

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية: العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



الموضوع:

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية : بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. عاجب بومدين

إعداد الطالبين:

- معاش عيسى

- هلوب حدة

الموسم الجامعي: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية: العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



الموضوع:

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية : بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. عاجب بومدين

إعداد الطالبين:

- معاش عيسى

- هلوب حدة

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر وتقدير

اولا من يشكر ويحمده اثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الاول والأخر والظاهر والباطن الذي اغرقنا بنعمته التي لا تعد ولا تحصى واغرقنا علينا برزقه الذي لا يفنى وأثار دروبنا فله جزيل الحمد والشكر العظيم هو الذي انعم علينا اذا ارسل فينا عبده ورسوله محمد ابن عبد الله ازكى الصلوات واطهر التسليم ارسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم اينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا في انجاز هذا العمل المتواضع والشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه، من اولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر الى الأستاذ المشرف "د/ **عاجب**" الذين ساعدنا على انجاز بحثنا كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة في تفضيلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة لأجل تقييمها وإثرائها كما نشكر كل من قدم لنا يد العون من بعيد ومن قريب في اتمام هذا العمل وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

إهداء

اهدي هذا الانجاز لأي منفعة إنسانية ترضي الله العظيم

اهدي هذا العمل الى **الوالدين** الذين هما نور الدنيا

الى **أبي الغالي** حفظه الله

الى **أمي الحبيبة** حفظها الله

إلى **الإخوة والأخوات** الى كل **الاهل والأحبة**

الى كل من له الحق علينا وعلما وربانا وأعاننا

الى **أساتذتنا** في كل مراحل التربية والتعليم

كما أهدي هذا التحصيل العلمي الى **أساتذتنا** و**دكاترتنا** الجامعيين

الذين بعد فضل الله وعونه جعلوا منا

اهلا لهذا المستوى العلمي والاكاديمي

الى **الاحبة والاصدقاء**



يتم من خلال هذا البحث معالجة إشكالية بحثنا والمتمثل فحوى علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة. وقمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات في محاولة منا للإجابة على الإشكاليات الفرعية والعمامة ونجد أن الفرضية العمامة تدور حول أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للأفراد وتبرز هذه العلاقة في تأثير الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر) بحيث نجد أن كل فرد يتأثر على حسب النمط المطبق عليه سواء بالإيجاب أو بالسلب .

- وافترضنا أن هناك عوامل تؤثر على القائد وعوامل تؤثر على المرؤوسين وعوامل أخرى كالبيئة .
 - وافترضنا أن أداء الأفراد يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام بكفاءة وفعالية.
 - وقد حاولنا في نهاية الدراسة إثبات صحة الفرضيات ونفي فرضيات أخرى.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة، الأنماط القيادية، الأداء الوظيفي.

Abstract :

Through this research, the problematic of our research is addressed, which is the content of the relationship of leadership styles with the job performance of individuals in the organization. And we formulated a set of hypotheses in an attempt to answer the general and subsidiary problems, and we find that the general hypothesis revolves around that there is a relationship between leadership styles and the job performance of individuals, and this relationship is reflected in the influence of leadership styles (the democratic style, the autocratic style, the free leadership style) so that we find that An individual affected by the pattern applied to him, whether positively or negatively.

And we assumed that there are factors affecting the leader and factors affecting the subordinates and other factors such as the environment.

We assumed that the performance of individuals refers to the degree to which tasks are achieved and completed efficiently and effectively.

At the end of the study, we tried to prove the validity of the hypotheses and deny other hypotheses.

Keywords: leadership, leadership styles, job performance.

الصفحة	العنوان
	شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	1. الإشكالية
6	2. الفرضيات
7	3. أهداف الدراسة
8	4. أهمية الدراسة
8	5. تحديد المفاهيم الإجرائية
8	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الأدبيات النظرية	
14	1. القيادة الإدارية
15	1.1. مفهوم القيادة الإدارية
15	2.1. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
25	3.1. نظريات القيادة الإدارية
28	2. الأنماط القيادية
45	1.2. النمط الديمقراطي
45	2.2. النمط الأوتوقراطي
48	3.2. نمط القيادة الحرة
52	3. ماهية أداء الأفراد
54	1.3. مفهوم أداء الأفراد

54	2.3. محددات أداء الأفراد
57	3.3. مفهوم تقييم أداء الأفراد
64	4. طرق تقييم أداء العاملين
75	1.4. الطرق التقليدية
80	2.4. الطرق الحديثة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
83	تمهيد
84	1. المنهج المستخدم
84	2. الدراسة الاستطلاعية
84	3. أهداف الدراسة الاستطلاعية
85	4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
87	5. حدود الدراسة
87	6. عينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
89	تمهيد
90	1. عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
91	1.1. مواصفات وخصائص العينة
93	2.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول
99	3.1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
104	2. النتائج العامة للدراسة
106	الخاتمة
108	قائمة المراجع
الملاحق	

مقدمة

مهما كان الإنسان ومركزه الاجتماعي أو وظيفته في هذه الحياة، فهو يعيش في مجتمع له خصائص معينة يحاول التأقلم والاندماج مع أفرادها، حيث يؤثر ويتأثر بهم، وتبعاً لنوعية التأثير تكون ردة فعل الفرد التي يراها مناسبة من وجهة نظره، إذ أن هناك نقاط مرجعية لكل فرد يستند عليها في تبرير تصرفاته وردة فعله، والتي من بينها القدوة والمثل والقيم والعادات والتقاليد والتكوين والدين.. الخ، حيث تعكس رغبة الفرد في التشبيه أو التصرف مثل بعض القادة الذين يعتبرهم قدوته ومثله العليا.

حاول المفكرون والباحثون في الإدارة من هذه النقاط إسقاطها على الأفراد في المؤسسات من أجل، حثهم على بذل المزيد من الجهود لتحسين الإنتاجية، لكن النقاط المرجعية للفرد تدخل ضمن نظام القيم الخاصة به، وهي في الحقيقة تختلف من فرد إلى آخر مما يجعل من الصعوبة بمكان التوفيق بين فردين، إن لم تكن مستحيلة بالنسبة لجميع أفراد المنظمة هذا من جهة، ومن جهة ثانية ونظراً لتعقيد العمليات الإدارية في المؤسسات خاصة في وقتنا الحاضر فإنها تحتاج إلى القادة الأكثر كفاءة وفعالية لإدارة هذه العلاقات، بما يضمن لها مواكبة تغيرات المحيط التي تقتضي منها التجديد والتنويع المستمر في الكم والكيف، لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها، وأمام هذه التحديات يجب على المؤسسات البحث عن القادة الذين باستطاعتهم توجيه الأفراد بكل ميولهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. حيث تضمنت الدراسة ثلاثة فصول بدءاً ب **مقدمة الدراسة**؛ يليها الجانب النظري واخيراً الجانب التطبيقي.

اشتمل **الجانب النظري** على:

الفصل الأول: الذي يمثل الإشكالية واعتباراتها حيث تم فيه تحديد إشكالية الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة بالإضافة إلى الأهداف والأهمية ثم تحديد المفاهيم الإجرائية وصولاً إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الذي يمثل الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، تحدثت فيه عن القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، ماهية أداء الأفراد، تأثير الأنماط القيادية على أداء الأفراد، القيادة وتأثيرها على الفرد بالمؤسسة.

بينما اشتمل الجانب التطبيقي على فصلين الفصل الرابع تمثل في الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وصولا الى أدوات الدراسة فيما يخص الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها من حيث عرض ومناقشة نتائج الدراسة وكذلك تفسير نتائج الدراسة وصولا الى الاستنتاج العام والخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد المفاهيم الإجرائية
6. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل العائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز .

فالقيادة عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب بما يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لاستراتيجية العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل .

وعندما نتحدث عن الأداء الوظيفي فقد أسهم الباحثون إسهامات مشهودة في مجال دراسات الأداء الوظيفي، حيث تم تناول هذا الموضوع من زوايا تختلف باختلاف توجهاتهم وميولهم المعرفية، وذلك لما لضغوط العمل من أهمية بالغة، ومن تلك الدراسات الدراسة ما تم التطرق فيه إلى أهمية دراسة الأداء الوظيفي وأنها تكمن في الرغبة في عدم تبديد وتآكل الموارد البشرية، وعدم خفض الإنتاجية، وتجنب ارتفاع التكاليف التي تعانيها المنظمة، هذا إلى جانب الآثار النفسية والاجتماعية السيئة التي يتعرض لها العاملون والمجتمع في النهاية .

كما تبين أن دراسة القيادة (حسب الأنماط) تؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي في العمل وتحسين الأداء بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتجنب المشكلات التي تتعرض لها المنشأة أو المنظمة من جراء تهاونها في القيام بمسؤولياتها الاجتماعية، وتؤدي إلى التعرف بالقيادة الإدارية الفعالة المطلوب منها اليوم إنجاز عملها في وقت محدد

وذلك من أجل تحقيق المهام والأهداف التي تسعى إليها المنظمة مما يشكل جانبا من الضغوط لتلك القيادات ولذلك فإن هذه القيادات من الممكن أن تواجه من خلال بيئة العمل اليومية نتائج غير مرضية الأمر الذي من الممكن أن يشكل ضغوطا جديدة عليها وعلى العاملين.

تكمن مشكلة هذه المذكرة في كيفية اختيارا لأنماط القيادة الملائمة لظروف كل منظمة والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على أداء الأفراد إيجابا وسلبا ولإثراء هذا الموضوع والتطرق لمختلف جوانبه وإبراز العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية وأداء الأفراد قمنا بصياغة إشكالية دراستنا كما يلي:

ما علاقة الأنماط القيادية بأداء الأفراد في المنظمة ؟

هذه الإشكالية عند محاولة البحث فيها تقودنا إلى طرح جملة من التساؤلات الفرعية التي هي كالآتي:

- 1) ما هو مفهوم وماهية العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وماهي نظرياتها؟
- 2) ما هي الأنماط القيادية وماهي خصائص وأشكال كل نمط ؟
- 3) ما هو مفهوم ومحددات أداء الأفراد وماهية تقييم أداء الأفراد؟
- 4) ما هو تأثير كل نمط على أداء الأفراد؟

2. الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية

- من خلال ما درسنا سابقا هناك علاقة بين الأنماط القيادية بأداء الأفراد أي أداء الموارد المستخدم للقيادة من طرف القائد حيث يختاره القائد على حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحسب ظروف أخرى.

- الفرضيات الجزئية

- هناك عوامل مؤثرة على القائد وعوامل مؤثرة على المرؤوسين وهناك عوامل خاصة بالبيئة.

