التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، و على تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم، و عن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة؟ و من الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة و قدرتهم على إقناعهم بأداء مهامهم و الإمتثال للأوامر بصرف النظر عن المنطق أو المبرر¹.

خامساً: القيادة و الرئاسة:

هي عملية تقوم نتيجة لنظام و ليس نتيجة الإعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة و عادة ما يختار الرئيس اهدف و لا تحدد الجماعة نفسها، أي أن التفاعل الديناميكي بين الرئيس و الأتباع ضعيفن و من ثم الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها سواء إدارية أو فنية أو إجتماعية و بالتالي يجد صعوبة في علاجها².

ثانياً: القيادة الإدارية:

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

و تعرف القيادة الإدارية على أنها نمط من العلاقات الإنسانية التي يتفاعل أطرافها في تشكيلها فالقائد يؤثر في تابعيه كما يتصور أن يؤثر التابعون في قادتهم³.

و القيادة الإدارية هي السلوك داخل المنظمات في مجال العمل و الذي يقوم على الإحترام المتبادل و تقدير كل فرد، و تقدير كل مواهبه، و إمكانياته و خدماته و إعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ذلك أن هذه المنظمات

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميزة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 237.

² نفس المرجع، ص 237.

³ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار عربي القاهرة، مصرن 2004، ص 709.

هي مجتمعات بشرية لأفرادها أمانى و طموحات و آمال و آلام و مشكلات و أحاسيس و قيم مما ينتج عنه علاقات إنتاجية نتيجة تواجد الأفراد معا¹.

تعريف سيلكر هدرسون بقولها " القيادة هي التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير على الأفراد و تنظيمهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم"² و من خلال هذه التعاريف للقيادة الإدارية نلاحظ انها تعطي أولوية أكثر للجماعة و بهذا فهي تراعي الجانب الإنساني في ممارسة عملية القيادة و هذا ما تسعى لتوصل إليه.

2- مكونات القيادة الإدارية

يمكن التعرف على المكونات العلمية للقيادة الإدارية من خلال أولا القائد من حيث المهارات الفكرية و المهارات الفنية و الشخصية ثاني من خلال المرؤوسين و الصفات الواجب أن تتوفر فيهم كالثقة، الكفاءة و كذلك من خلال عملية التأثير بين القائد و المرؤوسين أضف إلى ذلك الموقف و الأهجاف المشتركة بين جميع العناصر المذكورة

و يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد + مرؤوسين + تأثير + هدف أو أهداف + موقف³.

أولا: القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة الإدارية بإعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة إذ أن القائد هو الذي يبذل تأثير إيجابيا على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، و نقصد هنا بالتأثير ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد و الجماعة معا.

و يستمد القائد قوته و سلطته من مصادر عديدة أهمها:

¹ حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية فلسفتها و تاريخها، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 229.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 215.

³ حميدة دريارين، دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة مذكرة ماجستير، جامعة دالي إبراهيم، 2010، ص 03.

- **السلطة الرسمية:** و هو المركز الذي يتمتع به و موقعه في الهيكل التنظيمي و تتناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات
- قوة الثواب والعقاب: و هي قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين على العمل الجيد و على عقابهم إذا هم أخطأوا، مما يؤدي إلى إدراك الفرد بضرورة إلتزام و تنفيذ الأوامر¹
- **الخبرة الشخصية:** و هي تساهم في إتخاذ القرارات المناسبة و زيادة إحترام المرؤوسين للقائد
- **قوة الإقناع:** و هو الأسلوب الذي يتبعه القائد إلى إقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته و تحقيق أهداف المنظمة.

و عليه لابد للقائد من مهارات و قدرات تساعده في ذلك و المتمثلة فيما يلي:

- **مهارة التخطيط:** فالقائد يمضي وقتا للتخطيط و وقتا للتنفيذ و لا يترك شيئا للصدفة
- **التنظيم:** القائد يخلق محيطا منظما فيا لوقت و الأهداف و الأولويات إلتنظيم المكتب و الأوراق و الوثائق و غيرها

إتخاذ القرارك القائد يضع الأحداث و لا ينتظر ما سيحدث

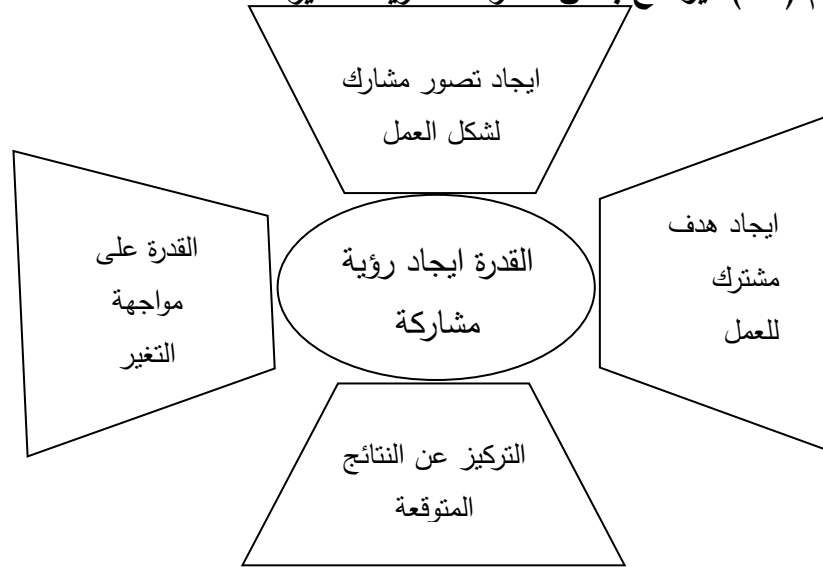
- * **الذكاء الإجتماعي:** أي مهارة التواصل و الكلام و إيصال الرسائل كما أنه مستمع جيد
- * **التفويض:** يعرف متى يفوض و كيف يفوض و من يفوض
- * **الرؤية الإستشرافية:** أي يرى ما لا يراه الآخريين و يتوقع الأحداث و النتائج
- * **التحفيز:** قادر على بث روح الحماسة في نفوس أتباعه و إستتفار قدراته
- * **الثقافة:** غزير المعرفة في مجاله يطور نفسه من خلال جميع الوسائل المتاحة
- * **الثقة:** إن ثقة القائد في قدراته و مبادئه تعطيه القوة للسيطرة على المواقف و المشكلات
- * **الإلتزام بالخطط:** أن الوصول إلى الأهداف يتطلب الجهد و الوقت لذا يجب الإلتزام بالخطط و تعديلها إلى غاية تحقيق النتائج.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، بدون طبعة، دار هومة، للطباعة و النشر، الجزائر 2003، ص

* الأخلاق: أي الإلتزام بالقيم و المبادئ الأخلاقية

* الذكاء: لا يشترط أن يكون القائد عبقريا لكن يجب أن يتمتع بذكاء يؤهله للتعامل مع المشكلات الطارئة و المواقف الصعبة¹

الشكل رقم (06): يوضح بعض القدرات الفكرية للمدير



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، ادارة و تنمية الموارد البشرية، اتجاهات معاصرة، ط01، النيل للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص324.

ثانيا: المرؤوسين:

يقصد بها التابعين و بما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم و حاجياتهم و دوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة و الفرد الذي يمتلك أكبر تأثير يصبح قائدا، إذ أن على القائد أن يراعي إهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها و طاعتها و أحيانا الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها²

¹ احمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، ب ط دارا لفكر العربي، القاهرة مصر ، 48.

² حميد ريادي، مرجع سابق، ص 06-07.

ثالثا: عملية التأثير:

يعتبر لب القادة الإدارية، و هو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك و مواقف و مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها و يختلف التأثير عن القوة حيث القوة تعتمد على إجبار الآخرين على الطاعة و الإذعان و يختلف التأثير عن السلطة إذ أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين و يتم هذا بقرارات أو تعليمات رسمية.

أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على وسائل عدة لعمل أهمها و أكثرها فعالية هي: الإستمالية و الإقناع و الحث على اتعاون و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة هي سلوك مرؤوسيه تكون قيادته ناجحة، و تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي يقوم عليها قيادته و من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

التأثير القائم على المكافأة: تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط و حيوية و يستطيع القائد منح مرؤوسيه المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد فيشبع حاجاتهم و يؤثر في ميولهم و إتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده في تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة

التأثير القائم على الإكراه: بإستخدام السلطة الرسمية للقائد بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق إستثارة الخوف و توقع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين إستجابة تختلف عن الإستجابة الناتجة عن المكافأة فالعقاب يكبح القدرات الإبتكارية لدى المرؤوسين و يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينهم و يترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي في مظاهره الكراهية و الروح المعنوية المنخفضة و العدوانية ضد القائد لذلك يستخدم هذا الأسلوب في حالة الضرورة فقط.

التأثير القائم على أسس مرجعية: و تعني تفهم القائد الخلفيات لدى مرؤوسيه و ثقافتهم و شخصياتهم ووجهات نظرهم ثم إتخاذها مرجعا للتأثير فيهم فإذا أدرك القائد ن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم و إتجاهاتهم و تقاليدهم و دوافعهم و مشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بطريقة تمكن توحيد الصفوف و توجيهها¹.

¹ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة، بدون طبعة، دار الفكر عمان (الأردن) 2002، ص 152.

القائد القائم على الخبرة: يمكن الإعتماد على الخبرة نتيجة التعليم و التخصص المهني و ذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الإستمالة و الإقناع من جانبه¹.
التأثير القائم على الإعجاب: و هذا ما يوفر للقائد على سمات و خصائص جذابة و ملهمة ما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتميمته فيهم

التأثير القائم على الشرعية: يقوم على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي و ليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة²

رابعا: تحقيق أهداف المنظمة و الجماعة: إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف هذه الأخيرة تتنوع كثيرا فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمنظمة مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل إلى تحقيق الأهداف ككل و هنا يلجأ إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف و ترتيبها من جديد بشكل يرضي نسبيا جميع الأهداف و هذا ما يعتمد على مهارات القائد

خامسا: الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، و هو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو خارجها و يمكن القول أن الموقف الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان إلا أنه برغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف أو من كيفية³.

3: وظائف و مهارات القيادة الإدارية :

3-1 وظائف القيادة الإدارية: تتحدد الوظائف الإنسانية للقيادة مجموعة من المهام هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة فوظيفة القائد مثلا في جماعة إستبدادية تختلف عنها في جماعة ديمقراطية الأعم فإن القائد يقوم بالوظائف التالية:

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

² نفس المرجع ص 11.

³ نفس المرجع ص 10.

* **القائد للمنهاج لمصدر الفكري:** يتوفر فيا لقائد قدر من المعرفة الواعية التي تمكنه من أن يكون المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته، و ضميرها الحي و قائدها الروحي الذي يعمل على تأصيل القيم و السلوكيات الصحيحة.

* **القائد كخبير:** و القائد هو الغالب مصدر المعرفة و الخبرة في الجماعة و في بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية و الإدارية، و لكن في الجماعات الكبيرة تتعدد الإختصاصات فنجد أن القادة في هذه الحالة يعتمدون على الفنيين و الأخصائيين في مختلف الأنشطة الجماعية.

* **القائد كمبرمج للسياسة:** يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة و يحدد الأهداف الإستراتيجية و التكتيكية لها، و يمكن أن يكون مصدر تحديد هذه الأهداف وفق ما يلي:

أ- ديمقراطية القاعدة (قرار الجماعة من خلال مناقشة موضوعية و إتفاق في الرأي)

ب- من السلطات العليا للجماعة مثل: الأوامر التي تجري من الرتب العسكرية

* **القائد كمخطط:** يتولى القائد في إطار السياسة العامة و الأهداف المحددة للجماعة وضع الخطة بما تتضمنه من أهداف إستراتيجية و أخرى تكتيكية و أساليب العمل ووسائل التنفيذ و البرنامج الزمني و يمكن أن يتحمل معه بعض أفراد الجماعة مسؤولية إعداد الخطة.

* **القائد كمنفذ للخطة:** يتولى القائد بعد إعداد الخطة و توزيع المسؤوليات للعمل على أعضاء المجموعة للتنفيذ في إطار البرنامج الزمني الموضوع للخطة على أن يتم تقويم الأداء من خلال المتابعة الدورية حتى يمكن للجماعة تصحيح مسارها.

* **القائد كنموذج و قدرة و رمز:** يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة و يقدم المثل و القدوة لهذا التعامل في تحمل المسؤولية و ضبط العمل و يكون نموذجا في التنفيذ و بذل الجهد و يتقدم دوما على مجموعته لمواقع العمل و تنفيذ التوجيهات و بذلك يكون قدوة و رمزا قائما لإستمرار الجماعة.

* **القائد كممثل خارجي للجماعة:** يقوم القائد بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية، فهو الممثل الرسمي و السفير المعبر عن حاجاتها و إلتزاماتها مع الآخرين، حيث أن من الصعب على الجماعات التعامل مع الجماعات الأخرى بشكل مباشر و خاصة في الجماعات الواسعة الأعداد¹.

* **القائد كمسيطر للعلاقات الداخلية:** يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الضابط المؤثر في هذه العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة، كما يقوم القائد بدور المسيطر و الوسيط بين أفراد المجموعة إذا نشأت خلافات بينهم، كما يعمل على تأكيد العلاقات الإيجابية و تعميقا فيما بينهم.

* **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية و السلبية:** يتميز القائد بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك من خلال الخبرة و توفر عامل العدالة كأسس موضوعية لإستصدار مثل هذه التوجيهات بإعتبار أن هذه الوسيلة هي الطريقة الكفيلة كنجاح العمل.

***القائد كراع أبوي:**

يقوم القائد بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة يتعرف فيها على أوضاعه، و معاناته الشخصية و يساعده في علاج مشاكله و كأنه و صاحب المشكلة كذلك يلعب دور الراعي لرعيته و يزيد إهتمامه بهم و رعايته لمصالحهم فردا فردا لأن هذا الدور حيوي و هذه العلاقة هامة بين القائد و تابعيه².

2-3 مهارات القيادة الإدارية:

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة و هي (القائد- التابعون- الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، و هذه المهارات الأساسية هي³:

¹ طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2005، ص 60.

² نفس المرجع ص 60.

³ - بشير العلاق، القيادة الإدارية بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 14.

*المهارة الفنية:

و هي أن يكون القائد مجيدا لعمله و متقنا إياه و ملما بأعمال مرؤوسين من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، و عارفا لمراحلها وعلاقتها و متطلباتها كذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات و تحليلها و مدركا و عارفا للطرق، و الوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

*المهارة الإنسانية:

و يعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين و علاقاتهم و دوافعهم و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا و من ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، و تحقيق الأهداف المشتركة.

*المهارة التنظيمية:

و هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل و يفهم اهدافها و أنظمتها و خططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات، و تنسيق الجهود و إدراك و فهم جميع اللوائح و الأنظمة.

*المهارات الفكرية:

و هي أن يتمتع القائد بقدرة على الدراسة و التحليل و الإستنتاج بالمقارنة أو كذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و كذا أفكار تغيير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف.

4- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الإدارية الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن و كان طبيعيا أن يصدر بصدها آراء كثيرة و أن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها و مقوماتها و قد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة و حقائق عن ظاهرة القيادة و القادة و سنعرض فيما يلي للنظريات الأساسية الهامة التي أهتمت بالقيادة و أوضحت أهم معالمها¹:

¹ نفس المرجع ص 31

4-1- نظرية الرجل العظيم GREAT MAN THEORY:

تقوم هذه النظرية على إفتراض قائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات غير عادية و ان هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرون على مر التاريخ و هذه النظرية على الرغم من وجهتها إلا أنها إصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات و في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفاضل عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية

و من هذا نستطيع أن نخلص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، و إنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة و كذلك نوعية الجماعة ذاتها¹.

4-2- نظرية السمات TRAIT THEORY:

ترتبط نظرية السمات إرتباطا كبيرا بنظرية الرجل العظيم و التي على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا و هم يحملون صفات القيادة إن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد و لا يضع فإذا سلمنا بوجهة نظر هذه النظرية فإن معنى ذلك أنه لا لزوم لتأهيل و إعداد القيادات الإدارية في المعاهد و المؤسسات حتى يتأهلوا و يصبحون قادة إداريين بمواصفات القيادة الإدارية التي يمكن تمييزها بإستمرار بين القائد و غيره من الناس².

و تدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم و أن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عن البعض و من أهم هذه السمات ما يلي³:

¹ محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و البشرية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 31.

² علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية المجلد 2 العدد 1 جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012، ص 164.

³ خليل محمد حسن الشماع، و آخرون، نظرية المنظمة، بدون طبعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن) 2000، ص 228.

الصفات البدنية أو الفيزيولوجية: و تشمل مجموعة من الصفات مثل العمر الطول الوزن الصحة القوة و الذكاء و اللياقة و غيرها.

*الصفات النفسية أو السيكولوجية: و تتمثل في الثقة بالنفس المهارة و القدرة على إتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و الأمانة و الإستقامة و القدرة على الإقناع و حسن المعاشرة و الإحترام و التقدير و غيرها

*الصفات الإجتماعية: و تضم سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الإجتماعية و الطاقة الحركية و الإهتمام بفاعلية الجماعة و التعاون و التماسك و بالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها وجدت كثير من الإنتقادات اهمها:¹

- 1- عدم سهولة قياس السمات بدقة و عدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة
- 2- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها و إكتشافها لدى الفرد
- 3- إختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر
- 4- هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه السمات.
- 5- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة و من الإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة الإدارية، حيث أثبتت الدراسات أن المرؤوسين دورا مهما في إنجاز القيادة الإدارية، كما أكدت هذه الدراسات إلى أنه لا يوجد تماثل بين قائدين من النواحي النفسية.

3-4- النظرية الموقفية situational theory:

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لسمات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف إجتماعية، وذلك لأن المواقف هي التي تقرر القادة، و تجعلهم يسلكون بطريقة معينة كما و أن القيادة الموقفية بمعنى أن الموقف هو الذي يحدد القائد، و هذه النظرية تعطي مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة، ثم هي توسع من قاعدة القيادة، و يمكن لأي شخص أن

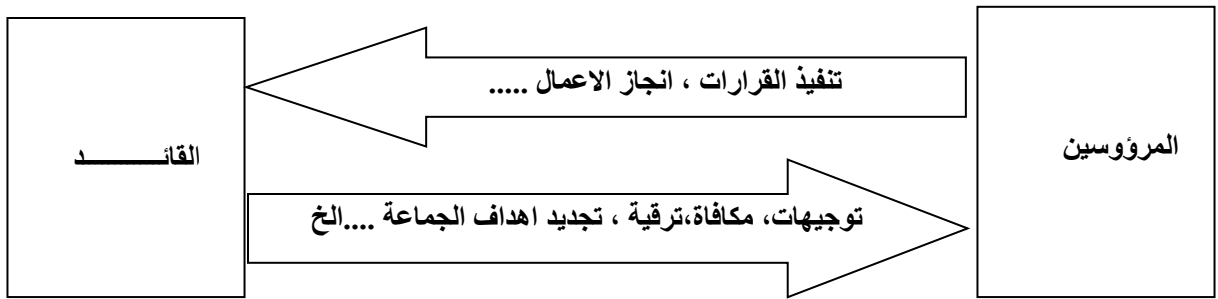
¹ خضير كاظم حمود، الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، بدون طبعة، إثرا للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2009، ص 243.

يكون قائدا في بعض المواقف كأن يصلح فرد يكون قائدا في قت الحرب لكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم فالقائد لا يظهر على المسرح إلا إذا كانت الظروف و المواقف مواتية و مناسبة لظهوره¹.

4-4- النظرية التبادلية : EXEHANGO THEORIES

مهدت النظريات الموقفية لظهور نظريات التبادل عام 1978 حيث تؤكد هذه النظريات على أهمية العلاقة بين القائد و العاملين و طبيعة العلاقة التبادلية، فهي تشكل أساس قدرة القائد على توجيه العاملين، و فاعليته في القيادة قاد هذا الإتجاه و نظرياته مجموعة من الباحثين المتخصصين في الدراسات الإدارية إنطلاقا من الإفتراض القائل بأن التفاعل الإجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج من نماذج التبادل الذي يضحى فيه أعضاء الجماعة بجهودهم لصالح الآخرين مادام (هناك من يرى أنه على قدر إسهام القائد) الآخرون يقومون بالتضحية لجهودهم لصالح الآخرين و يستمر هذا التفاعل الإجتماعي داخل الجماعة مادام أعضائها يحققون وراء ذلك منافع متبادلة و هناك من يرى أنه قدر إسهام القائد و دوره المتميز في تنمية أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد و معرفته لهم².

الشكل رقم (07): يوضح نموذج القيادة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس



المصدر : محمود سيد ابو النيل ، علم النفس الصناعي ، بيروت ، دار النهضة العربية 1985، ص632

4-5- النظرية الوظيفية : THE FUNCTIONAL THEORY

¹ أحمد عب اللطيف وحيد، علم النفس الإجتماعي ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 197.