- يوجد أنماط مختلفة حسب ظروف وعوامل خاصة القائد والعوامل الأخرى حيث على حسب ما درسنا في السنوات الماضية الأنماط القيادية هي كالآتي:

النمط الديمقراطي _ النمط الأوتوقراطي _ نمط القيادة الحرة _ وهناك أنماط أخرى.

- مفهوم أداء الأفراد حيث يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد حيث تتأثر بجانبين هما الجانب السلوكي و الجانب المادي.
 - يختلف تأثير كل نمط على أداء الأفراد باختلاف الموقف والعوامل والظروف المحيطة وطبيعة نشاط المنظمة
- 3. أهداف الدراسة:**

- إن أي بحث علمي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، ومذكرتنا هذه تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف والتي تتضح في النقاط التالية:
- محاولة التطرق إلى موضوع القيادة وذلك بالتعرف إلى عناصر القيادة الإدارية وفهم نظرياتها المختلفة من أجل الاستفادة مما جاءت به، بالإضافة إلى إبراز أهميتها ومختلف الكتابات في الموضوع.
 - التعرف على الأنماط القيادية المختلفة وخاصة الأنماط الأكثر شمولاً والأكثر انتشاراً والتي يجب على القادة أن يستخدمها القادة لرفع أداء الأفراد.
 - إبراز أهمية العنصر البشري في المنظمة لاعتبارات كثيرة وإشكالية تقييم أداء الأفراد والتعرف على محددات الأداء.
 - توضيح مدى تأثير الأنماط القيادية على أداء الأفراد من خلال معرفة مدى تأثير نمط القيادة الديمقراطي على أداء الأفراد وأن هذا التأثير ايجابي أم سلبي، أيضاً معرفة مدى تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي على أداء الأفراد، كذلك مدى تأثير نمط القيادة الحر على الأداء.
 - التعرف على أهم الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسات.
 - التعرف على مستوى أداء الموظفين بالمؤسسات السالفة الذكر.
 - التعرف على العلاقة القائمة بين النمط القيادي السائد ومستوى أداء الموظفين.
 - إلقاء الضوء على المفاهيم المختلفة للقيادة وأهم النظريات التي تناولتها وتعدد أنماطها.
 - الكشف على أهمية القيادة داخل أوساط منظماتنا ومؤسساتنا خاصة الخدماتية منها.
 - إلقاء الضوء على مفهوم الأداء وأنواعه وطرق تقويمه من خلال مراجعة الأدب النظري ذي الصلة.
 - التعرف على أهم الخطوات المتبعة من أجل تحسين الأداء.

4. أهمية الدراسة:

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في عالم اليوم لما تعتره من متغيرات متعددة ومتنوعة تستوجب تواف قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة كما تستوجب التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمنظمات التي يتولون قيادتها. ولذلك تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الأفراد، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أصبح يشكل عقبة كبيرة في تحقيق المنظمات لأهدافها خاصة في هذا العصر الذي اتسعت فيه خدمات ونشاطات المنظمات وتعقدت أعمالها، لذلك أصبحت القيادة الواعية أمر لا غنا عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف المنظمات وغاياتها.

5. تعاريف الاجرائية :

القيادة: عرفت على أنها تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة.

الأداء الوظيفي: أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق لكل بحث علمي وتسجل سجلا حافلا بالمعلومات التي يمكن من خلالها تحديد الظاهرة المراد دراستها وتحديد موقعها من التراث العلمي ومعرفة مدى اهتمام الباحثين والمتخصصين بها وبالرغم من معاناة الكتب العربية وقلة الدراسات في مجال الأداء الوظيفي وكل ما يمكن الحصول عليه في هذا المجال لا يتعدى المقالات أو الدراسات المرتبطة بمتغيري الدراسة كل على حدة وارتباطه بمتغيرات أخرى، ولقد اخترنا هنا الدراسات القريبة إلى بحثنا والتي تخدم موضوعنا وقسمتها إلى:
الدراسة الأولى: دراسة مخلف الرويلي عام 1994 : تحت عنوان " علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بكفاءة الأداء الوظيفي".

الهدف من الدراسة: الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه الصفات الشخصية للقائد في تنمية اتجاهات و ميل المرؤوسين.

كذلك التعرف على الصفات التي يمكن من خلال الاستدلال على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين و الناتجة عن تأثيرهم بالصفات الشخصية للقائد الأمني الذي يعملون معه و العلاقة بين بعض الصفات الشخصية المحورية للقائد الأمني في أدائه و بين بعض المؤثرات الدالة على الأداء الوظيفي الفعال إضافة إلى العلاقة بين المتغيرات الأساسية للعاملين (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية المرتبة الوظيفية) و بين اتجاهاتهم نحو الأداء الوظيفي.

أهم نتائج الدراسة :

1 صدق الفرضية الأولى القائلة بعلاقة الصفات الأساسية للقائد الأمني بالاستعداد للأداء الفعال والامتنال للتعليمات من قبل المرؤوسين.

2 صدق الفرضية الثانية التي مفادها وجود علاقة بين قدرة القائد الأمني على الإقناع ومدى تعاون المرؤوسين و امتثالهم للتعليمات.

3 صحة الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة بيم المشاركة الإنسانية للقائد الأمني وتعاون المرؤوسين و امتثالهم للتعليمات.

4 صحة الفرضية الرابعة التي افترضت وجود علاقة بين مثابرة القائد ومدى تحمل المرؤوسين

للتضحيات و امتثالهم للتعليمات.

5 عدم صحة الفرضية الخامسة القائلة بوجود علاقة بين قدرة القائد الأمني على التعامل مع المستجدات و نجاح المرؤوسين في القيام بأدوار جديدة.

الدراسة الثانية: دراسة محمد الرشودي عام 2002: بعنوان "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي وهي دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض و الدمام .

أهداف الدراسة : التعرف على المهارات القيادية الواجب توافرها لدى ضبط الشرطة ومعرفة أهم الأساليب المستخدمة في تنمية تلك المهارات.

تحديد مستوى فعالية الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة : دور القيادة في التأثير على الآخرين و منه تركيز جهود الأجهزة الأمنية على تنمية المهارات القيادية المختلفة اللازمة لرجال الأمن.

المنهج : إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

استخدام الباحث في تحليل بياناته لدراسة أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

نتائج الدراسة : أثبتت الدراسة أن المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة مهارات متوسطة الأهمية في حين تعد المهارات القيادية الفنية مهارات مهمة جدا.

* تعد القدرة على تحمل المسؤولية والمهارات في الخدمة والإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه مهارات فنية مهمة جدا في حين يعد الفهم الشامل للعمل مهارة فنية متوسطة.

* كذلك تعد مهارة تقديم الآخرين وبناء طرق العمل مهارات إنسانية مهمة جدا بينما تعد مهارات الاتصال وتوطيد العلاقة مع الآخرين مهارات إنسانية متوسطة الأهمية.

* كذلك توصلت الدراسة إلى أن القدرة على إدارة اللجان وإدارة الوقت وتنظيمه والقدرة على التأثير في الآخرين مهارات إدارية متوسطة الأهمية بينما تعد القدرة على اتخاذ القرارات الأمنية

مهارات أمنية مهمة جدا.

* توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وعالية الأداء الوظيفي وبين تنمية المهارات و فعالية الأداء الوظيفي.

* أوصت الدراسة بتفعيل أساليب تنمية المهارات القيادية وتحسين فعالية الأداء الوظيفي و إجراء دراسات في مجال القيادة و الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة: دراسة واعر وسيلة: بعنوان أنماط القيادة ودورها في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي(2009-2010) رسالة "ماجستير"

تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى اختبار العلاقة التآثرية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي) ومقاومة التغيير التنظيمي بوحدة البريد الولائية بسكرة، قصد التعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيرا الذي يجب أن يعتمده القادة في المؤسسات أثناء تنفيذ التغيير تحسبا لمواجهة أي مقاومة، محاولة اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز هذا النمط القيادي أسلوب تعامله مع مقاومة التغيير. مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي منهج دراسة الحالة للائمتهم لطبيعة هذه الدراسة.

لقد أظهرت نتائج التحليل من خلال المعالجة الإحصائية أن هناك تأثير دال إحصائيا لأنماط القيادة الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي على مقاومة التغيير التنظيمي، حيث يؤثر النمط الديمقراطي تأثيرا ايجابيا على مقاومة التغيير، ويؤثر النمط المتساهل والأوتوقراطي تأثيرا سلبيا على مقاومة التغيير، بمعنى مقاومة التغيير التنظيمي تتجه نحو الارتفاع كلما كان النمط القيادي متساهلا أو أوتوقراطيا، بينما تتجه نحو الانخفاض كلما كان النمط القيادي ديمقراطي.

الدراسة الرابعة: دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي: بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" (2003-2004) رسالة "ماجستير"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في المنظمة وبيان مدى علاقة التغيير التنظيمي بأداء الأفراد العاملين، مع توضيح أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي.

وأهم النتائج المتوصل إليها هو أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى التغيير هو ضعف عمليات الضبط وعدم وضوح المهام، كما أشارت أيضا إلى وجود موافقة إيجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي.

الدراسة الخامسة: دراسة طلال عبد الملك الشريف تحت عنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء العاملين (2002، 2003) رسالة "ماجستير"

التي تهدف إلى كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف أي منظمة والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الوظيفي إيجابا وسلبا، من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي مفادها ماهية الأنماط القيادية السابقة وما مدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين وما علاقة الأنماط القيادية السائدة حيث خلوص ببعض النتائج مفادها أنه يوجد عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاضه كما تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين توجد علاقة ذات علاقة إحصائية سلبية لدى كل من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني:

الأدبيات النظرية

1. القيادة الإدارية

1.1. مفهوم القيادة الإدارية

2.1. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

3.1. نظريات القيادة الإدارية

2. الأنماط القيادية

1.2. النمط الديمقراطي

2.2. النمط الأوتوقراطي

3.2. نمط القيادة الحرة

3. ماهية أداء الأفراد

1.3. مفهوم أداء الأفراد

2.3. محددات أداء الأفراد

3.3. مفهوم تقييم أداء الأفراد

4. تأثير الأنماط القيادية على أداء الأفراد

1.4. الأنماط الديمقراطية وأثارها على أداء الأفراد

2.4. الأنماط الأوتوقراطية وأثارها على أداء الأفراد

3.4. الأنماط الحرة والاتجاهات الحديثة وأثارها على أداء الأفراد

5. القيادة وتأثيرها على الفرد بالمديرية

1.5. دور القيادة الإدارية في تحفيز العامل

2.5. أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين

3.5. أدوات القادة لتغيير اتجاهات العاملين

تمهيد:

هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها، وتحدد هذه الأنماط أو الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيايين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى.

وإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباين في أنماط القيادة وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى:

- القيادة لإدارية
- الأنماط القيادية
- ماهية أداء الأفراد
- تأثير الأنماط القيادية على أداء الأفراد
- القيادة وتأثيرها على الفرد بالمؤسسة

1. القيادة لإدارية

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني وتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء وللوقوف على مفهوم القيادة الإدارية يجب التطرق إلى تعريفها، عناصرها، ومدى أهميتها.

1.1. تعريف القيادة الإدارية¹

كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس Bénéis) يقول: " أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر. ما يعنى أننا حاولنا من إعطاء تعاريف للقيادة فإنها تبقى دائما تقريبية نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي هو في حقيقة الأمر عنصر يصعب التحكم فيه ودراسة سلوكه وفق مناهج العلوم التجريبية التي يمكن أن تطبق على بقية العناصر الأخرى في المنظمات. لذا ندرج فيما يلي بعض التعاريف التي نرى من وجهة نظرنا أنها مفيدة لتسليط الضوء على مفهوم ومعنى القيادة.

* إن القيادة (leadership) مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين ، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

* وعرفت بأنها هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعارفي والعقائدي وتشمل: معتقدات، قيم، أخلاق، سلوك، معرفة ومهارات.²

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص221

² ظاهر كلاندة ، " الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية "، دار زهران للنشر ، الأردن ، 1997 ، ص19

*كما عرفت على أنها تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة.¹

من خلال هذا التعريف نجد أنه ينطوي على ثلاث نقاط أساسية :

1- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على مجموعة، وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث الاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.

2- لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر على رؤوسيه لتحقيقها.

3- العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة ، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

*وقد عرفها بعض الباحثين على أنها "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة".

*كما عرفها البعض على أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف.²

*ويرى كل من Koontz و O'donnell أن القيادة هي مرادف للتأثير وهي الفن أو العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون إراديا جميع مجهاداتهم لتحقيق أهداف جماعية.

ويشير Bergeron إلى أن القيادة هي مجموعة من النشاطات وخصوصا الاتصالات بين الأفراد والتي من خلالها يؤثر الرئيس والمسير في سلوك رؤوسيه باتجاه تحقيق إرادي وفعال لأهداف المنظمة والجماعة.

*كما يعرفها Pfiffner and Puthes بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآتية".³

¹ محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص335

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة، " نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر، عمال، 2000، ص222

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص271

*ويرى "Bannou" أن سر القيادة الفعالة ليس في أمر المرؤوسين، ولكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينقذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في إنجازها.¹

فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد للعمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبدلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

وتعرف على أنها "النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا".²

ورغم اختلاف الباحثين وتعدد تعاريف القيادة، حيث كل من هذه التعاريف تنظر إلى القيادة من زاوية خاصة ويركز كل منها على عنصر دون الآخر حسب المنطلقات الفكرية للباحثين، والمناهج المستخدمة في الدراسة النظرية أو التطبيقية، ومن ثم فإنه يلزم تقديم تعريف في نظرنا أكثر شمولية ويجمع الكثير من العناصر التي اتفق عليها الباحثون والتي قد تشمل السمات الأساسية لمفهوم القيادة:

* القيادة تتطلب وجود قائد له القدرة على إحداث تأثير في سلوك وتصرفات الغير.

* أن يكون هذا التأثير إيجابيا بحيث يحقق أهداف المنظمة.

* القيادة تتطلب وجود تابعين (الآخرون) وهم أفراد جماعة القائد فتتأثر تصرفاتهم وسلوكياتهم بقدرة القائد وصفاته الشخصية وما إلى ذلك.

* القيادة تتطلب موقف والذي يمثل العوامل المحيطة بالقيادة. أي أن القائد يغير أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين حسب اختلاف المواقف والظروف.

فالقيادة وسيلة تسعى إلى تحقيق هدف معين ومدرج في أهداف المنظمة. إذن القيادة "هي السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد نتاج التفاعل بين السمات

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص103

² نور الدين دخان، "إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي 3-4 ماي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المسيلة، 2005، ص5

الشخصية للقائد، والجماعة التابعة، وخصائص المهمة، والتنسيق التنظيمي، والسياق الثقافي للمحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفعالية".¹

-التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة:

*التمييز بين القيادة والإدارة: يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة "هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة".

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن.

وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري، والقيادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية. أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءا من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنمطة بالمدير، وأن كثيرا من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الإدارية وليس مهيمنا عليها.²

¹ نور دين دخان، نفس المرجع السابق، ص4.

² طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص48-49

وقد حددت عدة فروق بين القيادة و الإدارة نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) الفرق بين القيادة و الإدارة

الإدارة	القيادة
* الاهتمام بالجوانب الفنية والإنجاز في العمل و الأداء بتوجيه الأشخاص واستخدام الإمكانيات المتاحة لذلك.	* تهتم بالمستقبل والعلاقات الإنسانية وتوجيه الأفراد من خلال أساليب معينة لتحقيق هذه الأهداف.
* تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.	* تهتم بالرؤية الإستراتيجية والقوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع التابعين والاهتمام بهم.
* تعنى بتحديد الأهداف والسياسات العليا الإجراءات والبناء التنظيمي.	* تعنى بالعلاقات بين الرؤساء والعاملين والإشراف على من ينفذ السياسات.
* تستمد سلطاتها من خارج الجماعة لأنها تتم بواسطة التعيين.	* تتبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها
* تعتمد على السلطة في ممارسة العمل وتعتبر الجزاء أساسا في العمل	* تعتمد على قوة التأثير في الغير ودفعهم للعمل ولا تلجأ للجزاء إلا للضرورة
* تقوم على تولى منصب له سلطة وصلاحيه بناء على توصيف الوظيفة	* تقوم على اقتناع التابعين دون استخدام قوة السلطة أو التخويف أو التهديد بها.

المصدر: محمد الشافعي، "من مهارات الإدارة الحديثة"، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 2008، ص49
ولا يعني ذلك أن تكون الإدارة والقيادة أحدهما بديل عن الآخر أو يغني عنها، بل هما متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفعالية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفا والإدارة تبقى الوسيلة فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف الإستراتيجية، وتشدذ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة. بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر.¹

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص49

وقد أدت التفرقة بين القيادة والإدارة إلى التفرقة بين القائد والمسير حيث يعتقد البعض أن المسير هو القائد ويعتبرونهما مسميان لشخص واحد، وذلك حيث يبدو من الولهة الأولى أنهما شيء واحد، لأن كل من المسير والقائد يسعى بقيادته أو بإرادته لتحقيق الأهداف التي حددت أو رسمت له سلفاً، لكن الواقع يختلف تماماً في اعتبار المسير والقائد شخصية واحدة.¹ ولتوضيح الفرق بين المسير والقائد نورد الجدول التالي:

الجدول (02) الفرق بين المسير والقائد

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

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن 21"، القاهرة،

دار النشر، 2001، ص126

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

* التمييز بين القيادة و الرئاسة: اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة، الرئاسة Headship هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر

¹ محمد محمد الشافعي، مرجع سابق، ص32

للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم.¹

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

ويخلص سيل جيب "CECIL GIBB" النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:²

*يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.

*أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.

*توجد هوة أو فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في أحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل في بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.

*في القيادة يستمد الفرد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها، بينما سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة.³

1 ظاهر كلاندة، محمد مرسي، "الإدارة التعليمية"، دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص24

2 طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، ص44، 45

3 خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص222

لكن عارض هذا الاتجاه بعض آخر، وأعتبر ذلك مبالغة من الكتاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة.¹ ومما سبق يمكن القول أن كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد.

-أهمية القيادة الإدارية: تتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم و تنسيق جهود العاملين، فهي تعد أمرا جوهريا وأساسيا في المنظمات. ويبرز دور القيادة فيما يلي:²

القادة هم الذين يخططون ويصنعون الأهداف والسياسات العادلة والسليمة والمقنعة، وهم الذين ينظمون ويضعون الاختصاصات والسلطات التي يتم التعامل معها والاستجابة لها، وهم الذين يتابعون ويراقبون ويتخذون القرارات الصحيحة والبناءة، ثم هم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والاحترام والثقة المتبادلان.

وتتبع أهمية القيادة الإدارية من الأسباب التالية:³

أ- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج

ب- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

ج- دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

د- بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

هـ - بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

و- أن تصرفات القائد الإدارية وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة كما تستطيع القيادة الناجحة أن تقدم للمنظمة المزايا التالية:⁴

ز- الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المنظمة.

1 أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سابق، ص224

2 أحمد محمد المصري، "الإدارة والمدير العصري"، دار النهضة للنشر، لبنان، 2000، ص278

3 طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص52، 53

4 هيثم هاشم، "مبادئ الإدارة"، مطبعة طربين، دمشق، 1978، ص337

ر- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد والقائد.
ذ- الوصول إلى درجة عالية جدا من التناسق بين أفراد العمل.
ل- إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.
و" لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة"

- **عناصر القيادة الإدارية:** إن تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له. ومن التعاريف السابقة للقيادة الإدارية يتبين أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي يمكن إجمالها في المعادلة التالية، أو بعبارة أخرى القيادة كتابع رياضي لمجموعة من العناصر منها: ¹

$$L = f(l.f.g.w.s)$$

حيث:

L : القيادة، F:دالة أو نتيجة تفاعل، G : الهدف، W : قوة الأثير، S : الموقف

السائد.

- **القائد الإداري:** يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة.²

- **الإتباع:** بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.³

¹ صبحي العتيبي، " تطور الأنشطة الإدارية"، دار حامد، الأردن، 2002، ص414

² بوفلجة غياث، " مبادئ التسيير البشري"، دارا لغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص17

³ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار زهران، عمان، 1992، ص 91-92

- **الهدف:** أو الأهداف وهي متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها.¹

- **قوة التأثير:** يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين.²

أيضاً هي قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه. وهذه القوة لها عدة مصادر حيث قسم فرانش ورافن (franch et raven) هذه المصادر إلى خمسة كالاتي:³

***التأثير القائم على الشرعية:** يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقاً رسمياً في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنموذج الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحياناً بقوة السلطة.⁴

***التأثير القائم على قوة المكافأة:** تعتبر المكافأة عاملاً هاماً يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم المادية بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

***التأثير القائم على قوة الإكراه:** يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 47

² طارق عبد الحميد البدرى، "أساسيات علم إدارة القيادة"، دار الفكر، عمان، 2002، ص 152

³ حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 422

⁴ أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية مستقبلية، دار المريخ، الأردن، 2000، ص 267

العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.¹

***التأثير القائم على الخبرة:** يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً على مرؤوسيه اعتماداً على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.²

***التأثير القائم على أسس المرجعية:** وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعاً للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه من تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.³

- **الموقف:** يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة ولهذا كان محل بحث وتحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم "Hem Phil"، حيث قام بمشروع حاول من خلاله التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن استخدامها والإفادة منها في وصف المواقف والتعامل معها.⁴ و يعني الموقف الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين .

ومما سبق يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية أو اجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف معين محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

2.1. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية⁵

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية حيث سنتكلم في المطلب الأول عن العوامل المؤثرة على القائد ثم في المطلب الثاني العوامل المؤثرة على المرؤوسين وفي المطلب الثالث العوامل البيئية.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 100، 99

² أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 176

³ نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 100، 99

⁴ ماهر محمد صالح حسن، "القيادة الإدارية"، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 24

⁵ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 58

*العوامل المؤثرة على القائد: إن سلوك القائد في لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل في شخصيته الذاتية ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قياداته بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته ومن بين العوامل الداخلية العامة التي تؤثر على القائد نجد :

- القيم التي يؤمن بها: حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يؤمن بها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة .

- مدى ثقته في المرؤوسين: فالمديرون يختلفون في مدى ثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيه الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما - ميوله القيادية الشخصية: يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلط ،وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون بوسط جماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيه في الكثير من وظائفهم .

- مدى الشعور بالأمان في المواقف الغامضة: إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجاتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون بها .

*العوامل المؤثرة على المرؤوسين: للأفراد تأثير كبير على طبيعة أسلوب القيادة المتبع. فمثلا عندما تكون مجموعة العمل الغير متجانسة أو قليلة الخبرة فإن القيادة الفردية هي التي تحقق أفضل النتائج قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن المدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة في حرية التصرف ومن بين هذه العوامل نجد :

- ازدياد حاجات المرؤوسين الشخصية والاعتماد على النفس .
- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار .
- توفر درجة كافية من القدرة على تفاهم المواقف الغامضة فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة والمحددة لهم .
- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشاكل التي يواجهونها.

- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة.
 - توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- *العوامل البيئية:** بالإضافة إلى مجموعة العوامل المؤثرة على القائد ذاته وبمرووسيه فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه ومن أهم تلك العوامل البيئية نجد :
- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة: إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد والتي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها .
 - كفاءة الجماعة: قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى جماعة فإنه عادة ما يأخذ في الاعتبار مقدار الكفاءة التي يعمل بها الجماعة ومن أحد العوامل التي تقاس بها كفاءة المجموعات الفترة الزمنية قضتها في العمل كفريق كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم ونجد كلما زادت هذه زادت فعاليتها .
 - طبيعة ذاتها: بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجب من جانب العاملين ويزدياد تعقيد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة فإن الأمر يتطلب اشتراك عدد كبير من الأخصائيين ،ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من تعقيد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات الخاصة ،وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثير على المدير فكل ما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قلا الاعتماد على الآخرين ،كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس ،وكلما زادت درجة الاستقرار المنظمة اتجه المديرين إلى أسلوب المشاركة .
- بصفة عامة أن نجاح أي مدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف نجد منها رفع مستوى التحفيز للعاملين وتحسن مستوى كفاءة القرارات الإدارية ويجب أيضا على المدير تنمية روح الفريق رفع الروح المعنوية للعاملين وهذا حتى

يمكن من زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير وتجنب المقاومة من العاملين والدخول في صراعات معهم .

3.1. نظريات القيادة الإدارية

إن تطور الفكر الإداري قد ساهم في تطور نظريات القيادة الإدارية التي حاولت تحديد أهداف القيادة والوصول إلى القائد الناجح وتحديد السبل الكفيلة لرفع أداء العاملين وقد أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها،¹ تبلورت في عدد من المداخل أهمها: النظريات المركزة على السمات والنظريات المركزة على السلوك وفي الأخير النظريات المركزة على المواقف والنظرية التفاعلية.

***نظرية السمات:** تعتبر هذه النظريات من أولى المحاولات التي تناولت القيادة، وإن أبرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها للقيادة أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فإن أنصار هذه النظرية يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية كما يختلفون أيضا حول ما إذ كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة² ولعل من أشهر تلك النظريات هي:

-**نظرية الرجل العظيم :** سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.

وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة

¹ بنو ناس صباح، "النمط القيادي وتأثيره على أداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصاد و علوم التسير، جامعة بسكرة، 2008، 2007، ص 45

² ربيع مسعود، "صدور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد وعلوم تسير، جامعة بسكرة، 2007، ص 47

متى كانت مستعدة للتغييرات، كما تركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.¹ و"الرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانه ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، بحيث يكون مدعاة للاعتراف والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الإنجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً وغير رسمي في الوقت ذاته.

ومن أهم وأبرز الدعاة لهذه النظرية نجد فرنسيس (1879) الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأيد صحة تلك النظرية، فضلاً عن woods (1913) و term an (1904) وانتهاءً بجينينك (1960) الذي قام بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم.

على الرغم من أهمية هذه النظرية، لكن نجدها تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعلم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، هذا ما أدى إلى ظهور اتجاهات وآراء تعارض هذه النظرية وتؤكد أن سمات القيادة ليست وراثية ويمكن اكتسابها ومن بين النظريات التي ظهرت نتيجة الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم هي نظرية السمات.²

*نظرية السمات : نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم والذي اعتبر أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر، بل للظروف المحيطة بالجماعة، ظهرت نظرية أكثر واقعية والتي تقوم على افتراض أساسي مؤداه أنه يوجد من السمات الرئيسية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين عن غير الناجحين وأن هذه الصفات مكتسبة عن طريق التعلم والتجربة وليست وراثية.

انطلاقاً من هذا الفهم انهالت الدراسات خلال العقود الأولى من القرن العشرين من بينهم (van,basen 1948) و (carrell ،1954) و (chisell,1971) وغيرهم من محاولة التعرف على أهم السمات القيادية المميزة للقيادة الفعالة.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص44

² الجودي محمد علي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال القيادة الفعالة "، مذكرة ماجستير

غير منشورة، جامعة بسكرة، 2007، 2008، ص16

واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع هذه السمات، فبعض الباحثين يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في المبادرة والفعالية والأمانة، والطموح، النزاهة، الذكاء، بعد النظر، حسن التصرف، التعاون، ضبط الأعصاب، الاستقلالية... الخ

كما يرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للقائد الناجح ونادوا بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك الحسي والقدرة على التصور والمهارات والمعرفة والذاكرة وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال.¹

وعلى الرغم من كل هذا فقد وجد ستودج ديل و زملائه (Stogdill) في جامعة أوهايو 1974 أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف ومن أهمها:²

أ- **القدرة على القيادة:** وتتضمن قوة الذكاء وفصاحة اللسان، القدرة على التحدث، الأصالة.

ب- **مهارة الإنجاز:** وتتضمن التعليم، الثقافة، المعرفة، المهارات، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

ج- **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.

د- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأن يكون له مركز اجتماعي ومالي.

هـ- **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف روح الفكاهاة والدعابة.

و- **القدرة على تفهم الموقف:** وتتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 45

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 17

تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات من بينها:

- أن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادية، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.

- إن الكثير من السمات التي افترضها أنصار النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الذكاء، الحماس، العدل، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص لا تجعل منه بالضرورة قائد ناجحاً.

- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.¹

- كما أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أن المرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد.

- أيضا أن هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان كما صورها أنصار هذه النظرية ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشر لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة.²

ومن هنا أسهمت هذه الانتقادات في لفت اهتمام الباحثين إلى أهمية سلوك القائد والتركيز عليه.

***النظرية السلوكية:** إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء إلى تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا مؤثرا وفريدا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد هذا يعني ظهور النظرية السلوكية واكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادية بحيث نجد أن هذه النظرية اهتمت بسلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر بها أثناء العملية القيادية.

قدم المنظرون السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة ومع تعدد المصطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا ان سلوك القائد ينحصر في عنصرين تم الاهتمام بهما : الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد فالتوجه نحو العمل أو المهام هو تركيز القائد على

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص270،271

² طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص45

أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات وتقويم الأداء فيما يعني الاهتمام بالأفراد الانفتاح ومشاعر الود التي يبديها القائد اتجاههم واهتمامه بحاجات المرؤوسين، ومن الجهود الكبرى التي وجهت لهذه النظرية تلك الدراسات التي قامت بها كل من جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان.¹

*أبحاث جامعة أوهايو: تعتبر هذه الأبحاث من أكثر الدراسات المعروفة من بين الأبحاث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان هدفها البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة وتحديد العوامل المحددة لسلوك القائد. إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي هما:

-**التركيز على المهمة أو ما يسمى بالنشاط الموجه نحو العمل:** يتمثل هذا البعد في تحديد أدوار مختلف العاملين Intraction Structure لتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد المبادر بتحديد وتعريف المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب من الأفراد للوصول إليها وضرورة تحقيق الأهداف المحددة.

وبالتالي هذا البعد يضم سلوك القائد الذي يحدد فيه المهمات فضلا عن محاولات القائد العننية والمريحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

-**التركيز عن العاملين:** ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم واحترام مشاعرهم أي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين الأعلى والأسفل.

ثم تم قياس هذين البعدين باستخدام استبياننا، حيث تم وضع استبيانين منفصلين أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه (استبيان الاستطلاع رأى القائد) والآخر لقياس أسلوب القيادة كما يراه مرؤوسي القائد.

(استبيان لوصف سلوك القائد) وتم استخدام التقديرات المأخوذة من الإجابات على الاستبيان لتحديد النمط القيادي للمدير وبين الجدول الطريقة التي ورد بها التقييم للمديرين لخمسة قادة، فقد تم تصوير المدير الأول يظهر أسلوبا قياديا بأعلى درجة من التنظيم وبقدر

¹ أندرودى سيزلاقي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 295

كبير من التعاطف والمدير الثاني أعلى درجة من التنظيم مع قدر بسيط من التعاطف والقائد الخامس يعتبر وسطا بين التنظيم والتعاطف.¹

شكل (01) مستوى الاهتمام بالتنظيم والتعاطف لخمسة قادة



المصدر: أندرو سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 296

*أبحاث جامعة ميتشغان: قام باحثين من جامعة ميتشغان على رأسهم rancislikert وkats وkahn وغيرهم بدراسات عديدة في الوقت التي كانت تجرى أبحاث جامعة أوهايو والتي كان هدفها الأساسي هو تحديد الأنماط السلوكية للقيادة. ومن خلال تلك الدراسات تم التوصل إلى تحديد أسلوبين من أساليب القيادة هما:

- الأسلوب الأول هو أسلوب قيادي يهتم بالعمل الذي يركز على أسلوب الإشراف المباشر والالتزام بجداول الإنتاج وتقويم أداء العمل.
- والأسلوب الثاني هو أسلوب يهتم بالموظف وذلك من خلال تفويض المسؤوليات والاهتمام بمصالح وحاجات الموظف.