² عثمان محادين، مرجع سابق ص 54.

يبدأ هذا الإتجاه من الإفتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس هذا الإتجاه حاجات الإستمرار في الوجود و التكيف عند كل الإتساق، و تعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي SELF REGULATIONING: التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات، وفي علم الإجتماع تعد النظم الإجتماعية في ضوء الإتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية لها حاجات الإستمرار في الوجود و التكيف مع البيئة كما أن بين أجزائها نمطا من الإتصال المتبادل و المنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات و تقوم المنظمات كأساق على ثلاثة إفتراضات هي: ¹

• حاجات النسق.

• سلوك النسق.

• مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الإعتماد المتبادل.

و يؤكد أصحاب هذه النظرية عل ما تقوم به القيادة في وظائف و أدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها و تحريك الجماعة نحو الأهداف، و تحسين نوع التفاعل بين الأعضاء و المحافظة على تماثل الجماعة و توفير المصادر المختلفة له، فالقيادة قد يؤديها عضو واحد و أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة و هي تتحدد من حيث الوظائف و الأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الإتفاق بينهم ضعيفا، و أقل تأثير من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة و نشاطها، و قد يؤدي ذلك إلى الفوضى و عدم تحديد المسؤولية.

4-6- النظرية التفاعلية THEJNTERATION:

يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص و الموقف و نفس القيادة من وجهة نظرهم هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الإبتكار و الإبداع و بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

و تصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الإستفادة من مواقف معينة، و حشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة، سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل، أو بالمناخ التنظيمي أما

¹ محمود سيد ابو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية 1985، ص632

تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أن يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة و الجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، و مكن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، و إتاحة المجال له بإظهار مواهبه و بالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه و بالتالي أكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين، تساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد و أن ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل¹

5- الأنماط القيادية

5-1: القيادة الأتوقراطية

إن فهم الأسلوب الأتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله و خصائصه ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه و ما أخذ عليه من نأخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات فيمجال التطبيقات العملية من نتائج نمط القيادة الأتوقراطية: و يطلق عليها القيادة التسلطية أو الإستبدادية و يدور هذا النمط حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقودج المنظمة بمفهوم الرئاسة فيختار سلطة إتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يخضع لها الحلول بمفرده و يبلغ المرؤوسين بأوامره و يكون عليهم السمع و الطاعة، دون إتاحة أية فرصة للمناقشة و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد².

5- أ- أشكال القيادة الأتوقراطية و خصائصها:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في إتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعد معيارا يمكن على أساسه تمييز سلوك القائد الأتوقراطي على غيره ذلك أن إستخدام القائد الأتوقراطي لسلطته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز بلد يكون على

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة الإنسان الفردي والجماعي، في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان (الاردن) 2009ن ص 204.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي فقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين يمثل إحداهما: السلوك الأوتوقراطي المتطرف في إستبداديته و قد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة او المتحكمة (COERCIVER) و يمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي غير متطرف، و قد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية اللبقة (MANIPULATIVEAUTORATIC) و أنه يوجد نمط ثالث للسلوك الأوتوقراطي يكاد يكون وسطا في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة إلا أننا نرى أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماما، إنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدودا فاصلة بين كل نمط و آخر، و لذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة لسلوك الأوتوقراطي.

و في تصورنا أن عدم وجود معيار يمكن أن نحدد على ضوءه الخصائص المميزة للسلوك القائد الأوتوقراطي عل إختلاف درجاته و تأثر هذه الخصائص بدرجة تحكمه بمروسيه و بالظروف و المواقف النابعة من وضع التنظيم ووضع العاملين فيه كل ذلك يجعل من الأسهل لفهم هذه الخصائص أن نحدد الخصائص المميزة لكل شكل من أشكال القيادة الأوتوقراطية، و ذلك على ضوء المؤشرات التي كشفت عنها بعض¹ الدراسات التي تمت في هذا المجال والتي تدل على سلوك القادة في الأشكال الثلاثة:

و سنعرض فيما يلي تقسيم القيادة الأوتوقراطية

5- ب- تقييم القيادة الأوتوقراطية:

إن تقسيم أسلوب القيادة الأوتوقراطية يتطلب بيان مزاياه و المآخذ عليه على ضوء ما يترتب على أتباعه من مزايا و مساوئ تنعكس آثارها على التنظيم أو العاملين فيه، و ذلك أن معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجال القيادة الإدارية قد أثبتت أن كفاءة القيادة تقاس بمدى ما ترتبه من آثارها على أولئك الذين يتبعونها.

5- ج- مزايا القيادة الأوتوقراطية:

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 154.

يكاد الإعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي يرتب آثارا سلبية بالنسبة للعاملين في ظله، تبدو مظاهرها في إنخفاض روحهم المعنوية و قلة إنتاجهم غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد عن هذا الأسلوب ظل ظروف و مواقف معينة تقتضي تطبيقه. و نجمل فيما يلي أهم المزايا لهذا الأسلوب القيادة بأشكاله المختلفة و التي كشفت عنها الممارسة العملية:

***الميزة الأولى :** أن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادة كنمط أوتوقراطي مستبد قد يكون ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، فقد أكدت الدراسات التي أجراها ماكموري و كل من بروم ومان أن القيادة الأوتوقراطية المتحكمة و إن كانت غير ملائمة لكل المواقف إلا أنها تكون في بعض المواقف مطلوبة و مجدية لكثير من القادة و حتى لكثير من القادة و حتى لكثير من مجموعات المرؤوسين و أنها إذا ما أستخدمت بحكمة تكون أكثر ملائمة للظروف و المواقف التي يتطلب تطبيقها و تكون منسجمة مع بعض النوعيات من الموظفين و يرى أوريس¹.

أن القول الذي أطلقه بعض كتاب الإدارة بأن الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة هو بشكل عام غير مرغوب فيه من قبل العاملين في الإدارة قول مبني على إعتقاد خاطئ و أن الدراسات التي أجراها أكدت له أن الأسلوب الأتوقراطي الحازم لبعض القادة يكون ناجحا في بعض المواقف أكثر من الأساليب القيادية الأخرى و لاسيما تلك الأساليب التي تبدو ديمقراطية في مظهرها لا في جوهرها

كما أثبتت الدراسات التي قام بها كل من هبلن و ستانتون أنه خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئى التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، و هي مواقف تتطلب الحزم و الشدة لحسم الأمور سريعا يكون الأسلوب القيادي الحازم الشديد هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف و الظروف و أن العاملين في التنظيم الإداري في مثل هذه المواقف و الظروف يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الإنقياد لقائد قوي و حازم.

و أنه عندما يعم الغضب المجموعة العامة أو تعم حالته الفوضى الشاملة التنظيم الإداريين و يتمكن القائد الحازم من إعادة الهدوء و النظام إلى نصابه فإن مثل هذا القائد الذي يتبع الأسلوب القيادي الأتوقراطي نجد ان الحزم هو الوسيلة الإيجابية و الفعالة في المحافظة على النظام فيا لتنظيم و يمكنه من إتخاذ القرارات

¹ نفس المرجع ص 164.

سريعة و حاسمة في مثل هذه المواقف، ذلك لأنه من غير الممكن مثلا لأي قائد أن يستشير مرؤوسيه في الإجراءات و الخطوات التي يمكن إتخاذها إزاء خطر بهدد التنظيم او العاملين فيه، كإشتعال حريق أو حدوث فيضان يهدد بإتلاف منشآت و مصانع قائمة أو حدوث إضطراب أو غيره و قد لوحظ خلال هذه الدراسات أن القائد الذي كان موظفون يرفضون الإتيقاد له، و يطالبون بقائد آخ يحل محله يكون أكثر حزما و قوة، ليكون قادرا على مواجهة مثل هذه الأزمات و الظروف الطارئة¹.

***الميزة الثانية:** إن بعض أشكال هذا الأسلوب كالنمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل و هو ما يسمى بالقائد المتقاني فثيا لعمل يمكن أن يكون ناجحا و فعالا في بعض المواقف و عندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته.

فقد ثبت في التطبيق العملي أن القائد من هذا الطراز يكون فعالا أي يحصل على نتائج عندما تتوفر العوامل و الظروف التالية: عندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كاف من الكفاءة و القدرة الشخصية البارزة و يتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصور للأمور و عندما تتوفر لديه المعرفة و الخبرة الواسعة التي تجعله أقدر من مرؤوسيه على إتخاذ القرارات و عندما يكون له النظام خاص للثواب و العقاب و عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن اداؤها إلا بطريقة واحدة ممتازة، و خاصة تلك الأعمال التي درست بمعفة خبراء، و ذلك لأن مثل هذه الأعمال لا يوجد مجال فيها للمجهود الشخصي و الإبتكار و كذلك في الأنشطة التي يحتاج الموظف لأدائها إلى تعليمات محددة و مفصلة لعدم توافر المعرفة و الخبرة الكافية لديه حيث ل يكون أمام الموظف فيالوضع مجال لإستغلال قدرته في الإبتكار و المبادأة في إنجازها، فكل هذه العوامل تجعل الموظفين و العاملين تحت قيادتهم يتقبلون هذا الأسلوب القيادي على أنه الأسلوب الملائم على الرغم من أنهم قد يصفون القائد من الطراز بأنه شديد إلا أنهم مه ذلك يجدون أنفسهم راضخين له ولخططه منصاعين لأوامره، و هكذا يكون هذا الأسلوب القيادي فعالا في مثل هذه المواقف أي تؤدي إلى نتائج².

***الميزة الثالثة:** كنجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعضها البعض التوعيات من الموظفين فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأتوقراطي بشكل عام هو الأسلوب الأكثر ملائمة

¹ نفس المرجع، ص 165.

² نفس المرجع ص 166.

للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم، و إستجابتهم و أثبتت نتائج هذه الدراسات أنه عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوما يكون هذا الأسلوب القيادي وسيلة إيجابية للتعامل مع هذه النوعيات إذ يؤدي إلى زيادة كفاءتها في العمل وفاعليتها و يحول بالتالي دون ضياع الوقت و الجهد بدون إنتاج، فمثلا الموظفون الذين يخشون إستعمال السلطة، نجدهم يتقبلون بإرتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، نجدهم يتقبلون بإرتياح تركيز القائد الأوتوقراطي و يسرهم أن يتخففوا من عبء الموظفون الجبناء و الذين تنقصهم الثقة بالنفس، و ذوو الميول العدوانية كالموظف لشرس أو العدواني في معاملته لزملائه و الموظفون المشاغبون الذين يثيرون الشغب و الإضطراب فيا لعمل مما يؤدي إلى مديد لجهود زملائهم كل هؤلاء يلائمهم الأسلوب القيادي الحازم و القوي ليكبح جماحهم و يردهم إلى طريق الصواب لأداء واجبهم في العمل.

نلخص مما تقدم إلى أن أسلوب القيادة الأتوقراطية على إختلاف أشكاله لا يؤدي دائما و في كل المواقف إلة نتائج سلبية تنعكس على التنظيم أو المرؤوسين و أن نتائج الدراسات السابقة قد أكدت كيف أنه قد تقتضي ظروف و مواقف معينة تطبيق هذا الأسلوب، و كيف أنه يكون مطلوبا أو ناجحا أو فعالا في كثير من المواقف و يحقق أهداف الإدارة إلا أن وجود بعض المزايا لهذا الأسلوب القيادي على نحو ما ذكرنا، لا يعني إيجابيته كاسلوب قيادي في كل الأحوال ذلك أن الكثير من الدراسات قد أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب على تطبيقه تكون واضحة بالنسبة للمرؤوسين العاملين في ظله من خلال إنخفاض روحهم المعنوية و إنخفاض أدائهم¹.

5 - د- مآخذ القيادة الأتوقراطية:

تدور معظم المآخذ على الأسلوب الأتوقراطي للقيادة حول ما يترتب الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل و العاملين كما يرى معظم الكتاب الذين ينقدون هذا الأسلوب أنه و إن كانت هناك ظروف و مواقف معينة تقتضي تطبيقه و تكون آثاره إيجابية فيها إلا أن هناك لا يكون إلا في الأحوال الإستثنائية و إن الآثار السلبية التي يترتبها في المواقف و الظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الإيجابية و نجمل فيما يلي أهم المآخذ

¹ نفس المرجع ص 167.

على القيادة الأتوقراطية و خاصة شكلها المتطرف المتمثل في نمط القيادة الأتوقراطية المتسلطة و ذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات المتعددة في هذا المجال.

***المأخذ الأول:** إن تركيز القائد الأتوقراطي و خاصة من الطراز التسلطي السلطات في يده و إنفراده في إتخاذ القرارات و عدم تفويضه السلطة لمروؤوسيه و تزمته و إنفراده في الإشراف عليهم كلها ترتب آثار سلبية تعوق إنجاز العمل، فتركيز القائد على السلطة في يده و إنفراده في أداء مهامه و إتخاذ قراراته دون إشراك مروؤوسيه يفرض عليه أن يكون خبيراً و ملماً بكل الأمور الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي، فالقائد مهامه المعقدة والمتنوعة التي فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة و الخبرة و الكفاءة لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة و المتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة، و التي يحتاج القائد لإنجازها، بنجاح إلى مساعدة مروؤوسيه و مشاركتهم له، كما أن تدخله المستمر في أعمال موظفيه، يقصد إنجاز العمل بتفصيلاته الدقيقة، و بالطريقة التي يرى أنها سليمة كل ذلك يثير سخط الموظف الكفاء الواثق في نفسه و فيعمله و الذي يؤديه على نحو جيد فقد ثبت فيا لتطبيق العملي أن إتخاذ القائد إلى إصدار التعليمات المفصلة و إصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفصيلاتها الدقيقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة و الإبتكار لدى الموظف و يضعف روحه المعنوية و يولد لديه القلق و الإضطراب النفسي الذي ينعكس على أدائه للعمل في أحد الدراسات التي قامت بها الباحثة ماي سميث التي تمت في إحدى المنظمات الإدارية تصدر التعليمات في بريطانيا لاحظت الباحثة أن القيادة الإدارية التي كانت تصدر التعليمات كان يترتب على أسلوبها هذا إحساس المرؤوسين بالسخط و القلق و الإضطراب مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين هذه القيادات التي تتبع هذا الأسلوب و بين مروؤوسيه¹

يضاف إلى ما سبق ما يخلقه السلوك الأتوقراطي من مظاهر السلبية في أداء العمل فإصرار القائد الأتوقراطي على أن يكون أداء العمل بطريقة معينة يراها صحيحة يؤدي إلى عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أو امر صريحة و محددة من قائدهم تجنباً للخطأ أو التعرض للجزاء و من مظاهر السلبية التي تترتب على ذلك كما يقول ماركس "ما يتولد من إعتقاد لدى الموظف بأن التخفيف من عبء العمل الواقع عليه و بالتالي من عبء المسؤولية المترتبة عليه يمكن أن يتحقق إذا إستطاع أن يحيل جزءاً من عبء

¹ نفس المرجع، ص167

الأعمال المطلوبة منه إلى جهات أو موظفين آخرين تخلصا من المسؤولية مؤقتا و قد يشجعه على دفع المسؤولية عنه كون الأعمال المطلوبة منه إنجازها واضحة او غير هامة في نظره و هذا الوضع هو ما يطلق عليه كتاب الإدارة ظاهرة تحويل أو دفع المسؤولية على الغير و أخيرا فإن من الآثار السلبية التي ينتجها السلوك الأتوقراطي التي تنعكس على أداء العمل ما يرتبه إتباع القائد الأتوقراطي لنمط الإتصالات التي تسيير في إتجاه واحد الإتصالات إلى اسفل أو الهابطة من القائد إلى مرؤوسيه من تعطيل التغذية العكسية للإتصالات من جانب مرؤوسيه فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين هذا فضلا عن أن فساد الإتصالات الإدارية داخل التنظيم نتيجة لذلك ينتب عليه زيادة الشك و عدم الثقة من جانب المرؤوسين في تصرفات قائدهم و إذا كانت نتائج بعض الدراسات تمت في هذا المجال قد كشفت عن أن القائد الأتوقراطي يبدو كثير الإتصال بمرؤوسيه كما أرت إلى ذلك نسبة إتصالاته بهم أثناء الدراسة فإنه إتضح من خلال النتائج النهائية للدراسة أن كثرة إتصالاته بمرؤوسيه يرجع إلى أنه كان يراجع بإستمرار أعمال مرؤوسيه أشارت إلى ذلك نسبة إتصالاته بهم أثناء الدراسة فإنه إتضح من خلال النتائج النهائية للدراسة أن كثرة إتصالاته بمرؤوسيه يرجع إلى أنه كان يراجع بإستمرار اعمال بمرؤوسيه و يتابعها دون أن ينتظرهم حتى ينقلوا إليه مشاكلهم فيؤ العمل و أن المرؤوسين كانوا يجدون أنفسهم مضطرين للرجوع إلى قائدهم في بعض الأحيان لتخوفهم من إتخاذ أي قرار أو عمل مسؤولية إنجاز أي عمل قبل أخذ موافقهم على كيفية إنجازه و كذلك كان يجعل حريتهم في أداء العمل محدودة و مقيدة بمواقفهم قائدهم و هكذا تتضح لنا الآثار السلبية التي يربتها هذا الأسلوب القيادي على أداء العمل إلا أنه إذا كانت هذه الآثار تبدو واضحة في ظل النمط الأتوقراطي التسلطي أكثر من النمطين الآخرين الخير و المتعامل فإن ذلك لا يعني أن هذين النمطين لا يحدثان آثارا سلبية مماثلة ففي ظل النمط الأتوقراطي المتعامل و هو النمط الأخف تسلطا يترتب على إتباع القائد لوسائل المشاركة الزائفة القائمة على خلق الإحساس لدى المرؤوسين بالمشاركة دون إشراكهم فعلا أي يشعر المرؤوسين بعدم تقدير القائد لآرائهم إذ ينكشف لهم على المدى البعيد حقيقة الوضع و ينتبهوا إلى أن القائد إنما يهدف من وراء إشعارهم بالمشاركة للحصول على موافقتهم على القرار الذي ينيؤ إتخاذه و تحقيق مصالحه و عندئذ سيكون فعلهم سلبيا نحو القائد و نحو العمل

***المأخذ الثاني:** و هو أن الأسلوب الأتوقراطي للقيادة يقوم على منهج الشدة و ذلك أن القائد يستخدم الحوافز السلبية و إن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الأتوقراطي للقيادة لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه كتوقيع الجزاءات عليهم، و التهديد و التخويف بإنقاص إشباعاتهم و كلها تؤدي إلى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم و إستجاباتهم السلبية فقد ثبت في التطبيق العملي أن إستخدام القائد للجزاءات لا يترتب عليه دفع الموظف إلى بذل أقصى جهده لإنجاز العمل نحو جيد و إنما تدفعه فقط إلى إنجاز العمل بقدر الذي يجنبه المساءلة فعني أحد البحوث قام بها د فتوح أبو العزم التي تمت في القطاعين العام و الحكومي فيجمهورية مصر العربية على عينة عشوائية في 225 حالة ممن وقع عليهم جزاءات معينة أظهرت نتائج البحث 207 حالة منهم أي بنسبة 92 % لم يؤد العقاب معهم على النتيجة المرجوة بل إلى عكسها فأما زادت الجزاءات الواقعة عليهم أو أقل إنتاجهم و أن 8 % فقط ممن وقع عليهم الجزاء أي 18 فردا تغير سلوطةم إلى ما يراد و أنه حتى هؤلاء الـ 8 % (أي 18 فردا) أظهر البحث أن حوالي 66 % منهم (أي 16 فردا) تغير سلوكهم لا إيماننا منهم لإستحقاقهم العقاب بل خوفا من العقاب أو خوفا من أن يوقع عليهم عقاب آخر و قد أظهرت نتائج البحث أن السبب الرئيسي في عدم تغير سلوك الأغلبية إلى الأحسن يرجع إلى عدم إيمانهم بخطئهم حيث أن الخطأ نسبي¹.

كما أن إستخدام القائد لأسلوب الضغط و الشدة و التحكم دون تقديره و إحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل و خيبة الأمل لدى الموظف لعدم قدرته على تخطي العقبات الناتجة عن هذا الضغط و ينتابه نتيجة لكل ذلك شعور بالإحباط أو تثبيط العزم فيحجم عمدا عن القيام بأي النشاط في نطاق العمل أولا يتكلم أو يدلي برأيه في أي إجتماع لأنه يخشى أن يقول شيئا خاطئا أو غير هام و من أبرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف و التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات ما يلي:

أ- **السلوك العدواني للموظف:** إن شعور الموظف بالفشل في الحصول على النتائج المطلوبة يولد لديه مشاعر بالخوف و الغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية محاولا إلحاق الضرر المادي أو الأدبي بقائده أو بزملاء العمل و الأدوات.

¹ نفس المرجع،ص

و من مظاهر العدوانية لدى الموظف السلبية و روح التخريب و تعمد إرتكاب الأخطاء في العمل و التهديد بالتوقف عن العمل أو التباطؤ في أدائه أو الإعتداء على رئيسه أو الإساءة سمعته أو معارضة إقتراحاته و إذا ما زادت مشاعر الإحباط لدى الموظف فرما لا يقتصر تأثيرها على السلوك العدواني بل ربما يؤدي إلى إصابته بأمراض بدنية أو نفسية تنعكس كلها على أدائه فتضعفه كما أن محاولة القيادة الإدارية فرض نظم أكثر صرامة و جزاءات أشد قسوة لمجابهة السلوك العدواني للموظف تؤدي إلى إحباط أشد و إستياء أكثر و تخريب أكبر تكون نتيجة كراهية مكتومة تؤدي إلى تسمم العلاقات بين المرؤوسين و المرؤوسين لمدة طويلة.

ب- و هناك مظاهر أخرى للإحباط أهمها: إرتداد شخصية الموظف الذي من أبرز أعراضه الإفتقار إلى ضبط الإنفعال و القابلية لتصديق الإشاعات و الولاء الأعمى لبعض الناس كما أن من مظاهره لدى القادة الحساسية الزائدة و رفض تفويض السلطة و عدم القدة على التمييز بين الطلبات المعقولة و غير المعقولة و كبت الموظف لمشاعره و الذي قد يفجره ضد قائده أو زميله و يؤدي بالتالي إلى صراعات في العمل تؤثر في الإنتاج و تجاهل الموظف أو إنكاره لتعليمات أو أوامر قائده و محاولته خلق و سبب لهذا الإنكار أو التجاهل و إتخاذ الموظف من أحد زملائه الضعفاء كبش فداء لتحقيق مصالحه أو الإحتماء بهم لتبرير فشله مما يترتب عليه فساد العلاقات بين مجموعة العاملين و يؤدي إلى إفتقارهم لروح التعاون و يضعف معنوياتهم

***المأخذ الثالث:**

إن النمط الأتوقراطي للقيادة يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي و يرى القائلون بهذا النقد أن تزايد الغضب و التوتر لدى الموظفين و النتائج عن شعورهم بالإحباط يوجه سلوكهم نحو التخفيف من مظاهر الغضب فيلجأون إلى المجتمع في مجموعات غير رسمية تتوثق علاقاتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة الأتوقراطية و تهديدها و يترتب هلى ذلك في المدى الطويل إتخاذ هذه المجموعات شكل تنظيمات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي تنتزعها قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها يقول أرجيرس أن الفلسفة التي يقوم عليها أسلوب القيادة الأتوقراطية تدفع العاملين في ظلّه إلى الإمعان في سلوكهم المعادي لقيادتهم و قد يصل بهم الأمر إلى تكوين تجمعات غير رسمية يجدون فيها ملاذا لتخفيف من أسباب الإحباط و الفشل و الصراع و يضيف و في ظل مثل هذه الفلسفة يصبح تكوين التنظيمات غير رسمية ضرورة تملئها حاجة المرؤوسين إلى التعبير عن مشاعر التوتر لديهم و التي ببقائها

يصبحون من الصعب فهمهم و توجيههم من قبل قيادتهم وقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي أجراها مركز البحوث التابع لجامعة ميتشان الأمريكية في مجموعة من الشركات أن الإدارات التي كان يشرف عليها مشرفون أتوقراطيون كانت تظهر فيها قيادات غير رسمية تتولى مهمة تمثيل مجموعات غير رسمية من العاملين في هذه الإدارات و التحدث بإسمهم فيما يخصهم و يرغبون به و لوحظ خلال الدراسة أن القيادات غير الرسمية في هذه الإدارات كانت توجه أعضاء المجموعات غير الرسمية إلى معارضة أوامر القيادة الرسمية أو عدم تنفيذها أو منعها من إستخدام أساليب التحكمية و أن أعضاء هذه المجموعات غير الرسمية كانوا يتعاونون فيما بينهم للتغطية على أخطائهم و كانوا يطلقون أحيانا صيحات الإحتجاج أو الإتهامات العلنية ضد المشرف عليهم كما كانوا يستخدمون الإتصالات غير الرسمية عن طريق الإشاعات لتوجيه نظر المشرف إلى ضرورة إشباع حاجاتهم و أثبتت نتائج هذه الدراسات أن وجود هذه التجمعات الغير الرسمية قد ترتب عليه أن أصبحت إمكانية تحقيق التماسك و التلاحم بين العاملين في هذه الإدارات صعبة و أصبح إهتمامهم بإنجاز العمل مفقودا مما يرتب عليه إنخفاض الإنتاج فيها.

5-2- النمط الديمقراطي

يتمثل أسلوب القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه حاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم

كما تعتقد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و إتخاذ القرارات و هي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم و خبرتهم على ممارستها مما تتيح للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة.

المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في:

إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه و إشراكهم في بعض المهام القيادية و تفويضهم السلطة¹.

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه:

تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري كما يعرفها دافر إندماج العاملين فيموقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل و متعاونين و بإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية و النفسية و الإجتماعية أو هي بمعنى آخر النظام الوظيفي منظورا إليه من زوايا إنسانية

و العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري و مرؤوسيه في إطار هذا المعنى تدور حول الأفكار الأساسية التالية: إنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب الإندماج بين الفرد و التنظيم الذي يعمل فيه يجب ان لا تتعارض مصالح الفرد مع مصالح التنظيم

يجب أن يعامل الفرد المعاملة التي تحفظ له كرامته شأنه فذلك أي إنسان آخر لأنهم كفائدهم آدميون من حقهم أن تحفظ لهم حقوقهم الإنسانية²

يجب الإهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال إحتتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباعات المتحققة لديهم حاليا ذلك أن الفرد يمكن أن يحفزه على العمل من خلال إشباعهم حاجاتهم الإقتصادية و الإجتماعية و النفسية

إن من الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي و مرؤوسيه تنمية الجهود التعاونية روح الفريق بينهم في المستويات المختلفة في التنظيم و ذلك لتحقيق التآلف و الإندماج بين العاملين فقد أصبح ثابتا في التطبيق العملي أن الدليل على حسن القيادة ليس فقد ما يؤديه القادة من أعمال بل أيضا ما يجعلون مرؤوسيهم يؤدونه عن رضا و إرتياح و دون رقابة و تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه و رد فعل تصرفاته بالنسبة لهم و تفهمه لوجهة نظر مرؤوسيه من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاه عمله و قائده و المشاكل التي تقلقه و القيم السائدة في التنظيم و تؤثر فيه و بالتالي يتسنى له معرفة مدى تأثير سلوكه في نفوسهم فيدعمه إن كان مقبولا و يعدله إن وجد أنه منفر لهم أو غير مقبول لديهم، و تفهم القائد لمشاكل امرؤوسين و معالجتها و كذلك الإستماع على مقترحاتهم و شكاويهم و تطلعاتهم و أن لا يكون تركيز

¹ عبد الرحمان سيارة القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دارا لوفاء لدنيا الطباعة و لنشر الإسكندرية (مصر) 2014، ص 51.

² عبد الرحمان سيارة، مرجع سابق ص 52.

إهتمامه على العمل و الإنتاج فقط و بناء إنسانية جيدة معهم لحفزهم على أداء العمل أحسن وجه و ذلك من خلال:

* إشباع حاجاتهم النفسية

حاجة الفرد إلى الإحساس بالأمن و الطمأنينة في عمله من خلال:

* إيجاد جو من الرضا و القبول في العلاقة بين القائد و مرؤوسيه.

* توفير المعرفة للفرد عن كل صغيرة وكبيرة المتعلقة بالسياسة الإدارية و الواجبات و الحقوق.

* المعفة الشخصية للقائد (عادته و آرائه، طباعه مواضع القوة و الضعف).

* وجود نظام ثابت و مرن يحكم علاقات العمل

* حاجة الفرد إلى الإحترام و التقدير الذاتي يقول "وليم جيمس" إن أعرق حاجات الطبيعة البشرية هو التقدير

و الإحترام للذات البشرية¹

* حاجة الفرد إلى الإحساس بالمحبة و العطف المتبادل بين أفراد الجماعة و القائد.

إشباع الحاجات الإجتماعية

* حاجة الفرد إلى الإحساس بالكفاءة و التفوق في العمل

* حاجة الفرد تبادل أفكاره و مشاعره مع زملائه في العمل.

* التحفيز الإداري الفعال الذي يؤدي بنا إلى علاقات إنسانية بين القيادة و المرؤوسين تقوم كركيزة هامة

للقيادة الديمقراطية¹.

ب- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في المهام الإدارية و ذلك من خلال:

* المشاركة في حل المشكلات و المشاركة في عملية صنع القرار.

* إن القائد الديمقراطي يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم و آرائهم مهمة و موضع إهتمام للإسترشاد

بها.

* القائد الديمقراطي يعمل على إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشة عن طريق الإجتماعات و اللقاءات الرسمية

و الغير رسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة.

¹ نفس المرجع ص 54.

* إشترك المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات و الأهداف يزيد من مسؤوليتهم نحو التنظيم الإداري و نجاحه في عملية الإنتاج.

ج- تفويض السلطة:

أصبح تفويض السلطة أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة و تدور عملية التفويض حول الواجبات و الإختصاصات و المسؤوليات و السلطة المخولة لشاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته و ذلك يهدف إلى تنمية قدرات المرؤوسين و رفع الروح المعنوية و زيادة الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه و زيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج.

5-2-أ مزايا القيادة الديمقراطية:

إن القيادة الديمقراطية ذات علاقة وثيقة بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين القادة والمرؤوسين، مما ينتج عنه جماعة تكون أكثر تعاوناً و إيجابياً و إنسجاماً و يؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة، و بالتالي يؤدي ذلك إلى تحفيزهم للعمل و دفعهم¹.

إلى التفاني في أداء العمل مما يؤدي إلى توجيه أجتاههم نحو تحقيق اهداف التنظيم و رفع الكفاءة الإنتاجية

5-2-ب مآخذ القيادة الديمقراطية:

* ما يؤخذ على المشاركة في أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، مما يقلل و يضعف من مركزه القيادي.

* كما أن لمشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصة مع الرؤوسين قليلي الخبرة و الكفاءة إلى جانب المجموعات التي تقبل تحمل المسؤولية و الذين يفضلون الخضوع إلى التمسك بالروتين.

* كما أن المبالغة في تنفيذ العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد و مرؤوسيه قد يؤثر بصور عكسية على الاداء و الإنتاج².

* إن الأسلوب الديمقراطي مبني على إفتراضات غير واقعية حيث انها تتعامل مع المرؤوسين في ضوء ما يجب أن يكون و ليس كما هو كائن فنظراً للفوارق الفردية بين المرؤوسين و إختلاف دوافعهم و حاجاتهم

¹ نفس المرجع ، ص 55.

² نفس المرجع، ص 56.

الإجتماعية و النفسية، و الإقتصادية فقد يؤكد فقط القائلون بهذا الإتجاه أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع.

* قد تفسر الحاجة الطيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف فتزداد حالات التسيب و عدم المبالاة وضعف المسؤولية و يؤدي إلى ذلك إلى النتائج المنخفضة.

* إحتمال فشل القائد الديمقراطي وارد إذا كان المرؤوسين على قدر كبير من الجهل و مهاراتهم ضعيفة و قدراتهم الإبتكارية ضعيفة.

و هكذا يتضح من خلال العرض السابق أن هناك بعض المزايا العديدة تترتب على تطبيق الأسلوب الديمقراطي كما ان هناك بعض المآخذ عليه حيث أن القائد الديمقراطي يتعرض لمجموعة متعددة المطالب و التوقعات تتبع من إتجاهات مختلفة و متعددة من داخل التنظيم الذي يقوده او من خارجه من هنا يكون دور القائد مزدوجا فهو يبني الروح المعنوية لدى مرؤوسيه بيد و يوجه السياسة العامة للتنظيم و يحركها لتحقيق الأهداف المرسومة بيد و يوجه السياسة العامة للتنظيم و يحركها لتحقيق الأهداف المرسومة باليد الثانية و لعل هذا النموذج للقائد هو الذي جعل بعض الكتاب مثل بلز PLEZ يدعو لتطبيق ما سماه بالقيادة المزدوجة في التنظيم الإداري، حيث يرى أنه من الصعب تواجد الصفتين السابقتين في شخص واحد و إن وجدنا من الصعب قيامه بالدورين بنفس الفاعلية.

5-3 النمط القيادي الحر :

و يعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان و يرجع إستخدام هذا النمط القيادي إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود و نشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل إستخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأتوقراطي، فهناك غياب لاي قيادة حقيقية و كل فرد حر في أداء عمله كما يرضيه و يغلب على هذه القيادة طابع الفوضى و سلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات و يتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور و لا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية في التصرف و العمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على

إتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة و يتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية و إنتاجية العمل حيث أن أفراد مجموعته لا يحترمون شخصيته و كثير من يشعر أفرادها بالإحباط و الضياع و عدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد¹.

5-3-أ خصائص النمط القيادي الحر:

- * إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- * عدم إعطاء المعلومات غلا حينما يسأل القائد عنها و غالبا ما تكون في حدود معينة.
- * عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين و آدائهم بشكل تام
- * عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد في حدود ضيقة جدا و لذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء و ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.

- * ضعف التماسك و ضيق العلاقات الإجتماعية و ضعف الروح المعنوية و عدم التعاون في إنجاز المهام.
- * ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة².

و لعل من أبرز الصفات المميزة للقادة ذوي النمط القيادي الفوضوي هي:

- 1- **ضعف الشخصية:** وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل و تغطي عليه

- * عدم الإهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة.
- * قلة توجيه العاملين و أحيانا التهرب من إبداء الآراء و الملاحظات حول العديد من الأمور و الموضوعات التي تعرض عليه³.

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و مفاهيم، الطبعة الاولى، دار الكندي الأردن 2004، ص 77.

² علي أحمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 50.

³ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 239.

5-3-ب - مزايا النمط القيادي الحر:

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

- * تشجيع الأفراد على التقدم و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي.
- * الحصول على الخبرة عن طريق الإستقلالية في العمل.
- * يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء و نتيجة الثقة بتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- * قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات و الأبحاث¹.
- و يضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها:²
- * زيادة الموظف ثقته بنفسه و إقدامه على تحمل المسؤولية على أعماله يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من إكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل و تقييمها و إيجاد الحل الملائم لها.
- و هناك من يضيف إلى ما سبق ذكره مزايا منها ما يلي:³
- * نمو الإلتناء و الولاء للجماعة لدى المرؤوسين تتكون لديهم روح المبادرة و التفكير الإيجابي و الإبداع.
- * العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات إتصال بينهم، و حيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية و التلقائية فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم و بالتالي يسير العمل و يقل العدوان بين افراد الجماعة و تقل المشاكل و المشاحنات بينهم.

5-3-ج عيوب النمط القيادي الحر:

على الرغم من مزايا النمط القيادي الحر إلا أنه وجهت له إنتقادات كثيرة نذكر منها:¹

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر الأردن، 2008، ص 262.

² نفس المرجع ص 258.

³ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة

الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 44.

* إن النمط الحر نمط نادر التطبيق و غير عملي حيث أن القائد الح يتهرب من المسؤولية.
* يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، و يفقد التوجيه السليم و الرقابة الفعالة فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

و يرى كنعان أن الحرية المطلقة دوما إشراف و توجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل و فقدان روح التعاون بينهم و إفتقارهم إلى الضبط و التنظيم ما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة و هذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج² و يضاف إلى الإنتقادات المذكورة آنفا ما يلي:³

- * إتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا.
- * يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية ضعف أداء المنظمة و العاملين.
- * غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.
- * تفكك الروابط الإنسانية بين القائد و المرؤوسين.
- * عدم وضوح قنوات الإتصال بين القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
- * غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
- * يهتم الفرد بأداء العمل دون الإهتمام بالنتيجة و الغاية.
- * الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحر أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العلم، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحر غير مجدي فيا لتطبيق العملي إلا أن هناك إتجاه آخر يرة أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه و معظم الإنتقادات التي وجهت إلى نمط القابذة تركز حول النثار السلبية على التنظيم و على المرؤوسين (تفكك مجموعة العمل و فقدان التعاون و الإفتقار إلى الضبط و التنظيم و زيادة الروح المعنوية إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف و

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262

² محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

³ هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة الإسلامي في القيادة و الإدارة، دار الكندي، الأردن، 2008.

المروسين ففي حال وجود تسببه أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني في القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع و تبادل الآراء و الأفكار، و يصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات و الكليات و مراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص و الإستقلالية و الثقة و العلاقات عادة ما تكون أفقية و في ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأتوقراطية و الديمقراطية و القيادة الحر

جدول رقم: (05) يوضح أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية¹

القائد الأتوقراطي (الموجه)	القائد الديمقراطي المشارك	القيادة الحرة (المتساهل)
كل السياسات يقرها المدير	تقرر عبر موافقة القائد	الحركة الكاملة للجماعة و الفرد في إتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات أساليبيها تجد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة و الأساليب التي يحتاجها القائد يقترح أكثر من البديل	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب و لا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
يحدد المدير عمل الفرد و المهمات و فريق العمل	الأعضاء أحرار في إختيارهم من يعملون معهم و تقسيم اعمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات و رفاق العمل
القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء و يتحفظ عندما تظهر الجماعة إستعداد نشيطة للمشاركة	القائد موضوعي وعقلاني واقعي في الإطراء والنقد و يحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	مشاركة نادرة غي النشاطات ما لم يسأل عن ذلك و لا يحاول الإطراء أو الإنتظام في سياق الأحداث

المصدر: ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 80.

¹ المصدر: ماهر محمد صالح حسن، نفس المرجع، ص 80.

6- مسؤولية القيادة عن الأداء

مسؤولية القيادة عن الأداء بأن تكون عصرية ذات أسلوب راقى، فضلا على أنها صورة لتقييم متطور و أداء متميز كلما كانت متميزة بالمثل لعملية تقييم الأداء، حتى و لوحاول القائد لأن يكون تقييم الأداء تنمويا و غير مهدد لن يحقق أي نفع ما لم يأخذه القادة على جميع المستويات على محمل الجد، و يكونون مستعدين لإستخدامه في دعم و مساندة نموذج يقوم على التمكين و المساواة¹، فأسلوب القائد إذا كان أحد الأساليب التالية:

6- أ- أسلوب أتوقراطي: و هو تسلطي ينفرد فيه القائد بإتخاذ قراراته دون مشاركة الآخرين و لو تقديم الآراء و على الإفتراض فإن تقييمه دائما يكون يبنى على أساس منها التحفيز أو التفضيل الشخصي التشدد كأعطاء تقديرات منخفضة لكل عاملين أو خطأ تقييم الصفات و هو أن يبنى تقييمه العام لمروسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم².

6- ب- أسلوب ديمقراطي: يتحاور القائد مع مروسيه و يأخذ رأيهم و يشجعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم أي يمتاز بخاصيته المشاركة فالقائد إذا أخذ بالإعتبارات السابقة فإنه يقيم العاملين ليس كل فرد على حدة بل جماعات لأنه قد تشارك معهم في تحقيق أهداف المنظمة و إتخاذ القرارات³.

6- ج- أسلوب شهالي (حر) فوضوي: و هو يجمع بين الأسلوبين السابقين يستهدف توجيه مجهودات الأفراد خلال التأثير في سلوكهم فتقييم أداء القائد على أساس هذا الأسلوب قد يكون فيه تساهل بإعطاء تقديرات عالية لجميع العاملين أو العكس و قد يكون تقييم جماعي⁴.

و حسب الأساليب السابقة فإن القيادة تفقد مسؤولياتها إتجاه الأداء إذا إتبع القائد الأسلوب الأول و في حين إتبع الأسلوب الثاني فإن تقييمه لأداء العمال يكون عادلا أما إذا إنتهج الأسلوب الثالث فيؤدي ضعفه في تقييم أداء العمال و بالتالي فقدان السيطرة عليهم.

¹ بينرج ريد، ترجمة علا أحمد، القيادة المتميزة صياغة إستراتيجية لتغيير، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 90-91.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية (مصر) 2003، ص 305.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

و تظهر مسؤولية القيادة عن الأداء في ورقة التقييط فيعض القادة يقيمون جميع العمال بعلامة واحدة سواء جيدة أو غيرها دون مراعاة كل عامل على حدة وإعطائه حقه غير منقوص و لا تزكيته.