¹ أندرو سيزلاقي ، نفس مرجع سابق، ص 297

حيث كان الهدف من هذه الدراسة البحث عن أسلوب القيادة الفعال الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وتعظيم الإنتاج.

وبشكل عام يمكن القول أن الملاحظات التي أبدتها النقاد بشأن دراسات جامعة ميتشغان مماثلة لتلك التي وجهت إلى أعمال أوهايو وهي تتمثل فيما يلي:

* هناك بعض الشواهد التي توضح أن سلوك القائد يتغير من موقف لآخر فقد يتبع أحد القادة مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية، أو حينما يسير نشاط الجماعة بسهولة ويسر، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجها نحو الوظيفة (العمل).

* لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام، فقد يكون سلوك القائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤديون مهام متشابهة.

والخلاصة أن هذا المطلب لم يستطع أن يصل إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة.¹

* **النظرية الموقفية:** أدرك الباحثون خلال فترة الستينات قصور النظريات السلوكية هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية التي تقوم على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطها بالظروف التي يعيشها القائد والموقف الذي يتعرض إليه على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي يتحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فعالية القيادة.²

لذلك فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين.

¹ سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 200

² عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة، عمان، 2008، ص 211

نجد أن مؤيدي هذا المدخل اختلفوا حول العناصر الموقفية وأهمية كل منها لهذا ظهرت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية ومن بين هذه النظريات نذكر مايلي:

- نموذج فيدلر (felder) للقيادة الموقفية : تسمى أيضا بنظرية التكيف أو نظرية الطارئة أو النظرية العرضية لفيدرلر.

قام فيدلر بتحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أقيمت في الجامعة ألينوي الأمريكية وامتدت من عام 1901 حتى عام 1976 والتي أعدت من أبرز الأبحاث لأنها تركزت حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة وحول مدى تغيير هذه السمات وإخلافها تبعا لتغير الموقف الإداري وحول تحديد عناصر المواقف الإدارية، التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي لها.¹

حيث نجد ثلاث عوامل تؤثر على درجة التحكم القائد وتأثيره في المواقف في مجال العمل ونتائج القرارات واختيار اسلون القيادة وهذه العوامل هي:²

* **علاقة القائد بالمرؤوسين:** يعتبر هذا العامل من أهم العوامل التي تمكن القائد من التحكم في الموقف فقد توصل فيدلر إلى نتيجة هامة وهي أنه في المواقف يكون فيها اتجاه هذه العلاقة موجب ويكون فيها التأثير موجبا أي أقوى بالمقارنة بالمواقف التي يكون فيها هذا الاتجاه سالبا، بمعنى أن القائد الذي يحصل على ولاء وثقة من المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ منخفض لقيادتهم.

* **هيكل العمل:** ويتعلق هذا العامل بدرجة وضوح الإجراءات والأهداف ومدى وضوح وتعريف المهام وهيكلتها، فكلما زادت درجة هيكله العمل بمعنى أن هناك برنامج محدد لأدائه كلما كان التأثير أقوى. لأن القائد سيكون أقدر على إعلان ما هو مطلوب من مرؤوسيه.

* **قوة المنصب:** تأتي الأخيرة في الأهمية بالنسبة للتحكم في الموقف والتي تعبر عن مدى قوة ونفوذ القائد، لحصول القائد من منصبه على السلطة التي تمنحه حق المكافأة والعقاب

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 201

² سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 203

فكلما زاد الجزاء الإيجابي والسلبي الذي يمكن أن يستخدمه القائد كلما زاد تأثيره على المرؤوسين.

ومن خلال الشكل التالي نلخص أبحاث فيدلر

شكل (02) أبحاث فيدلر

									القائد الذي يجذب العلاقات الإنسانية يحصل على أداء أفضل
									القائد الذي يجذب نتائج العمل يحصل على أداء أعلى
جيدة						جيدة			علاقة القائد والمرؤوسين
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	جيدة	ضعيف	عالي	عالي	هيكل العمل
ضعيف	ضعيف	ضعيف	عالي	عالي	ضعيف	ضعيف	عالي	عالي	قوة المركز
قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	
غير ملائم			ملائم على نحو معتدل			ملائم			تلائم الموقف
الموقف صعب			الموقف متوسط			موقف سهل			وضوح الموقف

المصدر: بنو ناس صباح، مرجع سابق، ص 53

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين متغيرات الموقف الثلاث هو ما يحدد النمط القيادي الذي يجب أن يستخدم من طرف القائد (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعاملين) وعموماً يمكن حسب فيدلر تحديد ثلاثة توليفات لهذا التفاعل وهي:

*في المواقف الصعبة حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير مهيكّل وغير واضح والقائد لا يتمتع بأي سلطة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج متسلط فعلاً.

*في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين والعمل واضح (مهيكّل) والقائد يتمتع بسلطات واسعة (قوي) في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج متسلط.

*في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسط الغموض والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعلاً.¹

من التحليل السابق يتبين لنا أن أسلوب القائد يختلف تبعاً للمواقف وحسب اختلاف درجات متغيرات المواقف ونموذج فيدلر يتصف بالمرونة فالقائد يمكن أن يغير في الموقف ومكوناته وإذا لم يستطع فيمكنه أن يغير من أسلوبه ونمطه القيادي حتى يمكنه التحكم في الموقف بشكل أفضل ويجب على القيادة الاهتمام بالعمل الصحيح وليس بصحة العمل.²

ورغم الطبيعة الدينامكية والواقعية لنظرية فيدلر الموقفية من أخذها في الاعتبار متغيرات سلوك القائد والموقف وتفاعلها كأساس لفعالية القيادة، إلا أنها لم تسلم من النقد إذا لم تقدم تفسيراً منطقياً مقبولاً للعلاقة التي فرضتها بين متغير نمط قيادته ومتغيرات الموقف وبين متغيرات إنتاجية المرؤوسين وبمنظرة سطحية لنتائجها السابقة يتبين لنا التناقضات الواضحة التي وقعت فيها مثل فعالية القائد المهتم بالمهام، في نوعين متناقضين من المواقف وهو ما عجز عن تفسيره.

¹ بنو ناس صباح، مرجع سابق، ص 54.

² عامر عوض، مرجع سابق، ص 213.

- نظرية الهدف- المسار **roberthouse**¹ : تعتبر هذه النظرية الثانية للقيادة والتي قام بتطويرها روبرت هاوس 1971 والتي تقوم على أساس أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد.

ويشمل دور القائد على جانبين:

*توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (زيادة الراتب) والأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح والإنتاج).

كما تفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم و تتضمن:

*عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة والحاجة ومركز الرقابة.

*عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية، تشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسين معها فضلا عن العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والإجراءات والقواعد التنظيمية.

وتفترض هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

***الأسلوب الموجه:** يشمل تخطيط ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد حيث يعطي القائد توجيهها فيما يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة ويمثل ذلك الجانب التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم حيث القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

***الأسلوب المساند:** ويشمل تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي للعمل.

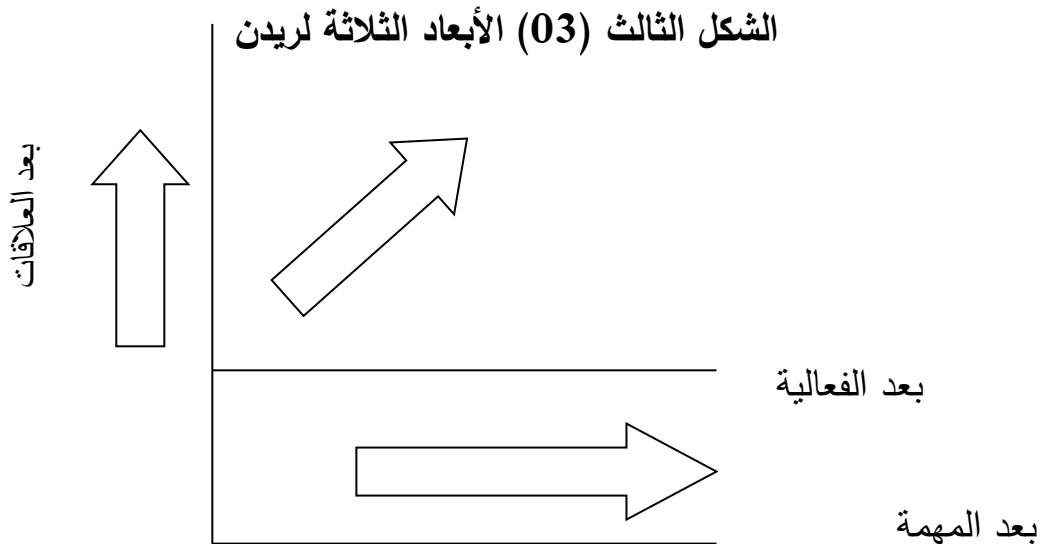
***الأسلوب المشارك:** يسعى القائد هنا باستشارة المرؤوسين والأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره.

***أسلوب الإنجاز:** ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي وجعل العمل أكثر تحديا للفرد ولكن قابل للإنجاز.

¹ أندرو سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 305

بالرغم من أن نظرية المسار والهدف تمثل تطور حديثا لموضوع القيادة إلا أن هناك أعداد متزايدة من أعمال البحث التي تمت حولها، وقد تميزت النتائج التي وردت عن الأسلوب الموجه والمساعد والمشارك وأسلوب الإنجاز بأنها مشجعة، وقد ركزت أغلب هذه الأبحاث حول العلاقة بين الأسلوب الموجه والمساعد وسلوك المرؤوس في مهام مختلفة ومتنوعة حيث تتجه نتائجها إلى تأييد الإطار الذي تقوم عليه النظرية وهو أن السلوك الموجه للقائد أكثر فعالية من الأسلوب المساند بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون مهام غير محددة، فيما يؤدي الأسلوب المساند للقائد إلى درجة عالية من الرضا بين العاملين عندما تكون المهام التي يؤديها المرؤوسين محددة.

- نموذج ريدن (w.Reddin) ثلاثي الأبعاد: قدم "ريدن" تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه «الفعالية الإدارية» وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟¹ حيث أنه اعتمد في بناء نموذج على عنصرين للسلوك الإداري هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين ولكنه أضاف عنصرا أو بعد ثالثا هو الفعالية القيادية والذي يشير إلى مقدار ما ينجزه القائد من أهداف والشكل التالي يبين الأبعاد الثلاثة لهذه النظرية.



المصدر: الجودي محمد علي ، مرجع سابق ، ص34

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص288

ومن خلال الأبعاد الثلاثة نجد أربعة أساليب قيادية هي:¹

الأسلوب المتفاني: يسعى القائد هنا إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال اهتمامه أكثر بالعمل وإعطائه الأولوية المطلقة.

الأسلوب المتكامل: يسعى القائد إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والنسج بينهما على افتراض أنه لا يوجد تعارض بين النوعين من الأهداف.

الأسلوب المرتبط: يسعى القائد إلى تحقيق الإشباع الأمثل لاحتياجات الأفراد من خلال الاهتمام الكثير بالمرؤوسين، على أساس أن إشباع حاجات المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الرضا والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الأسلوب المنعزل (المنفصل): يعطي اهتماما محدود لكل من العمل والأفراد وذلك نظرا لعدم رغبته في تحقيق علاقات مع العاملين وعدم قدرته على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهدافهم. والشكل الآتي يوضح هذه الأساليب .

الشكل (04) الأساليب القيادية لريدن



المصدر: الصالح جليح، مرجع سابق، ص 61

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 289

إن كل نمط من الأنماط الأربعة قد يكون أكثر فعالية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملائمة للموقف فأبي نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة يكون أكثر فاعلية والعكس صحيح ويخرج ريدن بنتيجة أساسية مؤداها أن الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج عن ملائمة النمط القيادي للموقف الذي يستخدم فيه.

عند الإمعان في الأنماط القيادية في نموذج ريدن نجدها تصف سلوك القائد دون أن تفسر كيفية حدوثه كما أن متغيرات الموقف لا تبدو واضحة في هذا الموقف بما فيه الكفاية إذا نجد أنه يفترض فعالية القائد مرتبطة بطبيعة الموقف الذي نجده غائبا، كما أنه ركز على متغير الفاعلية.¹

- نموذج هرسى وبلانشرد (دورة الحياة)²: قدم كل من هرسى وبلانشرد في نظريتهما أن القادة يكونون أفضل تأثير إذا اختاروا نمط القيادة المناسب للظروف التي يواجهونها. بمعنى أن دورة حياة القيادة التي تتمثل في أن القائد يغير نمط قيادته تبعا للاستعدادات المرؤوسين المتضمنة قابليتهم لإنجاز المهام .

فقد اعتمدا على بعدين رئيسيين لسلوك القائد هما سلوك المهمة وسلوك العلاقة وتكمن فعاليتهم في مستوى نضج المرؤوسين.

ويعرف النضج بأنه «امتلاك المرؤوسين للرغبة والقدرة على إنجاز وبلوغ المهمة المحددة».

ومن التعريف نستنتج أن للنضج عنصرين هما:

* القدرة أو القابلية والتي تعني امتلاك المرؤوسين المعرفة والتجربة والمهارة الضرورية لبلوغ المهمة المحددة.

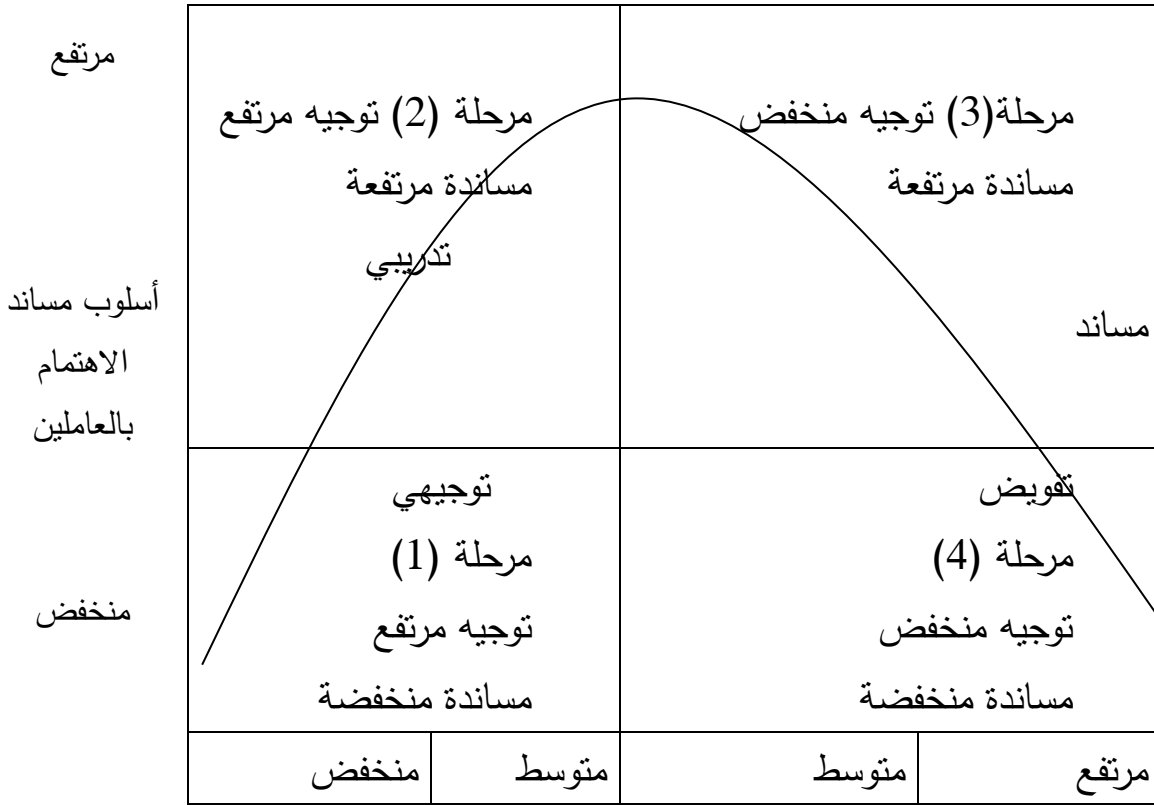
* الرغبة أو ما يسمى بالدافعية وتتمثل في امتلاك المرؤوسين الثقة والتصميم والدافعية نحو بلوغ المهمة.

وفقا لهذا النموذج فإن أسلوب القيادة يمر بأربعة مراحل وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل وفق المخطط التالي :

¹ الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص63.

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص60.

شكل (05) مخطط دورة حياة القيادة



مستوى نضج المرؤوسين

المصدر: الصالح جليح، مرجع سابق، ص 69

ويتضح من المخطط أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (1) إلى مرحلة (4) وتبعاً لذلك يتم انتقال أسلوب القيادة لدى القائد من التوجيه المرحلة (1) إلى التفويض المرحلة (4) وذلك بزيادة المساندة أولاً مرحلة (2) ثم خفض التوجيه المرحلة (3)، ليحدث في النهاية خفض المساندة والتوجيه لأنه يصبح بإمكان المرؤوسين توجيه ومساندة نفسه أي لم يعد في حاجة للقائد.

*النظرية التفاعلية: يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وبأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة"، دار وائل، عمان، ط4، 2000، ص 291

وفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة.¹

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:²

- النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

- لم تتكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات و الموقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

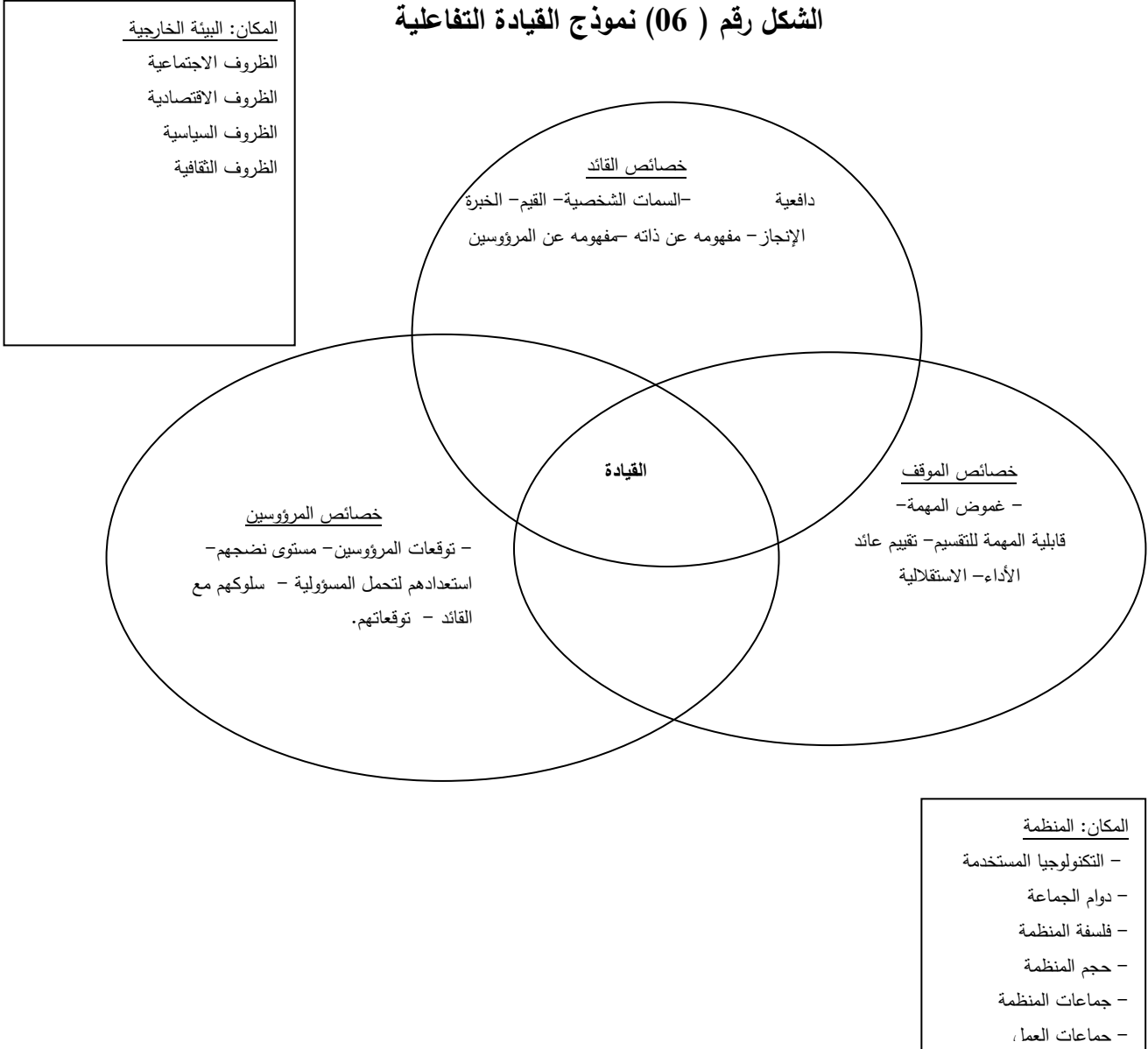
- وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية، أي أن النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له وإدراك المرؤوسين له وإدراك كل منهما للموقف إضافة إلى المكان يجرى فيه التفاعل بين تلك العناصر.³ وهو ما يوضحه الشكل الموالي الشكل رقم (06)

¹ عامر عوض، مرجع سابق، ص214

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص290-291

³ هشام طالب، "دليل التدريب القيادي"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1995، ص267.