7- تأثير النمط القيادي على أداء العاملين:

7-1 خصائص شخصية القائد:

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

فإذا قمت بإلقاء حجر في بركة مياه سينتج عن ذلك أثر ما حتى لو كان الحجر صغيرا حيث يبدأ ظهور دوائر متحدة المركز في المياه تبدأ في الإتجاه خارجا، مستمرة في الإتساع أي أن لهذا الحجر أثر كبير إذا ما قارنته بحجمه نفس التأثير يمكن ملاحظته عندما يتسم بسلوك إيجابي، حيث أن تأثيره لن يكون له فائدة على شخص القائد فقط، بل يستمد في شكل دائرة مستمرة الإتساع من التأثير على المرؤوسين و على المؤسسة ككل و تأثير الحجر في الماء يعتمد على عاملين حجم الحجرة و قوة إلقاءه و هذا ما ينطبق على القيادة فحجم التأثير الذي يحدثه مرتبط بعاملين الأول (خصائص شخصية القائد أما الثاني أسلوبه في القيادة¹.

إن سمات القائد من أهم الأمور التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بنجاح و ذلك عن طريق نعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان رفع مستوى أدائهم، و توجيههم إلى تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة و للقائد الناتج سمات تميزه عن غيره نذكر من بينها:²

أن يكون ديمقراطيا و ألا يستقبل في إتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشترك معه من يراهم ذوي الخبرة. الإعتدال على الحقائق و لا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة

الحرص الشديد و بصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه و ردود الفعل المتوقعة حاليا.

¹عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، بدون طبعة، الدار الجامعية مصر 2009، ص 422.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 226.

القابلية البدنية أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني و العقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته و أن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.

القدرة على تحمل المسؤولية و هذا لا يعني أن يكون القائد متمتعا بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه و على غيره من التابعين.

الإلمام بالأصول العلمية للإدارة و المعرفة الجيدة للعمل فهذا يعد مصدر قوة بالنسبة له.

العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم و تراقب.

2-7 - نمط القيادة:

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين و مستوى أدائهم، و على مناخ العمل بصفة عامة، فإثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن أثر الأسلوب الحر، و كلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي و في ما يلي تحديد الأثر لكل نمط على الأفراد.

أ- أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على الأفراد: إن أهم الجوانب التي تظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على الأفراد و الذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي لديهم نذكر ما يلي:¹

محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على إهتمام خاص عند القائد و التقرب بطريقة ماهرة مستترة و التسلق على أكتاف الآخرين

كثرة الوشاية و التكتلات و المشاحنات.

إنتشار الكراهية بين أفراد الجماعة و النقد اللاذع للزملاء.

عدم القدرة على معارضة أي قائد و قبوله دون مناقشة

تفكك أفراد الجماعة و العمل في جو يسوده الخوف و القلق²

ب- آثار نمط القيادة الديمقراطية على الأفراد:

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

1 - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 80.

2 محمد حسنين العجمي، مرجع سابق ص 84

- يتعاون أفراد الجماعة مع قادتهم و فيما بينهم و يقبل بعضهم بعضا
لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب من القائد و التسلق على أكتاف الغير بل يشبع الحب بين جميع الأفراد
يقبل النقد السلبي بين أفراد الجماعة

تكثر الإقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة و الأخذ بها
يناقش أفراد الجماعة راي القائد في جو من الحرية و الشعور بالأمن و الطمأنينة و الثقة بالنفس
يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم

ج- آثار نمط القيادة الحر على الأفراد:

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الافراد من خلال:

- إزدواجية الجهود و إضاعة الكثير من الوقت.

- إهمل بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.

-عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين و الإخفاق في تعبئة طاقاتهم و إهمالهم لعملهم.

كل هذا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا لدى العاملين و ذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات
بدقة و يشجع على العمل مما يؤثر سلبا على ادائهم الوظيفي¹.

و إجمالاً توجد جوانب قصور في السلوك للقادة و التي تؤثر على أداء المرؤوسين نذكر منها:²

* **بعض السلوكيات المرفوضة:** عندما يكون القائد أنانيا يفشل في سماع نصائح الآخرين ينظر الآخرين
بتكبر

* **الإعتقاد بأن القائد يولد ولا يصنعك** مقولة شهيرة ولدت قائداً من الرغم من صحتها في بعض الظروف إلا
أنها لا تكون صحيحة بإستمرار فالعديد من القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة وهذا الإعتقاد بأن القائد يجعله

¹ نفس المرجع ص 86.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و لتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص ص
342-340.

ينظر إلى المرؤوسين بنظرة دونية، ما يؤدي إلى تشكيل فجوة بين القائد و تابعيه الامر الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين و بالتالي على أدائهم.

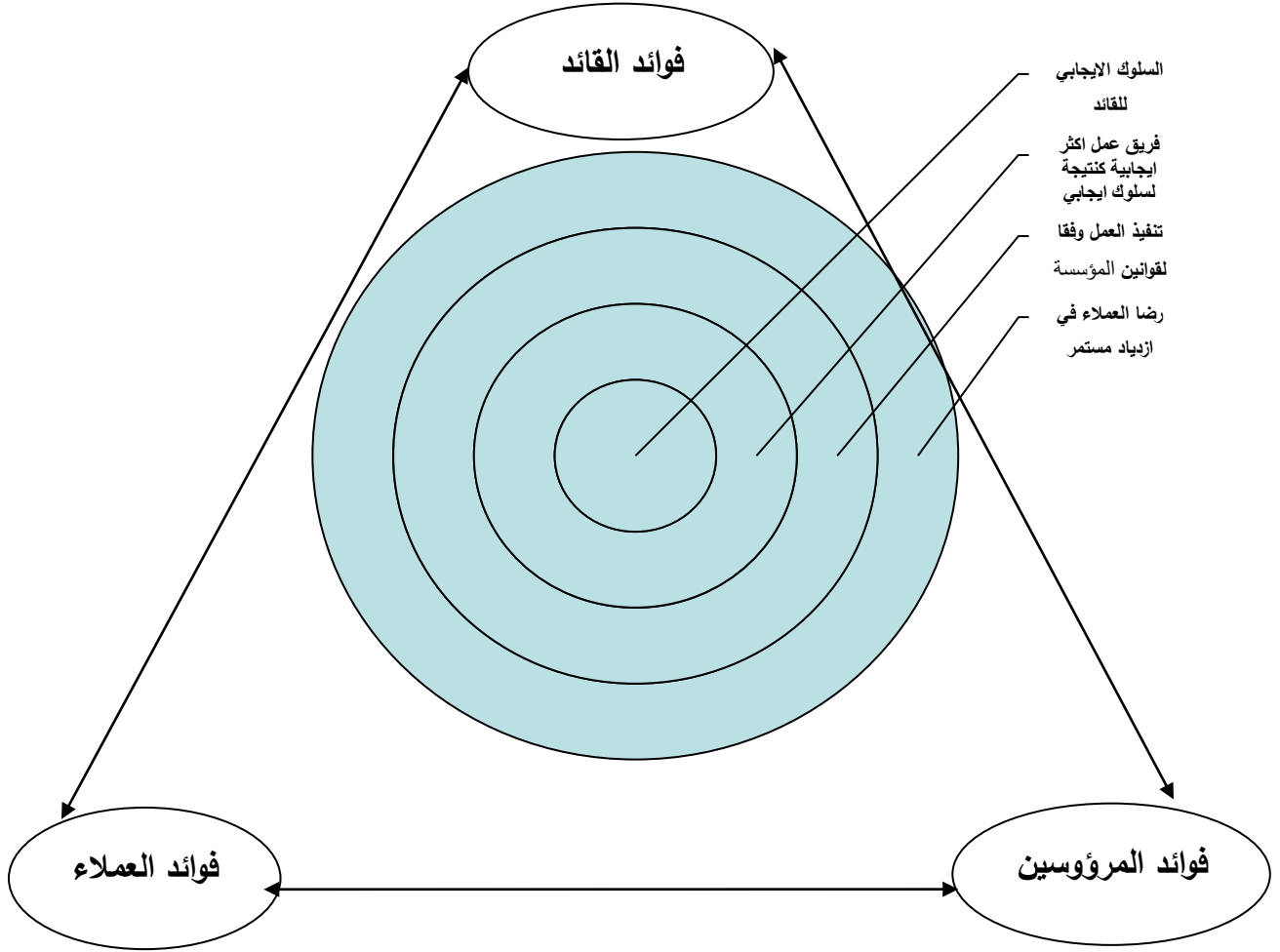
* **الإعتقاد بأن الكاريزما تؤدي إلى القيادة:** إن العبرة في الكاريزما هي أنها تظهر في التأثير المرغوب (المقبول) لدى الأفراد من خلال القائد الكاريزمي، حيث أن القادة الذين أوجدوا الكاريزما يلقون إحتراماً زائداً من أتباعهم و ذلك يزيد من ولائهم و إستجابتهم هذا الإعتقاد سوق يحدث مشكلة في حال تغير القائد و ذلك يفرض القيادة الجديدة.

* **الإعتقاد بأن ممارسة القيادة تكون فقط لمن هم في قمة الجماعة أو التنظيم:** ربما يكون هذا هو الإعتقاد الشائع عن القيادة إلا أنه غير دقيق، فالقيادة الفعالة لا بد أن تبدأ مع الرؤساء لا تقتصر عليهم فالأشخاص الذين يبتكرون الأفكار التي تطور مجتمعهم يعتبرون من النماذج الجيدة للقيادة كما أن هؤلاء الذين يكتشفون الأفكار و يضعون الأهداف و ينجزونها هم أكثر القادة فعالية، هذا الإعتقاد يقتل روح المبادرة لدى الأفراد و يؤدي إلى هدر لطاقات و أفكار كان من الممكن أن تحسن من أداء المؤسسة

الإعتقاد بان القادة الفعالون يتحكمون و يوجهون و يحركون الآخرين: فالقيادة الفعالة ليست ممارسة القوة على التابعين و إنما هي القدرة على تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم، فالقادة غير الفعالين يحققون أهدافهم بدفع الآخرين إلى العمل، أما القادة الفعالون تجدهم يقودون بالجدب ليس بادفع و بالإلهامو ليس بالأمر، و بتمكين الآخرين من إستخدام قدراتهم بدلا من إنكارهم لدور التابعين

مما سبق التطرق إليه من آثار الأنماط المختلفة للقيادة الأفراد داخل المؤسسة و إمتداد هذا التأثير إلى العملاء خارج حدود النظام، تمكننا من إقتراح الكل التالي الذي يبين إنتقال التأثير من القائد إلى غيره بهدف تحسين مستوى الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية التي من أهمها رضا العملاء.

الشكل (08): يوضح النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء الأفراد



المصدر: عاطف جابر، عبد الرحيم مرجع، سبق ذكره، ص 423.

حسب الشكل فإن القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه و على امرؤوسين و على مستوى أداء المؤسسة و القيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو تحقيق الهدف المراد "الأداء المتميز شريطة أن يحرص المشرف على تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين¹ فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:

تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه

الراحة النفسية في العمل ضغط عمل أقل و تنظيم أكثر

كسبه للإحترام نتيجة الإلتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه²

و بالنسبة للأفراد فإن القيادة السليمة تنتج أفراد يتميزون بما يلي:³

• يعرف كل فرد في مجموعة العمل و واجباته و مهامه.

• يؤدي كل فرد في مجموعة العمل و واجباته بكفاءة.

• يعمل في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجودا بذاته.

يحاول كل فرد في مجموعة العمل ان يحل أي مشكلة يتعرض لها في العمل بحكمة مع باقي فريق العمل

يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف.

و يضيف عاشور أنه كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات و خصائص المرؤوسين أنفسهم

كلما زاد رضاهم عن العمل و العكس بالعكس فالمشرف الذي يفوض سلطات و حريات واسعة لمرؤوسين

يفضلون الإستقلال في العمل و يتمتعون بقدرات عالية لاشك يشبع إحتياجاتهم و يحقق لرضاهم عن العمل

أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة و يتمتعون بقدرات

منخفضة فهو يخلق إرتباكا و توترا لدى مرؤوسيه و يثير بذلك إستيائهم تجاه العمل⁴.

¹ بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 206.

² نفس المرجع ص 245.

³ عوض عامرة، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر الأردن، 2008، ص 22.

⁴ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 27.

أما بالنسبة للمؤسسة ككل فتتمثل الفوائد المحققة هي:
كفاءة أكبر و مستوى أداء أعلى، خدمة أفضل و جودة أحسن سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين
توف مناخ إيجابي للعمل للقائد و المرؤوسين¹.
و عليه فإن لنمط القيادة أثر بالغ التأثير على مستوى أداء الأفراد و ذلك بتوجيه جهودهم إلى تحقيق الأهداف
المسطرة و تبين أن النمط الديمقراطي للقيادة يعد أبلغها تأثيرا في سلوك و توجهات الأفراد و الأكثر قبولا
لديهم و الأكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على
الأداء و تحسنه.

¹ نفس المرجع ص 426.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى القيادة الادارية و انماطها و كيفية تاثيرها على الاداء الوظيفي من خلال ما قدمه الفكر الاداري من النظريات في محاولة لتحدي طبيعة الاظاهرة القيادية , و في ظل هذه جاءت ثلاثة انواع للقيادة و هي القيادة الاتوقراطية و القيادة الديمقراطية و القيادة الحر , فالنمط الاتوقراطي اسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة , اما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في تحديد اهدافهم اتخاذو يعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تفويض السلطات لهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة و رفع مستوى اداء العاملين فيها.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات.

1-1 تحليل البيانات السوسيو مهنية

2-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الاولى.

3-1 . تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية.

2- نتائج الدراسة

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الاولى

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

2-3- نتائج الدراسة.

2-4- الاستنتاج العام

تمهيد:

بعد ان تم مناقشة في الفصول السابقة مشكلة البحث، و مختلف المراحل النظرية و الدراسات السابقة الميدانية التي تدخل في اطار ظاهرة الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات، سنتناول في هذا الفصل مناقشة الإجراءات المنهجية للدراسة التي نسعى للوصول على البيانات و المعلومات اللازمة، من خلال خطوات ميدانية و تحقيق اهداف الدراسة و فروضها، فأهمية الدراسة تكمن في دقة نتائجها و مدى قدرة و مهارة الباحث في اختيار المنهج المناسب و استعماله انسب الأدوات لجمع البيانات.

1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني:

التعريف بالوكالة: أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط سنة 1978 في اطار لامركزية نظام الضمان الاجتماعي.

موقعها: تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط وسط المدينة و هي مصنفة في الدرجة الثالثة و تتربع على مساحة قدرها 1358م.مربع.

تعريف عام للمؤسسة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية.

تضم الوكالة 06 مراكز للدفع و 09 فروع بالإضافة الى مركز جهوي للتصوير الطبي الشعاعي، صيدلية، روضة أطفال.

مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال:

- تسيير أداء التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، الوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة و المنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم التسجيل الوطني للمؤمن لهم اجتماعيا و كذا أصحاب العمل¹.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- اجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

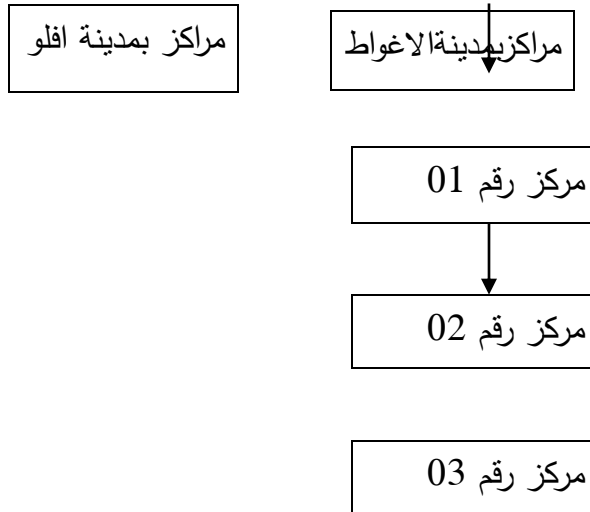
¹ الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، كتاب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء، نظام التحفيز و التدريب، 2013، ص49.

- القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال و ذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي و اجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة و النجدة.
- ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- اعلام المستفيد وأصحاب العمل بحقوقهم و التزاماتهم.

تعريف المؤسسة محل الدراسة: و قد عرفت وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تطورات و تنمية متواصلة و هامة و تتجلى هذه التطورات و التحولات المتزايدة من خلال العمليات و المحاور التالية:

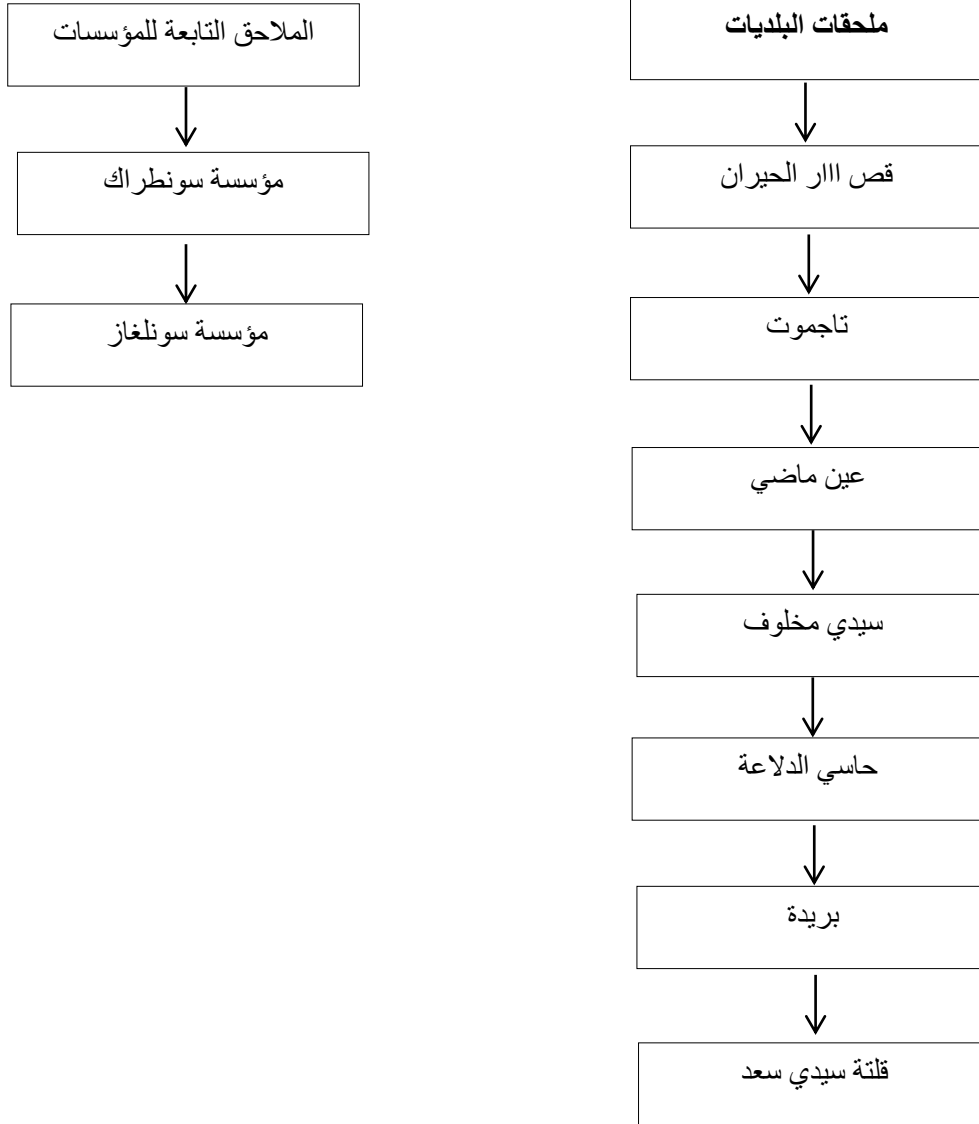
- مضاعفة عدد و تنويع الهياكل التابعة للوكالة و التوسيع الجغرافي عبر مختلف مناطق الولاية، و هذا في اطار السعي الى تحقيق تقريب اكثر لهذا المرفق العام الاستراتيجي و الحساس من المنتفعين و مستعملي هذا القطاع، و ذلك بواسطة فتح مراكز الدفع و ملحقات عديدة.

أ- مركز الدفع و التخليص.



شكل رقم (09): مخطط يوضح مراكز الدفع و التخليص للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

ب- ملحقات الدفع:



الشكل رقم(10): مخطط يوضح مراكز و ملاحق الدفع للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

- توسيع وتنويع فرض الاستفادة من مختلف الخدمات والأداءات التي تقدمها الوكالة.

- التدعيم الكمي والنوعي للوكالة بالموارد البشرية وتأطيرها.
- تدعيم العمليات التي تتدرج في سياق برنامج عصرنة القطاع لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة وتطبيق النظام العصري ببطاقة الشفاء الالكترونية، بالإضافة الى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الاعلام الآلي.
- تدعيم التوازن المالي للوكالة، مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخيل وترشد النفقات.
- تحسين لظروف الاستقبال و التكفل بطلبات المنتفعين من القطاع، لاسيما بالتكفل بحاجيات و انشغالاتهم المشروعة و الاحتجاجات المشروعة الخاصة، و ذلك بفضل اعلام احسن و واسع و تطوير و تنويع طرق الاتصال بصفة عامة.

التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة للوكالة:

1. الهيكل النموذجي الأول: مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية -الأغواط- تم فتح هذا المركز في

2003/01/03 يشغل بهذا المركز 25 عامل من بينهم ثلاثة و عشرون عون و اطار و إداريين و

سنة أعوان و إطارات طبية من بينهم طبيين و مستشارين.

وخصوص التنظيم الداخلي لهذا المركز و سيره فانه مهيكل و يحتوي على عدة مصالح تقوم بتقديم الخدمات و التكفل بطلبات المنتفعين، بالإضافة الى ثمانية شبابيك، من بينها شباك معد خصيصا للمؤمنين العجزة، و شباكين مخصصين للخلية المكلفة بالخدمات المتعلقة ببطاقة الشفاء الالكترونية.

2. الهيكل النموذجي الثاني: مركز التصوير الطبي بالأغواط ، تم فتحه و تشغيله يوم 02 مارس

2009 و هذه المؤسسة المتخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان

الاجتماعي و هي مشيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء و يحتوي

هذا المركز على التجهيزات المتخصصة الحديثة و المتطورة و التي تهدف الى تقديم الخدمات

الضرورية في المجال الصحي، و يحتوي على معدات و تجهيزات سنذكر منها:¹

- غرفة مجهزة بآليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة للتحكم عن بعد salle télécommandée.

¹ اتفاقيات الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص5.

- غرفة مجهزة بأليات ومعدات خاصة بالأشعة السينية العامة .salle os-poumons.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الشعاعي للثدي .salle de mammographie.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالموجات فوق الصوتية .salle d'échographie.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالدوبلر الصوتي .salle d'écho-doppler.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الشامل للأسنان .salle panoramique dentaire.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالأشعة المقطعية السينية .salle de scanner.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات بالرنين المغناطيسي .salle d'I.R.M
- غرفة مجهزة بأليات و معدات استنساخ الأشعة .salle centrale de développement.

- لل صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء عدة مصالح متسلسلة و مترابطة فيما بينها ستقوم بتعريف البعض منها:

المديرية: هي أساس المؤسسة و يرأسها المدير الذي يقوم بمراقبة جميع رؤساء المصالح و اصدار الأوامر دون استثناء كما يستجيب المدير للأوامر من طرف المديرية العامة التي يوجد مقرها بالجزائر العاصمة و ينفذ كل الأوامر، و للمدير أمانة تستقبل سوءا كانت صادرا أو واردا.

نيابة مديريةية الإدارة و الوسائل العامة

أ- نيابة الإدارة: و يرأسها نائب المدير و يقوم بتنفيذ جميع الأوامر المقدمة من طرف المدير و يقوم كذلك بالإصدار الى مصلحة المستخدمين او مصلحة الوسائل العامة اذا كانت مشتريات أو ترميمات.

ب-الوسائل العامة: و يشرف عليها رئيس المصلحة الذي يقوم بكل المشتريات سوءا كانت عتادا او ما يحتاجه العمال من أدوات و كذلك يقوم بجميع الترميمات في المنظمة و لا يتم ذلك الا بموافقة المدير أو المدير المالي.

ج- فرع الصيانة: و هو الفرع الذي يكلف بنظافة و ترميم و تصليح ما قد يمس المنظمة لذلك يقوم بصيانتها من أجل المحافظة عليها.

د- فرع المخزن: حيث يمول و يزود الشركة بمختلف اللوازم و العتاد و الأجهزة التي تحتاجها المنظمة.

هـ- الحاضرة: و هي الأخرى المتواجدة داخل المؤسسة يقوم الحارس على حراستها (عون الامن)

دور مصلحة الوسائل العامة لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

لها دورا أساسيا و مهما داخل التنظيم و مهامها تتمثل فيما يلي:

تزويد مختلف مصالح الوكالة بالوثائق والمطبوعات اللازمة ونظرا لتعدد المصالح وتقديم مختلف الخدمات فإن وكالات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تتعامل بعدد كبير من الوثائق والمطبوعات ومقارنة مع هذا الحجم فإن مصلحة الوسائل العامة مهمتها سد احتياجات مختلف المصالح، وتقوم بوضع تقويم سنوي بناء على ما تقدمه الى المطبعة الخاصة بالصناعة على مستوى الولاية لتتكفل بعد ذلك بدراستها وطبع ما يلزم طبعه ثم تنقل الى الوكالات صاحبة الطلب.¹

- **مصلحة المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بإعداد مختلف الاحصائيات المطلوبة من قبل المديرية العامة، والإشراف على نظام تسجيل الحضور اليومي بالبصمة الالكترونية، وتحرير مختلف المراسلات الصادرة للمديرية العامة، وأيضا تحرير بعض المقررات الخاصة بالموظفين وكذا مختلف اللجان، وتقوم أيضا بمتابعة ملفات المنحة الجزافية الخاصة بالسيارات وتحيين ملفات المستفيدين الى غيره من المهام الأخرى الكثيرة (الأوامر بمهمة، بيان عطلة، رخصة الخروج)
- **الأمانة:** تقوم هذا المكتب بتسجيل أوامر المهام ووثائق العمل، مختلف الوثائق بالسجلات الخاصة بها، تدوين أيام العطل المرضية والسنوية، الأحداث العائلية في البطاقات الخاصة بالموظفين، التنسيق مع مختلف المصالح التابعة للوكالة، و فرز المعطيات الخاصة بالأجرة في العلب الخاصة بها.
- **خلية الأرشيف:** يشرف مسؤول هذه الخلية على تصنيف مختلف الوثائق الخاصة بالموظفين في ملفاتهم، تدوين مختلف المعلومات على السجلات القانونية (بيانات العمل، الدفع و الاشتراك).
- **مصلحة الأجور:** تعمل بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين بحيث ان هذه الأخيرة تزودها بالمعطيات الشاملة قصد حساب الأجرة الشهرية لكل عامل (علاوات..)، إن مصلحة الأجور قسم خاص بحساب أجور العمال.
- **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** لهذه المصلحة طابع اجتماعي بحيث تكون فيها مساعدات مالية لجميع العمال و ذلك عند الحاجة (المرضية، الوفاة، التقاعد، الزواج...الخ).

¹ مقابلة مع السيد محمد عقاقنة، رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية.

- **المقاومة الاستهلاكية:** تقوم ببيع المواد الغذائية، الأجهزة الالكترونية بأثمان معقولة لعمال المنظمة.¹
- **مصلحة التوثيق:** و هي مصلحة تقوم برصد جميع الوثائق المقدمة من طرف الوكالة أو الجريدة الرسمية و هذا من حيث القوانين الجديدة للعمل ثم يتم توزيعها على كافة المصالح للاطلاع عليه.
- **فرع التنقيط:** و هذا الفرع الذي يقوم بمراقبة الموظفين اتجاه الغيابات و التأخر عن العمل، و يقصد بالتنقيط ، التنقيط الشهري حسب مردود العمال.
- **الترقية:** تعتبر الترقية من أهم الحوافز بالنسبة للعمال، حيث أن كل 03 سنوات يترقى العامل بدرجة قليلة و ذلك من خلال السلم الهرمي وفقا للهيكل التنظيمي و عن طريق لجنة المستخدمين.
- **التقاعد:**

التقاعد العادي: ان نظام التقاعد في الجزائر نظام موحد و هذا حسب القانون رقم 12/83 المؤرخ في 1983/07/02 حيث جعل هذا القانون معاش التقاعد حقا شخصيا ذو طابع مالي يستفيد منه العامل مدى الحياة بشرط يتمثل في وجوب بلوغ العامل من ستون سنة للرجال و خمسة و خمسون سنة للنساء، و قضاء المدة الزمنية اللازمة للعمل و المقدرة بخمسة عشر سنة على الأقل.

التقاعد المبكر: هذا الأسلوب يتطلب تعديل بعض قوانين التأمين المبكر على ان نقوم بدفع مكافأة نهائية في نفس الوقت تقوم المنظمة بتحمل الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية.

- **مصلحة الانتساب و التعيين:** تقوم باستقبال المواطنين الذين يريدون تسجيل أنفسهم من أجل التأمين من المخاطر.
- **مصلحة المراقبة الادارية:** هناك أشخاص يستفيدون من العطل المرضية، فتقوم هذه المصلحة بالمراقبة لهؤلاء الأشخاص و تسعى للقضاء على ظاهرة الغش و التحايل على القانون.²
- **مصلحة المراقبة الطبية:** طبيب مستشار يقوم بمراقبة الوصفات الطبية و كل المصالح تمر بالاستشارة الطبية المختصة بالوكالة.
- **مصلحة الدفع:** مهمتها مراقبة الفواتير التي يأتي بها الصيادلة (الوصفات الطبية)

¹مقابلة مع السيد محمد عقاقنة، رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية.

² نفس المقابلة.

- **مصلحة حوادث العمل:** تستقبل ملفات حوادث العمل الناجمة عن إصابة بدنية نتيجة سبب مفاجئ أو خارجي أثناء قيام المؤمن بالعمل و يجب التبليغ عن الحادث خلال 24 ساعة 24/24.
- **مصلحة المنح العائلية:** تكوين الملفات و تعويض المؤمنين (لكل متزوج و له أطفال) و هذه المنح تخصص للأطفال دون سن 17(سنة)، و المتدرسون (21 سنة).
- **مصلحة العطل و الأمومة:** هو التأمين الذي يضمن حماية المرأة الحامل و الطفل، و هذه الحماية تكمن في تغطية المصاريف المتعلقة بالحمل و الولادة.

2-1 المجال البشري :

تحتوي وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على 200 عامل اداريين و تقنيين و أطباء، و ينتمي الى هذه الوكالة 133308 مؤمن اجتماعي من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير (متقاعدین، المرضى، و غيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام).

3-1 المجال الزماني:

و يقصد به المدة الزمنية او الوقت الذي استغرقه الباحث في إجراء هذه الدراسة و لقد مرت هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في:

1-3-1 المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية و التعرف على المؤسسة محل الدراسة و طبيعة الأنشطة فيها و كذا طرح الموضوع على المسؤولين و محاولة شرحه و توضيحه، و معرفة ما اذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة و كان هذا بتاريخ 07 مارس 2019 حيث قابلنا نائب المدير و رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية رئيس مصلحة المستخدمين حيث قاموا بتوضيح كل ما يخص المؤسسة و لم يبخلوا علينا بالمعلومات و النصح و التوجيه و زدونا بالوثائق و المعلومات المطلوبة في هذا البحث العلمي مع تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف الكامل لها.

كما تم تزويدنا بالوثائق التي تخص المورد البشري من حيث العدد بحيث تمت الاستفادة من آرائهم و مدى تقبلهم للموضوع المدروس و بعد هذا تم تحديد مجتمع البحث و ضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات، و بعد كل هذا قمنا بإعداد الاستمارة و تحكيمها من طرف الاستاذ المشرف و بعض الاساتذة المختصين في علم اجتماع تنظيم و عمل.

2-3-1 المرحلة الثانية: و تبدأ هذه المرحلة من 18 مارس 2019 الى غاية 19 مارس 2019 حيث قمنا في اليوم الأول بتوزيع الاستمارات و محاولة استرجاعها في اليوم الثاني، حيث قمنا بتوزيع 75 استمارة لنسترجع منها 60 استمارة و30 لم نسترجعها، و كانت من بين هاته ال 50 استمارة كلها صالحة ما عدا 10 تم استبعادها لأنها لم تكن فيها اجابات واضحة و بعد الفرز قمنا بتفريغ 50 استمارة و كان ذلك بتاريخ 07 أفريل 2019.

2- منهج البحث و أدوات الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف أثر الأنماط القيادية على أداء الوظيفي العاملين في المؤسسة محل الدراسة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط حيث يناقش للنهج الدراسة المستخدم، كما يبين مجتمع الدراسة كيفية اختيار العينة، و كذا كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها و الأساليب الإحصائية التي تستخدم في البحث.

1-1 المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع و نوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل و تفسير البيانات ، و بما أن هدف الدراسة الوقوف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الادارية و الأداء الوظيفي للعاملين. كل هذا جعلنا ملزمين على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

- و يقوم المنهج الوصفي بدراسة واقع الظاهرة، و يهتم بها و يصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كيفية و كميا، و لا يقتصر على هذا بل يتعداه لتفسيرها و تحليلها للوصول الى حقائق الظروف الموجودة أو الأوضاع السائدة في المجتمع،¹ و مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها من أجل تطويرها و تحسينها، و لكي يكون الباحث أقرب الى الدقة يجب أن يتعدى مستوى الوصف الى تحليل الظواهر الموصوفة، و الكشف عن وجود العلاقة التي بينها، و من ثم فالمنهج طريقة يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة من أجل معرفة الحقيقة.

¹ العساف صالح بن محمد ، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، بدون طبعة، الرياض، مكتبة العبيكان، 1995، ص189.

- فليس الهدف من الدراسة هو وصف النمط القيادي الشيع فقط، و إنما الكشف عما اذا كانت هناك علاقة بين النمط القيادي و دوره في تحسين الأداء للحصول على رضا العمال، من خلال تحليل مختلف الآراء و الإجابات الصادرة عن القادة او العمال.
- كما انه الى جانب المنهج الوصفي تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفرغ البيانات و تبويبها في جداول بسيطة و مركبة.

2-1 أدوات جمع البيانات :

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية و نوع الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات و البيانات، و لكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه يجب عليه ان يختار الأدوات المناسبة بطبيعة الموضوع و تتوافق معه، و استخدمت هذه الدراسة الأدوات التالية:

- **الملاحظة:** ساعدت الملاحظة على جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بسلوك لافراد العينة إذ يتم ملاحظة ما يحدث في الواقع، و استخدمنا هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

بحيث لاحظت:

- الظروف المحيطة بالعمل و كيفية أداء العمال لأعمالهم.
- طبيعة العمل داخل الأقسام الإنتاجية.
- كما ركزت على أفراد العينة من خلال تصرفات القادة مع العمال و طبيعة العلاقات السائدة بينهما و ما يصدر عن الجانبين من ، و لقد كانت الملاحظات كدلائل حية لتدعيم نتائج الدراسة.

استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة لمحاولة تحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

- بحيث لاحظت الظروف المحيطة بالعمل و كيفية أداء العمال لأعمالهم.
- طبيعة العمل داخل الاقسام الإنتاجية.

- كما ركزت علة أفراد العينة من خلال تصرفات القادة مع العمال و طبيعة العلاقات السائدة بينهما و ما يصدر عن الجانبين من سلوك.
و لقد كانت الملاحظات كدلائل حية لتدعيم نتائج الدراسة.

أ- **الاستبيان:** استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و تحليلها ، و ذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختيار فرضياتها.
ب- **بناء الاستبيان:** تم إعداد الاستبيان بأسئلة بما يتلاءم و متطلبات الدراسة و تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة الى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد و ذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، و تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات
- عرض الاستبيان على المشرف و على الاساتذة المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين و تصحيح ما يجب تصحيحه و حذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان و تعديله حسب ما يناسب الدراسة.
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
و قد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية هي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية: و يشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية و الوظيفة لمفردة البحث، حيث يضم ستة (06) فقرات تعلق بكل من:

- الجنس .
- السن .
- الحالة الاجتماعية.
- الوظيفة.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة

المحور الثاني: خاص بالأداء الوظيفي: هذا حيث احتوى هذا المحور على 12 عبارة من العبارة رقم (07) الى العبارة رقم (18)

المحور الثالث: خاص بأنماط القيادة الادارية: و يتضمن هذا المحور (15) عبارة من العبارة رقم (19) الى العبارة رقم (33) حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد اساسية نذكر منها الآتي:

البعد الأول: حيث تضمن هذا البعد خمس عبارات من العبارة (19) الى العبارة (23) تدل على القيادة الأوتوقراطية و سيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكارت الخماسي.

البعد الثاني: و يمثل هذا البعد خمس عبارات من العبارة (24) الى العبارة (29) تدل على القيادة الديموقراطية.

البعد الثالث: و يمثل هذا البعد خمس عبارات من العبارة (29) الى العبارة (33) و يدل على القيادة المساهلة (الحرّة)

صدق الاستبيان:

و يقصد به أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه و لا تقيس شيئاً آخر، ثم التأكد من صدق و ثبات فقرات الاستبيان كما يلي:

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

- **تحكيم الاستبيان:**

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين و هم (05) مختصين في علم الاجتماع و بناء على ملاحظاتهم تم تعديل الاستبيان بإعادة صياغة بعض الفقرات.

- **ج- الوثائق والسجلات:** استعانت الدراسة الخاصة بأنماط القيادة الادارية و الأداء الوظيفي بالوثائق و السجلات كمصدر لجميع المعلومات و البيانات الضرورية و الخاصة المتعلقة ب:

- معلومات حول موقع و نشأت تطور المؤسسة الوطنية للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط، العدد الإجمالي للعاملين و العائلات فيها، و معلومات حول المهام و الأنشطة الممارسة، بيانات حول الهيكل التنظيمي و المصالح و الأقسام و كيفية توزيعها.
- بيانات حول الامكانيات المادية و البشرية للمؤسسة.

3: عينة الدراسة

3-1: عينة الدراسة:

العينة هي النموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الاصيلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له تحمل صفاته المشتركة و هذا النموذج يغني الباحث عن دراسة وحدات و مفردات المجتمع الاصيلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة تلك الوحدات.

و يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من إطارات و أعوان تنفيذ اعوان تحكم المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجزاء بالأغواط.

و في هذا الجدول سنوضح رتب العينة و عددها:

الرتب	العدد
اطارات	26
أعوان تنفيذ	06
أعوان تحكم	18

2- كيفية إختيار العينة:

يعتبر اختيار العينة من أهم الخطوات المنهجية التي يقوم بها الباحث والتي يعرف عنها " جزء من المجتمع الكلي المراد تحديده سماته ممثلة بنسبة مئوية يتم حسابها طبقا لمعايير الإحصائية وطبيعة المشكلة البحث ومصادر بياناته¹.

¹ عدلي أبو طاحون ، مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، الجزء الأول المكتب الجامعي الحديث ، إسكندرية ، 1998 ، ص193.

أما أنواع العينة المستعملة في دراستنا هذه هي " العينة الطبقية " بحيث هذا النوع من العينات تتم بمقاييس إحصائية مطابقة للمجتمع تعكس مميزاته الأساسية¹.

فتكونت من 200 عامل وتم أخذ نسبة 25% أي ما يعادل 50 مفردة والتي تم حسابها وفقا للطريقة التالية.

$$\text{حجم المجتمع الكلي} \times 25\%$$

$$= \frac{50 \text{ مفردة}}{\text{حجم المجتمع الكلي} \times 25\%}$$

$$= 100\%$$

4- الأساليب الإحصائية: statistical methods

4-1- مقياس ليكرت الخماسي: Likert scale

اعتمد في الدراسة على مقياس لكرت الخماسي للإجابة على فقرات الإستبيان حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة ، وتوزعت درجة الإجابات من أعلى وزن إلى أقل وزن والتي تدرجت على النحو التالي:

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

الجدول (01) يوضح درجة مقياس ليكرت

و كان اعتمادنا لمقياس ليكرت الخماسي في المتغير المستقل و هو " أنماط القيادة الادارية "

أما في المتغير التابع و هو الاداء الوظيفي فقد استعملنا الاستجابات التالية الموضحة في الجدول (02)

الاستجابة	احيانا	نادرا	دائما	أبدا
الدرجة	1	2	3	4

الجدول (02) يوضح الأسلوب الرباعي

¹ رحيم يونس كرو العزاوي ، منهج البحث العملي، الطبعة الأولى، دار حجلة ، عمان (الأردن) ، 2008.ص168.

4-2- برنامج التحليل الاحصائي (s.p.s.s) : Statistical Package For Social Science

سيتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي. spss و الذي يعتبر من اهم البرامج الاحصائية المستعملة في اجراءات التحليلات الاحصائية بكافة اشكالها بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الاخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات .

خلاصة الفصل:

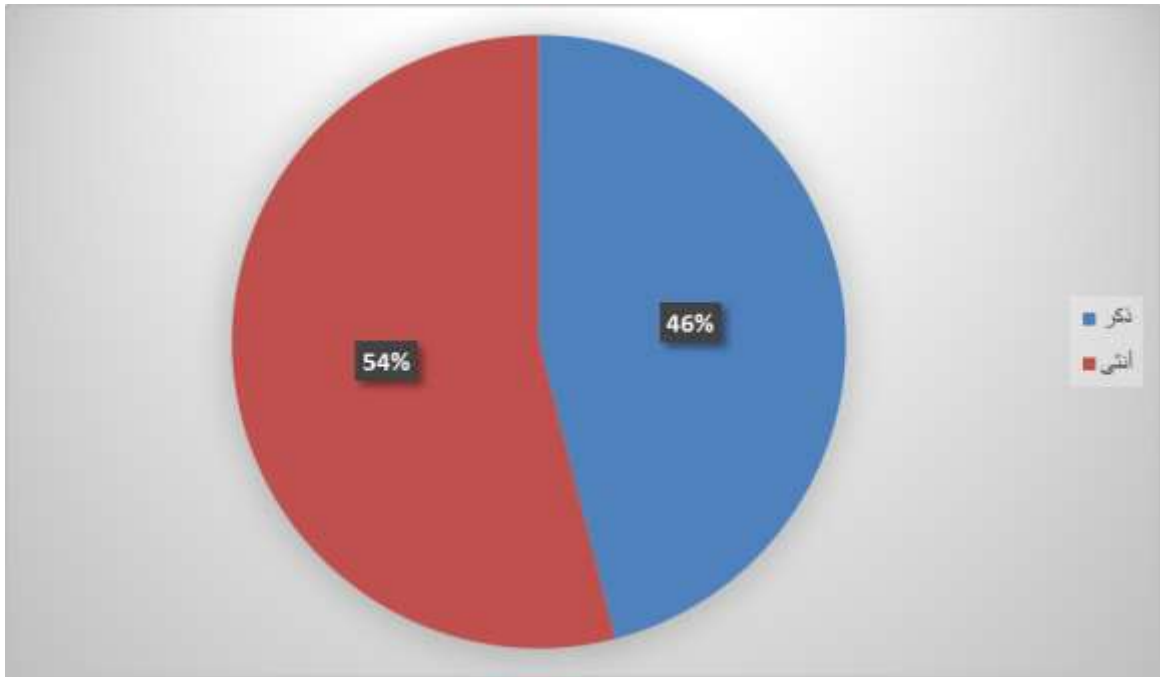
تم التعرض في هذا الفصل إلى أهم الخطوات اللازمة في العمل الميداني وإجراءاته بدءا من منهج وميدان الدراسة الاستطلاعية من عينة وأداة وخصائص سيكو مترية ، انتقالا إلى الدراسة الأساسية وحتما بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1- تحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	الجنس
46%	23	ذكر
54%	27	أنثى
100	50	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.



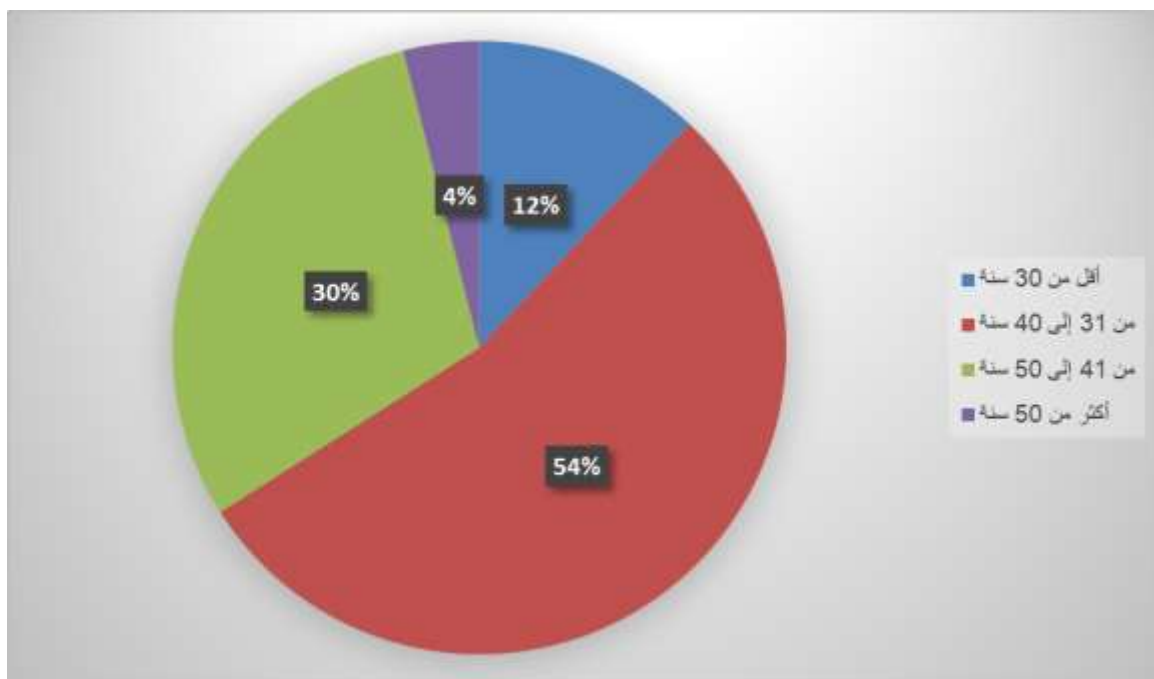
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة هو 50 فرداً وأن 54% من عينة الدراسة هم إناث، أما نسبة الذكور فبلغت 46% من عينة الدراسة، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الإناث في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات العمال الأجراء، مقابل انخفاض نسبة العاملين من جنس الذكور، ويرجع هذا السبب إلى أن وجود المرأة يتجسد في بعض المهام الإدارية فقط، وأما الذكور فينطبق عليهم العمل الميداني أكثر من العمل الإداري.

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	12%
من 31 إلى 40 سنة	27	54%
من 41 إلى 50 سنة	15	30%
أكثر من 50 سنة	02	04%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.



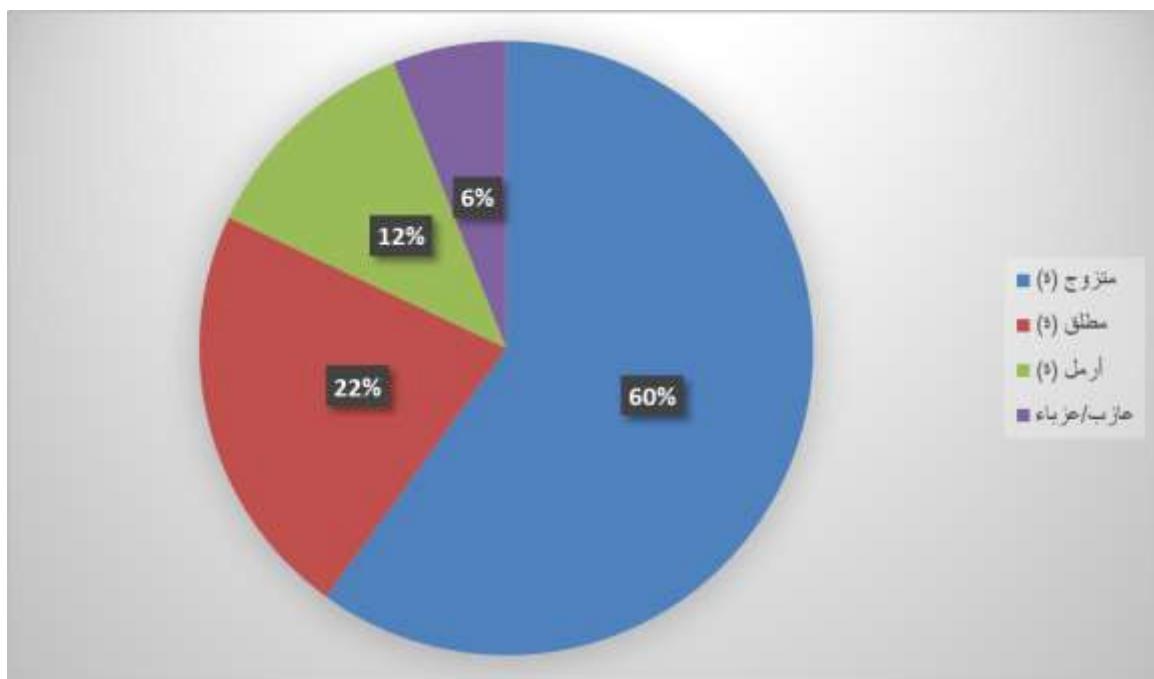
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة لدى المبحوثين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 سنة قدرت ب 54 %، ثم يليها الفئة العمرية ما بين 41 الى 50 سنة بنسبة تقدر ب: 30، في حين نجد ان الفئة ذات العمر الاقل من 30 سنة نسبتها 12% و الفئة العمرية الاخيرة الاكثر من 50 سنة تقدر نسبتها ب 4 %

الجدول رقم (03) : توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الإجتماعية
60	30	متزوج (ة)
22	11	مطلق (ة)
12	06	أرمل (ة)
06	03	عازب/عزباء
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

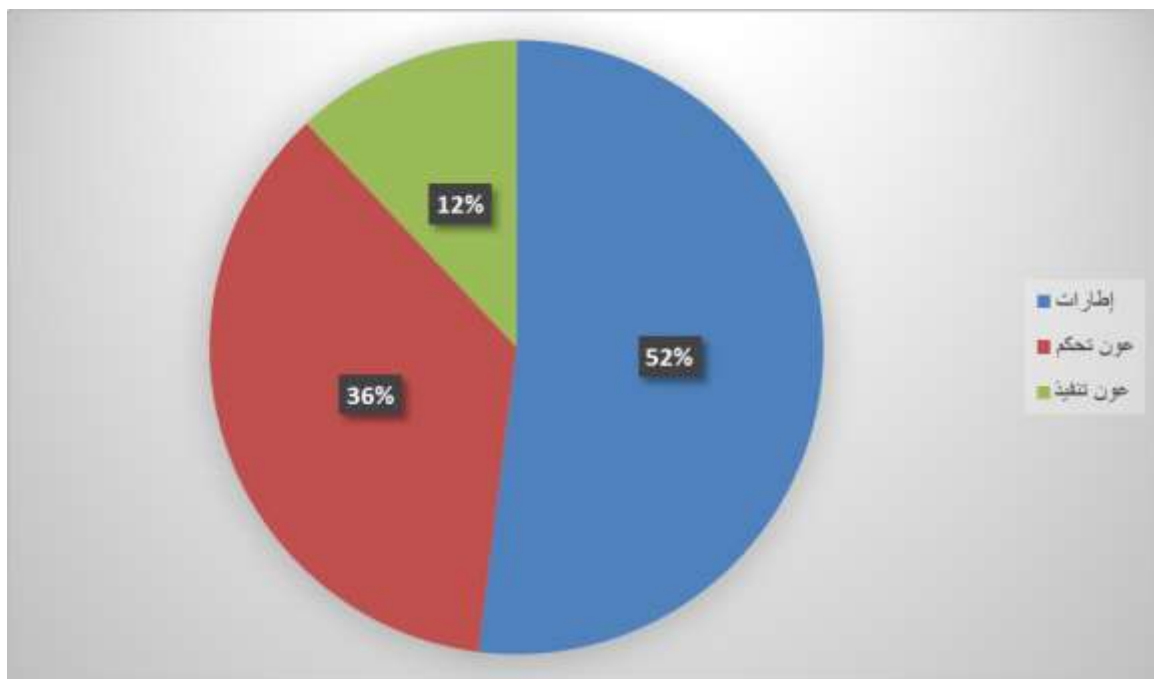
يبين الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة المتزوجة، أما نسبة 22% من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة المطلقة، في حين أن نسبة الأرمال بلغت 6%، أما فئة العزاب والعازبات فبلغت 3%. ومن هذا نستنتج أن فئة المتزوجين هي النسبة الأكبر والمسيطرة داخل العمل، وهذا يساعد على الإستقرار داخل العمل خاصة نفسياً مما يعود بالإيجاب على الأداء، كما أن إرتفاع نسبة المتزوجين داخل المؤسسة

محل الدراسة ذلك أنهم يعملون من أجل تحقيق اكتفائهم واستقرارهم الاجتماعي والمادي، أما نسبة العازبين فهي راجعة لسن الشباب وتأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة وهناك عدة أسباب منها ما له علاقة بالجانب الإقتصادي أو الاجتماعي (غلاء المعيشة، السكن ...)

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطارات	26	52
عون تحكم	18	36
عون تنفيذ	06	12
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

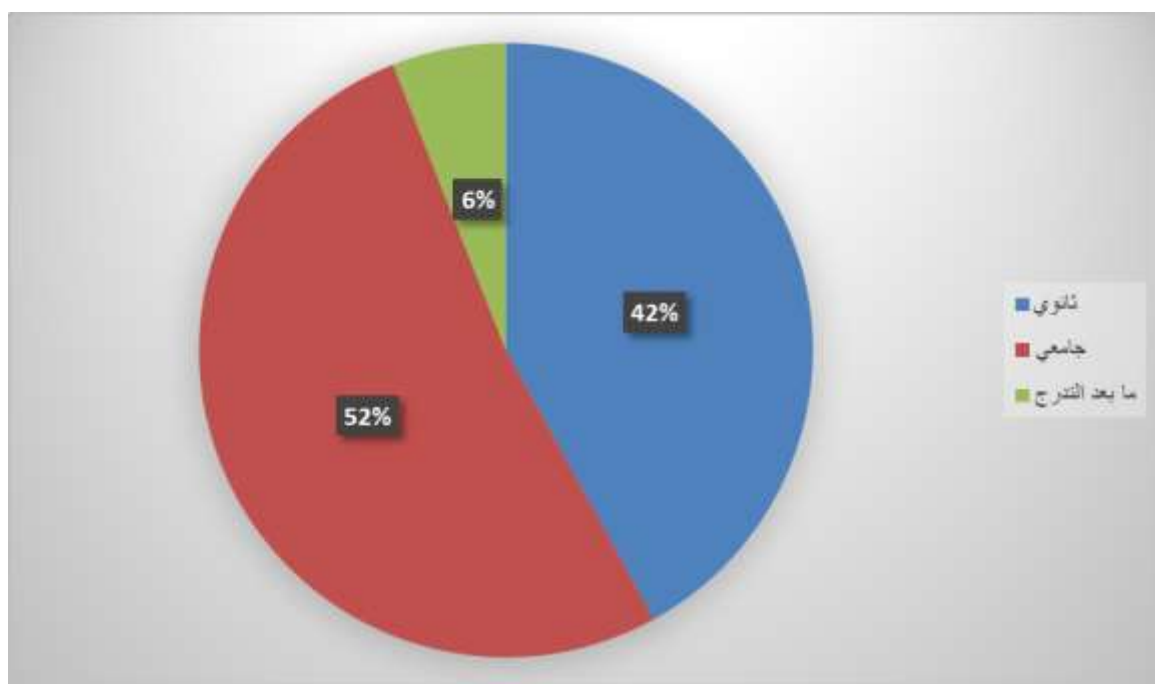
من خلال القراءات الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 52% من عينة الدراسة هم من فئة الإطارات، في حين أن 36% من فئة عون تحكم، بينما نجد 12% من فئة عون تنفيذ وهذا ما يدل أن هناك

إختلاف في الوظائف وأن المؤسسة محل الدراسة في حالة التوظيف تعتمد على المؤهلات العلمية والكفاءات المهنية، مما يساعد على تلبية الحاجات الوظيفية للمؤسسة، وتوزيع المهام بشكل مناسب.

الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	21	42
جامعي	26	52
ما بعد التدرج	03	06
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

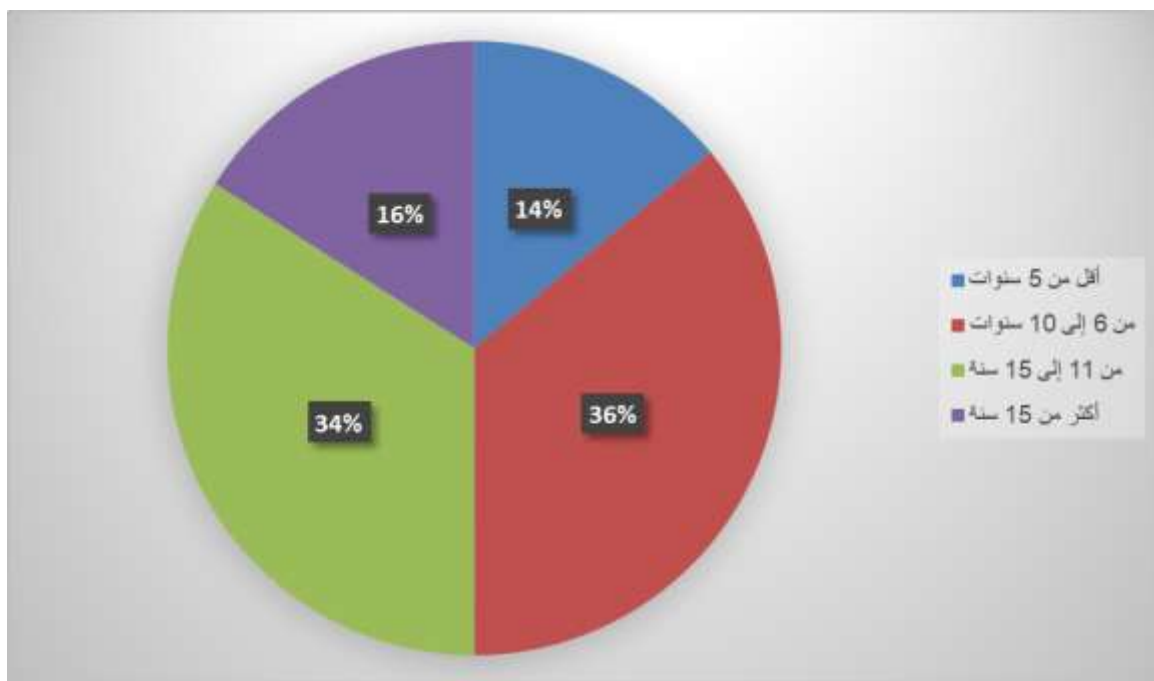
من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 42% من أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادات الثانوية، في حين نجد نسبة 52% من أفراد عينة الدراسة يمثلون الأفراد ذوي المستوى الجامعي، ثم يليه الأفراد الذين يحملون شهادات ما بعد التدرج بلغت نسبتهم 06% من أفراد عينة الدراسة.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة توظف حاملي الشهادات الجامعية مما يدل على إستثمار المؤسسة في الكفاءات الجامعية و إتمادها على المهارات والقدرات بهدف تحسين خدماتها ورفع مستواها.

الجدول رقم (06) : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	14
من 6 إلى 10 سنوات	18	36
من 11 إلى 15 سنة	17	34
أكثر من 15 سنة	08	16
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 14% من عينة الدراسة تزداد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، في حين أن نسبة 36% من أفراد عينة الدراسة تراوحت الأقدمية لديهم من 6 إلى 10 سنوات، في حين تراوحت سنوات

الخبرة لدى نسبة 34% من عينة الدراسة ما بين 11 إلى 15 سنة، أما الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فبلغت نسبتهم 16%.

- مما سبق نستنتج أن حسب آراء العاملين وخاصة الإطارات التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة منهم من يتوفر على أقدمية كبيرة بالمؤسسة، لأن المؤسسة تعتمد على سياسة توظيف الذين لديهم تكوين مهني أغلبهم قد أجرى فترة ترصه بمؤسستهم حتى تشرف على إنتقاءه، خاصة إذا صادفت فترة حاجتها إلى يد عاملة جديدة، كما أما نقص خبرتهم يعود إلى إحالة بعض العمال على التقاعد أو توظيفها للعمال المدمجين في إطار عقود ما قبل الإدماج أو الذين يعملون بعقد محدد، كما أن هناك عمال ذوو خبرات وأقدمية طويلة في العمل وهذا مؤشر إيجابي على أن المؤسسة تعتمد على العمال القدامى، فخبرة العامل سواء كان رئيساً أو مرؤوساً تعكس درجة شعوره بالإستقرار و الإرتياح وحب العمل، وهذا ما يؤثر على إتجاهاتهم نحو قاداته وأيضاً طبيعة العلاقات التي تربطهم ببعض البعض وكذلك على مستوى الأداء الوظيفي السائد داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (07): تشجيع مديرك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة

النسبة المئوية	التكرار	تشجيع مديرك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة
62%	31	أحيانا
2%	1	نادرا
32%	2	دائما
4%	1	أبدا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) أن من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 62% من العاملين المستجوبين أحيانا تشجيع المدير لهم يدفعهم لانجاز أعمالهم بكفاءة ، في حين نجد أن نسبة 2% أنهم نادرا ما يدفعهم

تشجيع المدير إلي انجاز الأعمال بكفاءة فهناك تباعد في النسب بين من يساعدهم تشجيع وتحفيز المدير لهم .

و منه نستنتج أن معظم العاملين في أغلب الأحيان يساعدهم تشجيع المدير والتحفيز علي إتمام أعمالهم بكفاءة عالية ومنه الدعم المعنوي له ايجابيات وسياسات ناجحة و تحقق الأهداف المنشودة لمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .

جدول رقم (08): ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك

النسبة المئوية	التكرار	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك
40%	20	أحيانا
18%	9	نادرا
36%	18	دائما
6%	3	أبدا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة بنسبة 40% من المستجوبين العاملين بمن اجابو بأحيانا انأ لهم ضعف في التفاعل بينهم وبين رئيسهم يؤدي في بعض الأحيان إلي انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي لهم وفي الأخير نجد بمن اجابو ابدا بنسبة 6% ليس لهم مشكلة في عدم التفاعل مع رئيسهم ولا ينقص هذا من مستوى الأداء الوظيفي لهم .