الشكل رقم (06) نموذج القيادة التفاعلية



المصدر: صالح جليح، مرجع سابق، ص 71

2. الأنماط القيادية

هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها، وتحدد هذه الأنماط أو الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى. وإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباين في أنماط القيادة ومن أهم هذه الأنماط نجد القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة و مع تطور الزمن ظهرت أنماط أخرى تعرف بسم الاتجاهات الأخرى.

1.2. النمط الديمقراطي

***تعريف النمط الديمقراطي:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساس على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم.¹

فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وتتم القيادة من خلال الترهيب وليس التخويف ومن خلال المشاركة و ليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرار إلا أن توجيهه ورقابته لازمين لترشيد المناقشات.²

*خصائص النمط الديمقراطي³

- القائد يتشاور مع مرؤوسيه بصدد ما يجب عمله ويصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وان يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة
- القائد يساعد و يدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 276

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 292 - 293

³ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 201

• يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

* أسس النمط الديمقراطي¹

- تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بان العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تنطوي على جو من الصفة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.

- المشاركة: إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار حيث إن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وبالتالي اتخاذ القرار الرشيد.

- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات بكفاءة، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

* مزايا وعيوب النمط الديمقراطي

- مزايا النمط الديمقراطي²

• المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين.

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، "الاتصال الإداري أساليب القيادة في المؤسسات التربوية"، الأردن، دار

حامد للنشر، 2006، ص121

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص76

- أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تسيير تحسين سبل الاتصال بين القادة والمرؤوسين مما يسهل عليهم (القادة) أداء مهامهم على أحسن وجه.
- المشاركة في صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف فضلا عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار ولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره.
- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات، يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يجعلهم معنيين بالحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.

- **عيوب النمط الديمقراطي:** إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل الأسلوب القيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف. هذا ما أدى إلى ظهور اتجاه في الفكر الإداري يرى أن تطبيق العلمي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية و ذلك من خلال مايلي:

* ما يأخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، وأن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.¹

* كما أن تفويض السلطة قد يؤدي إلى عدم علم القائد بكل ما يتم إنجاز بواسطة المرؤوسين.

* قد يلجأ بعض القادة إيهام المرؤوسين باستخدام الأسلوب الديمقراطي حيث يشركونهم في اتخاذ القرارات ولكنهم لا يأخذونها بعين الاعتبار مما يولد نوعا من الصراع بين المرؤوسين والقادة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 277

* إن اهتمام القائد البالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية، حيث تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة كان ذلك معارضا للمصلحة العامة.¹ بمعنى تغلب المصالح الشخصية على المصلحة العامة للمنظمة

2.2. النمط الأوتوقراطي

إن أصل كلمة أوتوقراطي (autocratic) هو الكلمة اليونانية autokrates ومعناها حكم الفرد الواحد. كما تعني كلمة أوتوقراطية أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة.

***تعريف النمط الأوتوقراطي:** القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات ووضع سياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير، وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي حيث أنه يشرف تفصيليا على التعليمات وصيغ تنفيذها. كما يتقيد بشكل شديد بها ويؤكد على ضرورة تنفيذها.²

فالقائد الأوتوقراطي يعتقد أن من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتياز عليهم من اتساع الخبرة أو ما يتميز به من قوة أو شخصية. والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين.³

القيادة الأوتوقراطية تتميز بثقة القائد في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل و بأنه يعرف أكثر من العاملين تحت إمرته و تظهر مهارته الرئيسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد منهم ويعتمد القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفصيل و يصر على مرؤوسيه له.⁴

¹ صالح جليح، مرجع سابق، ص18

² خليل محمد حسن الشماع و آخرون، مرجع سابق، ص225

³ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، "القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري"، دار حامد، عمان 2008، ص153.

⁴ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص274.

*سمات القيادة الأوتوقراطية: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية ويمكن تحديد هذه السمات بالأوجه الآتية:¹

• بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على المودة والمحبة.

• ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

• عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

• يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.

• تتصف الجماعة العاملة تحت تصرف القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب، وتزايد نسب التلّف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

• ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.

• بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً على الإنتاجية على المدى البعيد.

*أشكال النمط الأوتوقراطي: قسم فيلبو (vilbo) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على النحو التالي:

- الأوتوقراطي المتشدد: يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة يهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا وإذا خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته ولا يغفر للعامل المخطئ خطأه بسهولة. ويرى أن التهديدات وحدها هي المحركات للعمل، ولذلك فإنه لا يحقق إشباع دائم لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم لترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 226

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 72-73

- الأوتوقراطي الخير: ويتصف القائد بأنه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل و تبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه.

حيث نجد أن القائد أقل تشددا من القائد السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء غلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.¹

يضاف إلى ذلك أن مثل هذا القائد عندما يفشل في إقناع مرؤوسيه. ينقلب سلوكه فجأة إلى إتباع أسلوب أكثر تطرفا في تحكمه واستبداديته من الأسلوب الأوتوقراطي المتشدد مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك تنعكس آثاره السيئة على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم في العمل.²

-الأوتوقراطي المناور: يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى الأسلوب الديمقراطي، فالقائد يتصرف بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه هو الذي اتخاذ القرارات بنفسه.³

وبشكل عام فإن القائد الأوتوقراطي يتميز بظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتحديد أوجه الأنشطة الفنية و الإدارية للعاملين ويشرف تفصيليا على التعليمات وصيغ تنفيذها كما يتقيد بشكل شديد بها ويؤكد على ضرورة تنفيذها، يمارس الضغط على العاملين من أجل الارتفاع بالأداء.⁴

*مزايا و عيوب النمط الأوتوقراطي

- مزايا النمط الأوتوقراطي: يتميز هذا الأسلوب بتأثير إيجابي على أداء العاملين خاصة في ظل مواقف وظروف معينة وخاصة خلال فترات الأزمات الطارئة التي تهدد سلامة المنظمة والعاملين ومن بين هذه المزايا نذكر منها:⁵

¹ معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص153

² نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، مرجع سابق، ص161،162

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص72

⁴ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سابق، ص225

⁵ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سابق، ص226

- صلاحية هذا النمط القيادي في الحالات الطارئة التي تتطلب من القائد أن يكون حازما وصارما بدون أي تهاون.
- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسيه الذين لا يصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.
- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه العاملين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.
- هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز المهمة.
- **عيوب النمط الأوتوقراطية** : إن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط لا يعني بالضرورة أنها تعتبر معيار يمكن من تمييز السلوك الأوتوقراطي عن غيره، ومن مآخذ هذا النمط القيادي وعلى ضوء ما كشفت عنه الدراسات المتعددة في هذا المجال أن تركيز السلطة في يد القائد الأوتوقراطي وإنفراجه باتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لغيره تترتب عنها آثار سلبية تعوق إنجاز العمل ومن هذه العيوب نذكر منها مايلي:¹
- إنفراد القائد بكل المهام يفرض عليه أن يكون خبيراً وملم بكل الأمور الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي.
- إصدار القائد التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفاصيلها الدقيقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة لدى العاملين ويضعف روحهم المعنوية ويولد لديهم القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أداء العمل.
- إتباع القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد إلى الأسفل أي (نازلة) من القائد إلى المرؤوسين مما يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية للاتصالات من جانب مرؤوسيه فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين هذا فضلا عن فساد الاتصالات داخل التنظيم.
- انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين وهي نتيجة الإحباط الذي ينتاب العامل والذي يبدو واضحا من خلال عدة مؤشرات أهمها: التغيب، التمارض اللامبالاة، التخريب وحوادث العمل.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 168-170.

على العموم نجد هذا النمط القيادي لا يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة نظرا لظهور مصطلحات جديدة كإدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت المنظمات كبيرة وواسعة ومعقدة والأفراد فيها ذوي كفاءات عالية، وبالتالي أصبح من الصعب تطبيق هذا الأسلوب، وإلا أدى إلى تأثير سلبي على أداء العاملين.

3.2. نمط القيادة الحرة

وفقا لهذا الأسلوب يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك ويتوافق هذا الأسلوب تماما مع الفروض الخاصة بالنظرية لا بخصوص الأفراد.¹

***تعريف نمط القيادة الحرة:** القائد يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط و عدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.²

فبالأسلوب يتميز بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع الأنماط الأخرى لأن التساهل وعدم الحسم يثبط من همة النشيطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم. وقد يكون التساهل كبير إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.³

***خصائص نمط القيادة الحرة:** من أهم الخصائص المميزة لأسلوب هذه القيادة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص أو السمات التالية:⁴

¹ عبد القادر حنفي وآخرون، مرجع سابق، ص122

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص154

³ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 293

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص286،287

* اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يكون على أوسع النطاق لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

* اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

* إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابا مفتوحا وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

*مزايا وعيوب نمط القيادة الحرة

- **مزايا نمط القيادة الحرة** : إن مدى نجاح هذا النمط في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحديد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ التي تقول بعدم جدواه ومنها:¹

- 1- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- 2- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- 3- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- 4- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد في حدود ضيقة جدا، لذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات بين الأفراد.

5- إن تفويض السلطة القائد في هذا النمط القيادي يحتاج إلى مرؤوسين على مستوى عال من التعليم قادرين على الاستيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.

- **عيوب نمط القيادة الحرة** : إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مروؤسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه لجهودهم² ،...، كما نجد أن هذا النمط أقل فاعلية إنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته و كثيرا

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ص227

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص287

ما يشعر أفرادها بالإحباط و الضياع وعدم القدرة على التصرف وكل هذا ينعكس على أداء العاملين في ظل هذه القيادة.

3. ماهية أداء الأفراد

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العناصر التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، وقد واجه الباحثون عدة صعوبات في تحديدها نظرا لبعض الأسباب منها أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى كذلك أن محددات أداء الأفراد العاملين في المؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.

وشغل الأداء وما زال يشغل بال المسيرين والباحثين من علماء الإدارة، نظرا لأهميته الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، وكونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة. هذا ما جعل البعض يركزون على فهم الأداء من جوانبه التقنية، والبعض الآخر على جوانب إنسانية بالإضافة إلى التقنية، لكن معظمهم يعالجون الأداء انطلاقا من مفاهيمه وأهدافه. ومن هذا المنطلق وجب علينا التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته بما في ذلك العوامل المحددة له.