ومنه نستنتج إنا أغلبية العاملين يرون مشكلة في عدم التفاعل وتفاهم مع مديرهم وهذا ما يؤثر علي انخفاض في مستوى الأداء لديهم

جدول رقم (09): اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم
48%	24	أحيانا
12%	6	نادرا
36%	18	دائما
4%	2	أبدا
100%	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه و المتعلق بإجابة العاملين اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين وتشجيعهم على رفع مستوى أدائهم وهذا بنسبة 48% الذين يرون انأ المدير في بعض الأحيان ينظر إلي اقتراحاتهم ، في حين نجد 4% تمثل نسبة العاملين الذين أبدا نستنتج أن هذا الفرق كبير في النسب و إنما يدل على أن أغلبية المستجوبين يهتمون باقتراحات العاملين لأنها تساعدهم على رفع مستوى أدائهم هذا له علاقة بالمعاملة والاهتمام الجيد للعامل من طرف مدير مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بنسبة كبيرة و هذا لأنها تقوم بتنمية مختلف قدرات العاملين وتحفيزهم على بذل اكبر جهد

جدول رقم (10): العمل ضمن الجماعة يقلل من الصراعات و يرفع مستوى الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العمل ضمن الجماعة يقلل من الصراعات و يرفع مستوى الأداء
30%	15	أحيانا
20%	10	نادرا
44%	22	دائما
6%	3	أبدا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بإجابة العاملين حول العمل الجماعي داخل مؤسسة أن الأغلبية كانت إجابتهم بدائما و التي تقدر بنسبة 44%، أما نسبة 6 % فتدل على إجابة العاملين ابداً لا يقومون بالعمل الجماعي ويقولون أن ليس له إي تأثير علي مستوي الأداء الخاص بيبهم و هذا ما يفسر لنا قيمة التشجيع المعنوي كعامل نفسي قوي و مؤثر ، و منه لابد على المدير الاعتماد على التشجيع المعنوي للتقليل من العوامل السلبية التي تواجه العاملين .

جدول رقم (11): تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي

النسبة المئوية	التكرار	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي
26%	13	احيانا
26%	8	نادرا
52%	26	دائما
6%	3	أبدا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج أن النسبة العالية من أفراد العينة و المقدرة ب 63,9% يرون أن تحقيق العدالة في التعامل مع المدير دائما مايساعدهم علي رفع مستوي أدائهم وفي المقابل نجد نسبة 6% يرون بأنهم أبدا لا يوجد إشكال في تحقيق عدالة المدير أو لا تأثير في مستوي الأداء .

و هذا ما يعبر عن وجود إرادة و عزيمة عند مجموعة العاملين بان العدالة أساسية في حكم المدير ومعاملة ،و كذلك توفر الإمكانيات المادية و النفسية لديهم و هو عنصر مهم و أساسي . و كذلك كفاءة بعض العاملين في كيفية تنظيم واحترام أوقات العمل (الدخول والخروج) ، و كيفية جذب الزبائن والتعامل معهم وتقديم أحسن الخدمات للمواطنين .

المحور الثاني : يمثل انماط القيادة التي يمارسها القائد الاداري على افراد العينة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12) :جدول يوضح انتقاد القائد الأداء الضعيف ويعالجه و علاقته ببناء الرؤساء على مجهودات العاملين يدفع بالارتقاء بالأداء.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		ينتقد القائد الأداء الضعيف ويعالجه.
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.4	11	100	01	42.9	03	66.7	06	00	00	16.7	01	أحيانا
10.2	07	00	00	14.3	01	00	00	15.4	04	00	02	نادرا
49	22	00	00	28.6	02	11.1	01	65.4	17	66.7	02	دائما
18.4	10	00	00	14.3	01	22.2	02	19.2	05	16.7	02	أبدا
100	50	100	01	100	07	100	09	100	26	100	07	المجموع

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين الذين أحيانا ما يرتقون بأدائهم مدعمين اجاباتهم بعدم الموافقة بشدة بنسبه 100%, ثم يقابلها في الاتجاه المقابل اجابات المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة على ثناء قائدهم على مجهوداتهم و ذلك بنسبة 42.9% حيث يقابلها في الاتجاه المعاكس اجابات الموافقين بشدة بنسبة 16.7% ,و البعض الاخر اجابوا بدائما يرتقون بأدائهم مدعمين اجاباتهم بالموافقة بنسبة 66.7 % مساندين اجاباتهم بالموافقة و ذلك بنسبة 65.4 % و يقابلها في الاتجاه المعاكس إجابات الغير موافقين بنسبة 28.6 % والغير موافقين بشدة بنسبة 00% .

من خلال القراءات الإحصائية نستنتج أن فئة من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يتلقون النقد عند قيامهم بأداء ضعيف لأنه يتدنا المستوى الإنتاجي للعامل وينخفض إنتاجه ويتقلص مستوى أدائه، لهذا فإن إنتقاد القائد للأداء الضعيف والتشجيع على تحسينه من ثقافات المؤسسات المتطورة، فالذي يدفع بالعامل إلى الإرتقاء بأدائه الوظيفي هو ثناء رؤسائه عليه وذلك من خلال إعطائهم مساحة للإبداع وإظهار مهاراته بخلق جومن التنافس بين أعضاء المؤسسة مما ينعكس إيجابا على تطورها والعمل بها مع إعطاء بعض الحوافز التشجيعية للمتميزين، لهذا لا بد لكل قائد أو مسؤول أن يضع إجراءات تدل على أن القائد يعتبر المؤسسة جزء منطموحه وممتلكاته الخاصة، لهذا تسعى هذه المؤسسة لتوظيف القادة والمشرفين الذين لهم ثقافة بكيفية و طرق انتقاد أداء العامل.

الجدول رقم (13): جدول يوضح تفقد المسؤول العمال من حين لآخر ويقوم بتشجيعك على الأداء وعلاقته بتشجيع المدير لإنجاز العمل بكفاءة

المجموع	موافق		غير موافق		محايد	موافق		موافق بشدة		يتفقد المسؤول من حين لآخر ويقوم بتشجيعك على الأداء تشجيع مديرك لإنجاز عملك
	ك	%	ك	%		ك	%	ك	%	
أحيانا	30	71.4	02	66.7	05	71.4	16	50	05	
نادرا	02	00	00	00	00	00	00	10	01	
دائما	16	33.3	01	33.3	00	0%	10	40	04	
أبدا	02	28.6	00	00	02	28.6	00	00	00	
المجموع	50	100	03	100	07	100	26	100	10	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان اجابات المبحوثين الذين دائما ما ينجزون عملهم بكفاءة و موافقين بشدة على تشجيع مديرهم بنسبة 40 % بالاعم مع اجابات الموافقين بنسبة 38.5% ,حيث يقابلها في الاتجاه المعاكس الذين أجابوا بعدم الموافقة على تشجيع مديرهم بدفعهم لإنجاز عملهم وذلك بنسبة 33.3% حيث تساندها اجابات الغير موافقين بنسبة 33.3% ,ثم تليها اجابات المبحوثين الذين اكدوا رفضهم في انجاز عملهم بكفاءة وموافقتهم على تشجيع مديرهم لإنجاز عملهم بكفاءة وذلك بنسبة 28.6%.

نستنتج من خلال الشواهد الكمية الموضحة أن معظم أو جل العاملين أن المسؤول لا يتفقدهم أثناء العمل، لأن المسؤول لا يهتم بعملهم أو بما يواجهونه من صعوبات ومشاكل داخل ورشات العمل، أما فيما يخص فئة المبحوثين الذين يرون أن القائد لا يتفقدهم باستمرار، فهذا ليس لأنه لا يتفقدهم وبكل رغبة في معرفة صعوبات ومشاكل العمل حيث يقوم بدورات لمعرفة كيفية سير العمل، مؤكدين تشجيعه لهم على بذل مزيد من الجهد وعدم تضييع الوقت والتركيز أكثر لعدم إرتكاب الأخطاء التي قد تؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة ويضعف

روحهم المعنوية و إهتمامهم بمقترحاتهم في تبادل الخبرات كما يسهل المهام الصعبة والمعقدة مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتحسينه لديهم وهذا ما يدفعهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة، وأن ضعف التفاعل بين المسؤول والعاملين وعدم إيجاد قنوات إتصال تؤدي إلى إعاقة و انخفاض مستوى أدائهم وهذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسات السابقة.

الجدول رقم (14) : جدول يوضح اعطاء المسؤول الاستقلالية المفرطة في ممارسة العمل و علاقتها بتوافر الجاهزية و الاستعداد و الرغبة في العمل خارج الأوقات الرسمية للدوام لإنجاز الاداء الوظيفي .

المجموع	موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		يعطي المسؤول الاستقلالية المفرطة في ممارسة العمل تتوافر لدى العاملين الإستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أحيانا	11	22	01	25	04	30.8	02	40	02	28.6	02
نادرا	04	08	00	00	02	15.4	01	20	01	4.8	00
دائما	26	52	03	75	05	38.5	01	20	15	71.4	02
أبدا	09	18	00	00	02	15.3	01	20	03	14.3	03
المجموع	50	100	04	100	13	100	05	100	21	100	07

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نسبة 71.4% من المبحوثين الذين دائما يقومون بإنجاز ادائهم الوظيفي مدعمين اجاباتهم بالموافقة بشدة وذلك بنسبة 28.6% حيث يقابلها في الاتجاه المعاكس اجابات المبحوثين

الغير موافقين بشدة على الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل وذلك بنسبة 75% مما يساندها اجابات الغير موافقين وذلك بنسبة 38.5%, و احيانا تتوفر الجاهزية و الاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل مدعمة اجابتهم بمحايد بنسبة 40% ثم تليها غير موافق بنسبة 30.8% تساندها اجابات الغير موافقين بشدة بنسبة 25% ثم تليها اجابات المبحوثين الموافقين بشدة على الجاهزية و الرغبة في العمل خارج الاوقات الرسمية للعمل بنسبة 28.6% حيث تساندها اجابات الموافقين بنسبة 9.5%.

من خلال القراءات الإحصائية وما صرح به المبحوثين بأنهم يعطون استقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم وذلك لكثرة إنشغالات المسؤول تجعله يعجز عن متابعة كل العمال الباحثين عن أعمالهم اليومية وعدم تعرفه على ظروف إعطاء الدروس كما أن كل عامل له حرية التصرف في ممارسة عمله وعدم تعرف المسؤول عن ظروف تقديمه للعمل.

الجدول رقم (15) : جدول يوضح التزام العاملين بتنفيذ واجباتهم وإتباعهم القانون الداخلي للمؤسسة و علاقته بالعمل ضمن الجماعة في تقليل من الصراعات و رفع مستوى الاداء.

المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		تلتزم كعامل بتنفيذ الواجبات وإتباع القانون الداخلي للمؤسسة. العمل ضمن الجماعة يقلل من الصراعات ويرفع مستوى الأداء
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أحيانا	15	30	00	00	04	36.4	03	28	07	14.3	01
نادرا	10	20	00	00	03	27.3	01	16	04	28.6	02
دائما	22	44	01	100	04	36.4	01	48	12	57.1	04
أبدا	03	06	00	00	00	00	01	08	02	00	00
المجموع	50	100	01	100	11	100	06	100	25	100	07

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ام اجابات المبحوثين الذين دائما يتبعون القانون الداخلي للمؤسسة مدعمين اجاباتهم بالموافقة بشدة على التزام العامل بتنفيذ الواجبات وذلك بنسبة 57.5% تساندها اجابات الموافقين وذلك بنسبة 48% ثم تليها اجابات الغير موافقين بشدة على التزام العامل بتنفيذ الواجبات وذلك بنسبة 100% حيث تساندها اجابات الغير موافقين وذلك بنسبة 36.4% ثم تليها اجابات المبحوثين الذين أكدوا أنهم احيانا ما يتبعون النظام الداخلي للمؤسسة مدعمين اجاباتهم بالمحايدة بنسبة 50% ثم تليها اجابات الغير موافقين على التزام العامل بتنفيذ الواجبات واتباع النظام الداخلي للمؤسسة وذلك بنسبة 36.4% ثم تليها اجابات المبحوثين الموافقين بنسبة 28% بالمساندة مع اجابات المبحوثين وذلك بنسبة 14.3%.

من الشواهد الكمية نلاحظ أن مساهمة القائد في متابعة العمل تساعد على إلتزام العامل بأداء واجباته وهي من مظاهر العناية بالدور الذي يقوم به والعامل من داخل المؤسسة بحيث نجد أن معظم العاملين يرون أن النمط القيادي الذي يتبعه القائد يساهم في إلتزام العامل بواجباته، وكذا العمل ضمن جماعة فهو يعمل على إستقرارا لمؤسسات وأسرار نجاحها غاياتها وأداء رسالتها، كما يساهم العمل ضمن الجماعة في التقليل من الصراعات وبذلك تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل ضمن الجماعة، في حين يؤكدون أن طريقة وأسلوب قائدهم في تسيير الأمور لها دور إلى حد ما في مراعاة القائد لنمط التسيير معناه أنه وصل لدرجة ما من الوعي بأنه منبع سير الأمور وأن أسلوبه مع عمال المؤسسة هم جزء من طموحه وأهدافه

3- المحور الثالث: يوجد علاقة بين النمط القيادي المتبع وأداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. الجدول رقم (16): جدول يوضح استشارة القائد للعاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالمشاركة في تحسين الاداء الوظيفي

المجموع		موافق		غير موافق		محايد		موافق بشدة		المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تحسين الاداء استشارة القائد للعاملين في اتخاذ القرارات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22	11	00	00	15.4	02	66.6	04	15	03	25	02	أحيانا
18	09	66.66	02	23.1	03	00	00	15	03	12.5	01	نادرا
46	23	00	00	53.8	07	16.7	01	65	13	25	02	دائما
14	07	33.33	01	7.7	01	16.7	01	05	01	37.5	03	أبدا
100	50	100	03	100	13	100	06	100	20	100	08	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 65% من المبحوثين الذين صرحوا على أن القائد يستشير العاملين في إتخاذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به مدعمة بـ : 25% من أولئك الذين أكدوا بدائما على أن القائد يستشيرهم في إتخاذ القرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به العاملين.

أما في ما يخص المبحوثين الذين صرحوا أنهم غير موافقين على مشاركتهم في إتخاذ القرارات بعد تحسين أدائهم الوظيفي فقدرت نسبتهم بـ : 53.8% مؤكدة بـ 100% من أولئك الذين اقرروا بانهم غير موافقين بشدة على مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي , واجابات المبحوثين الذين اجابوا بأحيانا مدعمين اجاباتهم بالمحايدة وذلك بنسبة 66.6 % ثم تليها اجابات الموافقين بشدة والموافقين بنسبة 25 % و 15% واجابات الغير موافقين بنسبة 15.4% و الغير موافقين بشدة بنسبة 0% .

من خلال القراءات الإحصائية نستخلص أن عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة في فئة الهيكل التنظيمي، أي أنها تصدر من المسؤول فقط لأن القائد يعطي لهم الصلاحية والحرية في أتخاذ القرارات إذ يكون القرار في الوظائف التي يشتغلها العامل.

فالقرارات في المؤسسة تأخذ بالمشاركة حسب المتوصل إليها فيرون أن القرارات التي تتخذ بالمشاركة لقبول المرؤوسين وتحسين الأداء.

الجدول رقم (17) : جدول يوضح مراعات الرئيس لحاجيات العمال و محاولة تلبيتها و علاقتها باهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في التشجيع على رفع مستوى الاداء

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		اهتمام المدير بالمرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع أدائهم
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
24	49	03	50	03	37.5	05	71.4	08	38.1	05	62.5	أحيانا
05	10	01	16.66	01	12.5	00	00	02	9.5	01	12.5	نادرا
18	36	02	33.33	02	25	02	25	10	47.6	02	25.0	دائما
03	4.1	00	00	02	12.5	01	12.5	01	4.8	00	00	أبدا
50	100	06	100	08	100	08	100	21	100	08	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه الذي يمثل اجابات المبحوثين البالغ عددهم 50 مفردة و الذين صرحوا بانهم احيانا يعملون على رفع مستوى أداءهم مدعمين اجاباتهم بالمحايدة و ذلك بنسبة 71.4 % ثم تليها اجابات الموافقين بشدة على اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل و ذلك بنسبة 62.5 % حيث تساندها اجابات الموافقين بنسبة 38.1 %، ثم يأتي في الاتجاه المعاكس اجابات الغير موافقين بشدة على اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين بنسبة 60% و تساندها اجابات الغير موافقين 37.5 % في حين نجد اجابات المبحوثين

الذين دائما يعملون على رفع مستوى أدائهم مدعمين اجاباتهم بعدم الموافقة بنسبة 50% مساندة بإجابات الغير الموافقين بشدة بنسبة 33.33 %

نستنتج من خلال ما صرح به المبحوثين أن رئيسهم لا يراعي حاجياتهم ولا يلبيها، في حين أن المسؤول يسمع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها، ويرجع هذا إلى أن وجهات نظر المرؤوسين ومقترحاتهم وآرائهم تدعم عملية البحث العلمي وتسهل وتيرة العمل وضمان استمرار العمل.

الجدول رقم (18) : جدول يوضح استعمال القائد العقاب ضد العاملين من أجل المحافظة على أداء المؤسسة و علاقته بنظام العقوبات والجزاء المعتمدة في المؤسسات

المجموع	موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		استعمال القائد العقاب ضد العاملين من أجل المحافظة على أداء المؤسسة و علاقته بنظام العقوبات والجزاء المعتمدة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أحيانا	11	14.3	01	22.2	04	57.1	04	20	04	00	00
نادرا	10	00	00	00	01	14.3	01	30	06	42.9	03
دائما	25	85.7	6	77.8	07	14.3	01	45	09	28.6	02
أبدا	04	00	00	00	01	13.3	01	05	01	28.6	02
المجموع	50	100	07	100	09	100	07	100	20	100	07

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول المبين أعلاه نستنتج أن اجابات المبحوثين الذين صرحوا بدائما و الغير موافقين بشدة على استعمال العقاب ضدهم من أجل المحافظة على السير الحسن وهذا ما تؤكدته نسبة 85.7% في حين تمثلت نسبة 28.6% من الذين اجابوا بموافق بشدة على أن نظام العقوبات والجزاء المعتمدة في المؤسسات تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مدعمه ب اجابات الموافقين بنسبة 45%، في حين هناك لعض اجابات المبحوثين الذين صرحوا بانهم احيانا ما يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات بتحسين أدائهم الوظيفي مدعمين

اجاباتهم لعدم الموافقة بنسبة 22.2% و تساندها عدم الموافقة بشدة بنسبة 14.3% حيث يقابلها في الاتجاه المعاكس اجابات المبحوثين الموافقين على استعمال القائد العقاب ضدهم من اجل المحافظة على الاداء الوظيفي بالمؤسسة و ذلك بنسبة 20% , و كانت هناك فئة من المبحوثين المحايدين في اجاباتهم بنسبة 57.1% .

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول نجد ان المبحوثين الذين ينتمون إلى عينة الدراسة يرون أن القائد لا يستعمل العقاب ضد العاملين، لكن القائد قد يلجأ إلى معاقبة العاملين للحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، فتكرار الأمر يؤدي إلى اختلال أداء المؤسسة لعدم احترام القوانين الداخلية وكثرة الأخطاء المهنية أو بسبب الغيابات الغير مبررة فهذا قد يؤثر على نظام العقوبات والإجازات المعتمدة في المؤسسة من أجل تحسين الأداء الوظيفي، مما يستدعي اللجوء إلى ضمان عدم تكرار ذلك، فالقائد هنا يجعل من كل فرد في المؤسسة المسؤول الأول عن إنجاز عمله ومن أجل المحافظة على سير العمل الجيد وأي تقصير قد يرجع بالصد في تحقيق العاملين لحاجاته وتحقيق أهداف المؤسسة، حسب تصريح المبحوثين يمثل العقاب في الاستفسارات حول الموضوع وخصم من الراتب وتخفيض في المردودية وهذا ما قد يؤثر على أداء العاملين بالسلب والإيجاب في أحيان أخرى كالانضباط والحد من الغيابات الغير مبررة وهذا ما دعت إليها النظرية البيروقراطية التي دعت إلى إتباع الإجراءات التنظيمية لتفادي العقاب وتحقيق درجات عالية من الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (19): جدول يوضح فرض المسؤول طرق على أداء العمال و علاقته باهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين

المجموع	موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فرض المسؤول طرق على أداء العمال اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	
أحيانا	24	37.5	03	50	04	71.4	05	50	08	36.4	04
نادرا	06	00	00	00	00	00	00	18.8	03	273	03
دائما	18	50	04	50	04	14.3	01	31.3	05	36.4	04
أبدا	02	12.5	01	00	00	14.3	01	00	00	00	00
المجموع	50	100	08	100	08	100	07	100	16	100	11

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه الذي يمثل اجابات المبحوثين البالغ عددهم 50 مفردة و الذين صرحوا بانهم احيانا بان المدير يهتم باقتراحات المرؤوسين مدعين اجاباتهم بالموافقة على فرض المسؤول طرق في اداء العمل و ذلك بنسبة 50% و تساندها الموافقة بشدة بنسبة 36.4% حيث نلاحظ في الاتجاه المعاكس عدم الموافقة على فرض المسؤول طرق على اداء العمال بنسبة 50% و تساندها عدم الموافقة بشدة بنسبة 37.5% , ثم تليها اجابات المبحوثين الذين صرحوا بشكل دائم على اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين مدعمة اجاباتهم بعدم الموافقة على فرض المسؤول طرق على اداء العمال و ذلك بنسبة 50% بالمساندة بإجابات المبحوثين الغير موافقين بشدة بنسبة 50% , مما يقابلها الاتجاه المعاكس إجابات الموافقين بشدة عليا فرض المسؤول طرق على اداء العامل بنسبة 36.4% و تساندها اجابات المبحوثين الموافقين على فرض المسؤول طرق على اداء العمال بمسبة 18.8, بحيث نجد فئة محايدة بنسبة 14.3

من خلال القراءات الإحصائية المتحصل عليها فنجد أن أغلب المبحوثين لهم حرية التصرف في طرق أدائهم لعملهم وكيفية العمل ليست من مسؤولية المسؤول، في حين نجد أن فئة من المبحوثين يفرض عليهم طرقاً محددة لأداء العمل وكيفية العمل، فهم يشعرون أن المسؤول يقوم بالضغط عليهم و يقيدهم من خلال التعليمات واللوائح وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويولد لديهم إستياء وتذمر من تعدد التعليمات وبالتالي ينعكس على أداء العامل، فاهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم من خلال تقديم مقترحات وتبادل الآراء، فالمرؤوسين يحتاجون أن يحتكوا بالمدير من أجل تزويدهم بمعارف وخبرات حول كيفية سير العمل الأفضل والاستفادة من مختلف الآراء من أجل إعطاء لأداء أمثل للمؤسسة، فالمدبر يؤمن بأن الإدارة الديمقراطية تقضي بالاشتراك والتشاور.

1- تحليل نتائج البيانات الشخصية :

- من خلال ما ورد في البيانات الشخصية التي تم عرضها، جاءت أغلبية العاملين من المبحوثين من جنس الإناث وذلك بنسبة 54% وفيما يخص السن فقد كان أغلب العمال تفوق أعمارهم 40 سنة، فقدت بنسبة 54% أما في ما يخص الحالة الاجتماعية فبلغت نسبة المتزوجين 60% في حين نجد أن نسبة الموظفين قد بلغت 52% من العاملين المتحصلين على الشهادة الجامعية في حين جاءت سنوات الخبرة بنسبة 36% من الذين أعمارهم من 6 إلى 10 سنوات.

2- نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من خلال البيانات والتي تتمحور حول :

هناك أنماط قيادية يمارسها القائد الإداري لتحسين أداء العاملين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأغواط.

أثبتت النتائج الميدانية من المؤسسة محل الدراسة بالأغواط أن نسبة 100% من أفراد العينة أقرروا تعرضهم للانتقاد من طرف القائد مما يساعد على ثناء رؤسائهم العاملين على مجهوداتهم مما يدفعهم إلى الارتقاء بأدائهم الوظيفي، وأن القائد يتبع من أجل تقايد مرة أخرى طرق وأساليب لمعالجة ذلك يكون أغلبها دائماً بالتوعية والتحسيس مما يؤثر على مرونة وعدل ديمقراطية القائد في تطبيق القوانين قبل اللجوء للوسائل الأخرى، وأنه يسعى بأسلوبه لزيادة وتنمية الأداء والاستقرار في العمل وهذا ما نلتسمه في الجدول رقم (07).

- عبرت الشواهد الميدانية من المؤسسة محل الدراسة بالأغواط أن نسبة 71.4% من أفراد العينة أقر بأن القائد يقوم بتفقدتهم وتشجيعهم على الأداء المتميز أثناء تأديتهم العمل، وأن هذا التشجيع حتى لو كان شفهيًا يزيد من الشعور بالراحة والطمأنينة ويرفع من الروح المعنوية ويحافظ على الاستقرار مما يعود بالإيجاب على نوعية المنتج المقدم فتتطور المؤسسة.

- من خلال الشواهد الكمية من المؤسسة محل الدراسة بالأغواط، أن نسبة 75% من أفراد عينة البحث يقرون أن المسؤول يعطي للعاملين الاستقلالية المفرطة في ممارسة العمل لذلك تتوافر لديهم الجاهزية و الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب وهذا ما نلتزمه في الجدول (09).

- من خلال النتائج المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة بالأغواط أن 50% ما يصرحون بأنهم يلتزم العمال بتنفيذ واجباتهم وإتباع القانون الداخلي للمؤسسة.

2- نتائج الفرضية الثانية :

- يتضح من خلال تحليل البيانات والتي تتمحور حول :
- وجود علاقة بين النمط القيادي الممتنع وأداء العاملين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأغواط .
- دلت البيانات الإحصائية التي تم الوصول إليها في المؤسسة محل الدراسة بأن نسبة 66.7% من أفراد العينة يصرحون بأن القائد يقوم بإستشارة العمال وإشراكهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وإستقرارهم في العمل والحصول على درجة كبيرة من الروح المعنوية المرتفعة فينعكس ذلك على الأداء والإنتاج معا.
- عبرت البيانات الإحصائية من المؤسسة محل الدراسة إلى أن نسبة 71.4% المتمثلة في الجدول رقم (12) من أفراد العينة الذين أكدوا أن القائد يراعي حاجياتهم ويحاول تلبيةها لأن إهتمام المدير بإقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم إلى رفع مستوى أدائهم.
- أكدت الشواهد المستقاة من المؤسسة عينة الدراسة أن نسبة 85.7% من أفراد العينة أقر بأن القائد لا يستعمل العقاب كوسيلة لتحقيق الإستقرار مما يدل على ثقافة وخيرة ومرونة القائد في تطبيق القوانين،

كما أنه يسعى بذلك للمحافظة على استقرار والارتياح في العمل وخلق جو يشعر فيه العامل أن ما يقوم به يعود بالفائدة عليه أولاً قبل المؤسسة وهذا لما هو موضح في الجدول رقم(13) وذلك من خلال نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- أشارت البيانات الكمية المستقاة من المؤسسة محل الدراسة بالأغواط أن نسبة 71.4% من أفراد العينة الذين أقرروا بوجود عدالة في تعامل المدير مع جميع العمال وتحقيق العدالة في تعامل المدير برفع مستوى أداء العاملين وذلك من خلال توزيع المهام على كل العمال بالتساوي وتطبيق القوانين على الجميع.

- كما أشارت القراءات الإحصائية من المؤسسة محل الدراسة بالأغواط بأن نسبة 71.4% من أفراد العينة أقرروا أن المسؤول يفرض عليهم طرق على أداء العمال وأنهم قاموا بالمشاركة في تنفيذها وتطبيقها.

3- الإستنتاج العام :

من خلال ما توصلنا إليه في الفرضيات في الدراسة خلصنا إلى أن النمط السائد في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء هو النمط الديمقراطي فالأثر الناتج عنه إيجابي على أداء العمال من خلال سهولة التعامل مع المسؤولين، فالقيادة الديمقراطية حسب نظرية التفاعلية الرمزية أن القائد أو المسؤول يعمل مع الأفراد وليس من خلال التحكم فيهم والسيطرة عليهم، فالمسؤول في هذه المؤسسة يمنحهم الحرية واستقلالية التصرف في أداء أعمالهم مما يزيد من رضا وشعور العاملين الباحثين بالارتياح و الاستقرار وإن ضيقت العلاقة بين المسؤول والعاملين في إطار العمل يسودها التفاعل والاحترام والثقة المتبادلة بينهما، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي بتحسنة وارتفاعه كما أنه يشجعهم على التشاور والاتصال مع أعضاء الهيئة الإدارية، والعاملين الأكثر خبرة مما يدفعهم للقيام بأعمالهم بكفاءة وأداء جيد ويحقق أهداف الجميع ويعود بالفائدة والتطور على المؤسسة بشكل عام.

أصبحت القيادة موضوعا يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في المجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية المختلفة ، وذلك لأهميتها في تسيير حياة المجتمعات خاصة الحاجة الملحة لمعرفة النمط القيادي الذي يحقق الأهداف ، وكذلك حاجات الإطارات البشرية المختلفة لمعرفة الطرق المناسبة، لتحقيق أقصى فعالية في مختلف الأعمال التي يقومون بها .

ويعتبر الأداء الوظيفي الأساس الذي يبرز نوع النمط الذي يجب على القائد إتباعه فحسب المستوى المقدم من العاملين يختار القائد نمطه القيادي ، فإذا كان جيدا يسعى للمحافظة على نوع النمط المتبع ، أما إذا تقهقر الأداء الوظيفي واختل توازن واستقرار المؤسسة وتذبذب إنتاجها فإن على القائد البحث عن الأساليب التي أدت لذلك ، وإذا كان السبب النمط القيادي عليه اللجوء إلى تغيير طريقة معاملة ومنح بعض السلطات للعمال وترك بعض الحرية في أداء العمل

وهكذا فإن الأنماط القيادية السائدة تتفاوت الأداء فيها أو النتائج المترتبة عنها بالنسبة للمؤسسة ومواردها المختلفة ، فالنمط القيادي ينتج جماعة متعاونة وإيجابية بينما النمط القيادي التسلطي يحقق الاستقرار والتعاون ، كما أنه قد ينتج جماعة متعاونة وإيجابية بينما النمط القيادي التسلطي يحقق الاستقرار والتعاون كما أنه ينتج جماعة سلبية غير متعاونة وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة كما نجد نمطا قياديا مغايرا للنمطين السابقين أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يعطي بعض الحرية في اختيار الأسلوب المناسب للعمل ، مما يؤدي في كثير من الأحيان لانتشار نوع من الفوضى .

ومهما يكن نمط القيادة السائد فإن الممارسة اليومية قد تختلف تبعا للموقف والظروف السائدة مما يترتب عنه استجابات متباينة فالقائد هو الذي يجعل الإتياع من العمال يحبون العمل ويبعون للوصول إلى درجة كبيرة من الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية بينهم وزيادة الرضا والتعاون وذلك حسب الأنماط المتبعة في الواقع المعاش داخل المؤسسة .

ولقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن نوع النمط يساعد في تحسين الأداء الوظيفي كما أن الأسلوب التسلطي المصحوب بالمرونة يشعر العمال بالارتياح، وأن العلاقات القائمة على الاحترام والتعاون بين

القائد والعامل هي اهم نمط قيادي يحافظ على الروح المعنوية وتحسين الاداء الوظيفي ، كما أن منح بعض الحرية تساهم في زيادة مستوى الرضا لدى العمال .

أي أنه يوجد علاقة بين النمط القيادي المتبع ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط ، وأن النمط القيادي يتحدد حسب الظروف التي يواجهها القائد أثناء العمل فهو نمط بمزج بين جميع الأنماط القيادية

وهكذا فإن اهتمام لتحسين الأنماط القيادية داخل التنظيم يساهم في زيادة فعالية الأداء وذلك من خلال تنمية وزيادة العديد من العمليات المدعمة له كالاهتمام بدمج العمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاقتراحات وهكذا أرجوا ان تكون هذه الدراسة قد أسهمت في تأسيس لتفكير جديد من أجل إعداد قادة ودفع المؤسسات لوضع طرق ونظم تسعى لتكوين أجيال من القادة القادرين على الارتقاء بالمؤسسة والعمال إلى مواكبة التطورات العالمية خاصة في المجال العنصري البشري باعتباره أحد أسس التقدم وزيادة الاستقرار والمحافظة على الرضا داخل أية مؤسسة وأخيرا ، يمكن القول أن هذه الدراسة حققت قدرا كبيرا من الأهداف التي رسمتها لدراسة هذا الموضوع ، حيث بدلت كل من امكن من الجهد في البحث والتقصي لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في زيادة أداء أعمالها ، من خلال دراسة متطلباتها وطريقة تطبيقها في الميدان من خلال المؤسسة محل الدراسة ومحاولة معرفة المعوقات التي قد تواجهها ولا شك انه عند قراءة هذا العمل قد يتم اكتشاف أفكار جديدة أخرى يمكن من خلالها تطوير هذا العمل أو بداية في عمل آخر.

المقترحات والتوصيات:

بالنسبة لتوصيات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط فتقترح هذه الدراسة ما يـ :

- تزويد العاملين في المؤسسة بالمعرفة النظرية المتعلقة بأهمية القيادة الادارية , و أنماطها ونظرياتها وأثرها على الأداء الوظيفي.

- إعداد مشاريع القوانين واللوائح التي تتضمن تحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي وبما يحقق الأهداف المرسومة .

- على قيادة المؤسسة تفعيل فلسفة المشاركة وآلياتها في اتخاذ القرارات و تقديم الاقتراحات , وذلك لحشد التأييد من جانب العاملين لقيم وسياسيات المؤسسة .

- المحافظة على النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهـم و الاصغاء الجيد لهم , كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها , و إتباع الأسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين .

- تقترح الدراسة أيضا على المديرين و المرؤوسين الإداريين لمؤسسة صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط , المحافظة على بناء فرق عمل عالية الأداء , وذلك لتشجيع أعضاء هذه الفرق و تسيير و قنوات الاتصال معهم , لأن أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل , وجود فرق عمل متماسكة و فعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة

قائمة المصادر والمراجع:

- 1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، كتاب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء، نظام التحفيز و التدريب، 2013.
- 2) احمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، بدون طبعة , دارا لفكر العربي، القاهرة مصر.
- 3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 4) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة ,الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1989.
- 5) أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979.
- 6) أحمد عب اللطيف وحيد، علم النفس الإجتماعي ،ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 7) بشير العلاق، القيادة الإدارية , بدون طبعة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 8) بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، ب ط دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية ، دار الميزة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 10) بينج ريد، ترجمة علا أحمد، القيادة المتميزة صياغة إستراتيجية التغيير, بدون طبعة ,مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
- 11) تساؤلاتكم القانونية - العمل - لبيرتي للنشر ، الجزائر ، 2006.
- 12) جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة، بدون طبعة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، أبو ظبي ، الإمارات ، 2005.
- 13) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، بدون طبعة , دار هومة، للطباعة و النشر، الجزائر 2003.
- 14) حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية، مصر، 1994.

- 15) حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية فلسفتها و تاريخها ، بدون طبعة, مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 16) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية، بدون طبعة ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن، 2005..
- 17) خضير كاظم حمود، الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معصرة) ، بدون طبعة ,إثرا للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2009.
- 18) خليل محمد حسن الشماع، و آخرون، نظرية المنظمة ، بدون طبعة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2000.
- 19) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، نظرة مستقبلية ، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2004.
- 20) رحيم يونس كرو العزاوي ، منهج البحث العملي، الطبعة الأولى، دار حجلة ، عمان (الأردن) ، 2008.
- 21) زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، بدون طبعة ، دار فباء للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر 2001.
- 22) زيد منير عبودي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2012.
- 23) سامر جلده، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 24) السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2010 .
- 25) سهيلة حمد عباسن علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2003.
- 26) صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 27) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ,الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

- (28) طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2005.
- (29) طاهر محمود الكلاله الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري، العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- (30) طلعت ابراهيم لطفي ، علم الإجتماع التنظيمي بدون طبعة ، دار غريب القاهرة ، مصر ، 1981.
- (31) عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998،
- (32) عادل محمد زائدة، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية القاهرة، مصر، 2003.
- (33) عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات) ، بدون طبعة ،الدار الجامعية، مصر 2009.
- (34) عامر خضر الكبيس، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الإدارية، بدون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية السعودية، 2005.
- (35) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.
- (36) عبد الرحمان العايب ، البطالة و اشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للإقتصاد من خلال حالة الجزائر ، بدون طبعة ديوان،المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، 2010.
- (37) عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة ،الطبعة الأولى، دارا لوفاء لدنيا الطباعة و لنشر الإسكندرية (مصر) 2014.
- (38) عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- (39) عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الصراع و الوظيفة ، ط1 ، دار مجدلاوي ، الأردن، عمان ، 2008 .
- (40) عثمان محادين ، القيادة الإدارية و التحويلية و الرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة) ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2016 .

- 41) عدلي أبو طاحون ، **مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي**، الجزء الأول المكتب الجامعي الحديث ، إسكندرية ، 1998.
- 42) العساف صالح بن محمد، **المدخل الى البحث في العلوم السلوكية**، بدون طبعة ,الرياض، مكتبة العبيكان، 1995.
- 43) علاء محمد سيد قنديل ، **القيادة الإدارية و إدارة الابتكار**, الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 .
- 44) علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، بدون طبعة، دار عربي القاهرة، مصر، 2004.
- 45) 2012.
- 46) علي عبد الرزاق جليبي ، **علم اجتماع التنظيم ، النظرية و التطبيق** ، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 1998.
- 47) علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية**, الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر 2007.
- 48) علي محمد ربايعية، **إدارة الموارد البشرية**, بدون طبعة, دار النشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 49) عمرو مصطفى عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة ، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- 50) عوض عامر، **السلوك التنظيمي الإداري**، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر الأردن، 2008.
- 51) فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**, الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 52) فريد راغف ، محمد النجار ، **السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال** ، بدون طبعة ، مؤسسة دار الكتب ، 1976 .
- 53) فيصل موسى حسونة، **إدارة الموارد البشرية**, بدون طبعة ,دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2011.
- 54) كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، بدون طبعة المؤسسة الجامعية, بيروت لبنان 2000.

- (55) كمال المغربي، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة، و التوزيع، 1995.
- (56) ماثيو جدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب و اللغات و العلوم الانسانية و الاجتماعية، بدون طبعة ، وزارة الثقافة، دمشق.
- (57) ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، الطبعة الاولى، بدون طبعة، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن 2014.
- (58) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و مفاهيم ،، دار الكندي الأردن 2004.
- (59) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل، عمان، 2010.
- (60) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
- (61) محمد حسن روية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.
- (62) محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و البشرية، الطبعة الثانية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- (63) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية (مصر) 2003.
- (64) محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- (65) محمد سلمان العميان، السلوم التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر الأردن، 2008.
- (66) محمد سليمان العملاي، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002 .
- (67) محمد عبد الغاني مسعود، محسن أحمد الخضري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الأنجيلو المصرية، القاهرة، 1992.

- (68) محمد عقلة ، محمد جرادات أسامة ، التدريب الإدارة الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- (69) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة الإنسان الفردي والجماعي، في منظمات الأعمال الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان (الاردن) 2009.
- (70) محمود سيد ابو النيل ،علم النفس الصناعي ، بيروت ، دار النهضة العربية 1985.
- (71) مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة) الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة مصر 2007.
- (72) مريوحة بولحبال نواره ،محاضرات في علم الإجتماع ، الجزء الأول، دار غريب للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005.
- (73) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (74) مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة بدون طبعة، بدون نشر، 2000.
- (75) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الشروق، 1996.
- (76) معن محمود عباصر، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2008.
- (77) مهدي حسن، زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 1998.
- (78) ناصر العديلي، إدارة الموارد السلوك التنظيمي بدون طبعة، مرامر للطباعة الإلكترونية السعودية 1993.
- (79) ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، بدون طبعة، دار المحمدية العامة الجزائر ، 1998.
- (80) ناصر محمد العديلي ، ادارة السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، بدون دار نشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1993.
- (81) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار مراحل للطباعة الإلكترونية الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.

82) نجيم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

83) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

84) هاشم ممدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار الراية، 2010، ص 155.

85) هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة الإسلامي في القيادة و الإدارة، دار الكندي، الأردن، 2008.

86) وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

قائمة الرسائل:

87) إيمان عثمان، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة اعمال المؤسسات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2012/2013.

88) الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الاركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نواف نايف العربية للعلوم الامنية السعودية، 2007.

89) الشريف طلال، دراسة الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، في إمارة مكة المكرمة السعودية، جامعة نواف نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير 2004.

90) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

91) حميدة دريارين ،دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير جامعة دالي إبراهيم، 2010

92) سليمان، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير الجزائر، جامعة المسيلة، 2007.

93) ليلي غضبان ,الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين ' مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , كاية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الحاج لخضر , باتنة.

قائمة المعاجم :

94) ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 12 ، الطبعة الأولى، 2001.

95) محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الإجتماعية الهيئة المعرفية للكتاب بدون طبعة ، 1975.

المجلات:

96)علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية المجلد 2 العدد 1 جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012