1.3. تعريف أداء الأفراد

قبل التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء يمكن الإشارة إلى أن الأداء لغة يقابل لفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

يوصف الأداء بأنه "النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".²

* ويعرف أيضا على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية". ويمكن تعريفه بأنه "سجل النتائج المحققة".³

¹ عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1، نوفمبر، 2001)، ص 86

² طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 94

³ أحمد سيد المصطفى، "المدير ومهاراته السلوكية"، الدار العالم العربي، القاهرة، 2005، ص 148

* كما يعرف أيضا بأنه "النتائج العملية، أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال".¹

* ويشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".²

* أيضا يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ".³

* ويرى البعض أن "الأداء هو قيام الموظفين أو الأفراد بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها".⁴

* ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله "من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين...."⁵

* أيضا هناك من يعرفه على أنه "الطريقة التي يقوم بها الفرد للقيام بوظيفته على أكمل وجه".⁶

* كما يعرف الأداء على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام".⁷

* يتجسد أداء العاملين في "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".⁸

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل جانب سلوكي وآخر مادي.⁹

¹ عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25

² راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص209

³ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص35

⁴ موسى اللوزي، "التنظيم إجراءات العمل"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص213

⁵ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، قامة، 2004، ص123

⁶ سهلية محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، طبعة 1999، ص242

⁷ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص216

⁸ عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، دار النشر، القاهرة، 2000، ص13

⁹ الصالح جليح، مرجع سابق، ص137

-الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة، الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

-الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مرد ودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقترح تعريفا لأداء العامل كما يلي "أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقة ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

*أهمية أداء الأفراد¹: يحتل أداء الفرد(العامل) مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها وعلى ذلك فإنه يمكن القول بان الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزءا منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص82

* خصائص أداء الأفراد

- النتائج العملية، أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.¹
- درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²
- إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ.³
- قيام الموظفين أو الأفراد بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها.⁴
- المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله "من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين....⁵
- الطريقة التي يقوم بها الفرد للقيام بوظيفته على أكمل وجه".⁶
- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام"⁷
- مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.⁸

2.3. محددات أداء الأفراد

سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم محددات أداء الأفراد ثم طبيعة هذه المحددات و معدلات الأداء للأفراد يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العناصر التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، وقد واجه الباحثون عدة صعوبات في تحديدها نظرا لبعض الأسباب منها أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى كذلك أن محددات أداء الأفراد العاملين في المؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأداء للأفراد العاملين في مؤسسة أخرى. بالإضافة إلى هذا التعدد والاختلاف في العوامل المؤثرة على

¹ عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25

² راوية حسن، مرجع سابق، ص209

³ سناء عبد الكريم الخناق، "مرجع سابق، ص35

⁴ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص213

⁵ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص123

⁶ سهلية محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص242

⁷ راوية حسن، مرجع سابق ص216

⁸ عاطف محمد عبيد، مرجع سابق، ص13

الأداء فإنها تختلف كذلك باختلاف الزمان والمكان في كل مرحلة من مراحل حياة الفرد ولهذا نجد أنه من الصعوبة تحديد وحصر العوامل المحددة للأداء.¹

* **طبيعة محددات الأفراد:** يرى المختصون أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات وإنما هو نتيجة لتفاعل ثلاثة عناصر هي:²

الأداء : القدرة × الدافعية (الرغبة) × بيئة العمل

هذه العناصر التي تعني بصورة منفردة ما يلي:

- **القدرة:** القدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.³ هذه القدرة هي التي يستطيع الفرد اكتسابها من خلال التعليم والتدريب والخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. والقدرة تتألف من محصلة عدة عوامل يعبر عنها بالمعادلة التالية:⁴

القدرة: المعرفة × المهارة × مدى الإدراك

-**المعرفة:** هي المعلومات الفنية اللازمة للعمل. أي أنها حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة.⁵

-**المهارة:** تشير المهارة إلى مستوى البلوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة.⁶ أي هي القدرة على توظيف الخبرات والمعارف في المواقف المحددة، ويمكن اكتساب المعارف والمهارات من خلال التعليم، التعليم، التدريب، الخبرة، العوامل الشخصية، الاهتمام....

¹Philippe lorino,methods et pratiques de la performance(le silotage par les processus et les competence) edit d'organisation,paris,2001,p11

² أحمد سيد المصطفى، مرجع سابق، ص71

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص210

⁴ أحمد سيد المصطفى، مرجع سابق، ص367

⁵ أحمد سيد المصطفى (2005)، مرجع سابق، ص71

⁶ نفس المرجع

-مدى إدراك الدور: يشير مفهوم إدراك الدور إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للأداء الجيد للعمل، وهو بذلك يختص بكيفية أداء العمل أي إدراك الفرد لنوعية الأنشطة والسلوك الذي يلتزم بهما لإنجاز العمل.¹ ويشير أيضا إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.²

* **الدافعية:** تعبر الدافعية عن قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله العامل وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات في العمل.³

ويمكن تعريف الدافعية باختصار أنها "بذل جهد لتحقيق نتائج".⁴

والدافعية أو الرغبة تتألف من محصلة: الاتجاهات والحاجات التي يسعى العامل لإشباعها، كذلك المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:⁵

الدافعية: الإتجاهات و الحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

***الاتجاهات:** تمثل الاتجاهات "مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء أو الأفراد أو الأحداث وذلك بصورة مناسبة أو غير مناسبة. ومن بين الاتجاهات التي يمكن ذكرها هي رضا العامل أو عدم رضاه عن عمله، فرضا العامل يترجم إلى سلوكيات إيجابية أما عدم رضاه فهو يترجم سلوكيات سلبية كالتهاون في العمل، الغياب... الخ.⁶

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص356

² راوية حسن، مرجع سابق، ص210

³ محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص120

⁴ أحمد سيد مصطفى(2002)، مرجع سابق، ص367

⁵ أحمد سيد مصطفى(2005)، مرجع سابق، ص71

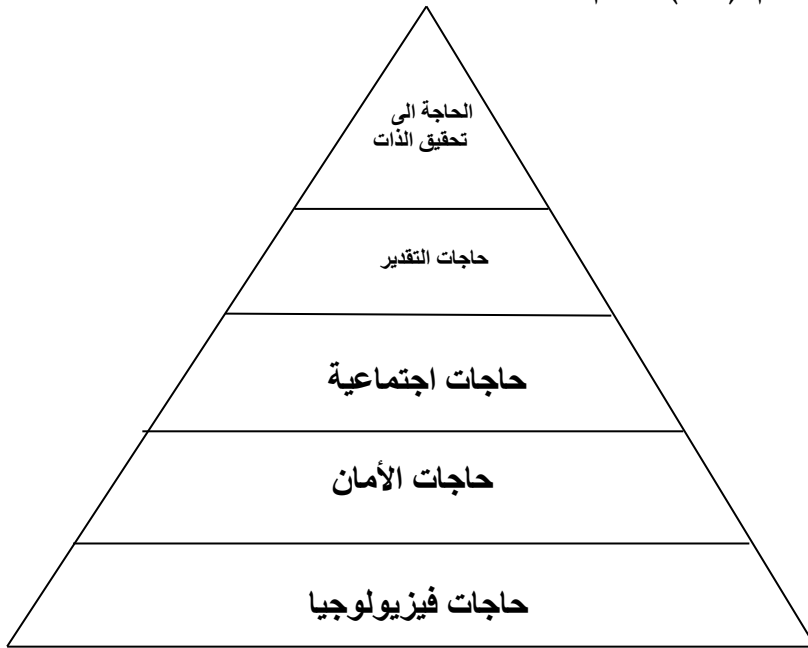
⁶ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص135

***الحاجات:** الدافع يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك، ودرجة الإصرار عليه، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له. فتعرف الحاجة "بأنها حالة من النقص أو الاضطراب البدني أو النفسي".¹ ومهما اختلفت التعريفات للحاجة لدى المتخصصين، فهم يتفقون على دوره الأساسي في إثارة سلوك معين. وكل إنسان له عدد من الحاجات. وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك.

ويعتبر أن الحاجات أو الدوافع هي أهم عنصر مؤثر في السلوك فإنه من الواجب تحديد الحاجات التي يمكن أن تؤثر في سلوك الفرد، ودرجة قوة تأثيرها في هذا السلوك حتى يستطيع مراقب الأفراد وخاصة في المؤسسة، العمل على التأثير الضروري لتوجيه سلوك عماله حسب الوجه المرغوبة والمفيدة في تحقيق أهدافها.

وتركز نظرية ماسلو في تصنيف الحاجات على خمسة أنواع من الحاجات كما يلي:²

الشكل رقم (08): هرم ماسلو للحاجات



المصدر:

jean moisset, pierre toussaint, Jean plante la gestion des ressoures pour la réussite, l'universite du quebec P212

¹ علي الشرقاوي، "العملية الإدارية وظائف المديرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص410

² ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص64-65 (بتصرف)

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الضرورية إلى الغذاء والملبس والنوم، ولا يمكن أن يتخلى عنها الكائن الحي. وتتمثل الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالراتب، ظروف العمل الأساسية.

ب- **حاجات الأمان:** والتي يستطيع ان يشبعها بتواجده ضمن مجتمع منظم وآمن. وفي مجال العمل تشبع هذه الحاجات من خلال الأمان الوظيفي....الخ.

ج- **حاجات الانتماء الاجتماعي:** تلعب الغرائز البشرية الدور الرئيسي في تحقيق التقارب والاعتبار فيما بين أفراد المجموعة. وفي مجال العمل تشبع هذه الحاجات من خلال تكوين صداقات حميمة مع الزملاء في العمل. فالفرد بحاجة إلى الإحساس بأنه جزء من جماعة متعاونة.

د- **حاجات الاحترام والتقدير:** هي رغبة الفرد في احترامه الذي يعطيه الثقة في النفس، والقيمة الذاتية. ويمكن توفير هذه الحاجات في مجال العمل من خلال توفير منصب وظيفي و ترفقيات

هـ- **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى درجة في سلم "ماسلو" للحاجات، وهي درجة الإشباع الذاتي، والشعور بالإنجاز، وتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه بوصوله إلى أعلى مراحل أدائه. - **محيط العمل:** تمثل القدرة والدافعية عوامل ذاتية تؤثر على أداء الأفراد، أما بيئة العمل فهي تمثل عوامل خارجية خارج سيطرة العامل والتي تؤثر على مستوى أدائه، ويمكن النظر إليها من جهة أخرى على أنها مؤثرات على القدرة والدافعية ومن ثم على الأداء الوظيفي. هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. حيث أكد أن "غياب الدعم لأداء العامل من بيئة العمل هي العائق الرئيسي لأدائه المثالي وليس النقص في المعرفة أو المهارة وقد أكد انه يمكن تحسين الأداء والاستمرارية فيه إذا لقي الدعم من بيئة العمل.¹

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف، والحرارة والإضاءة.²

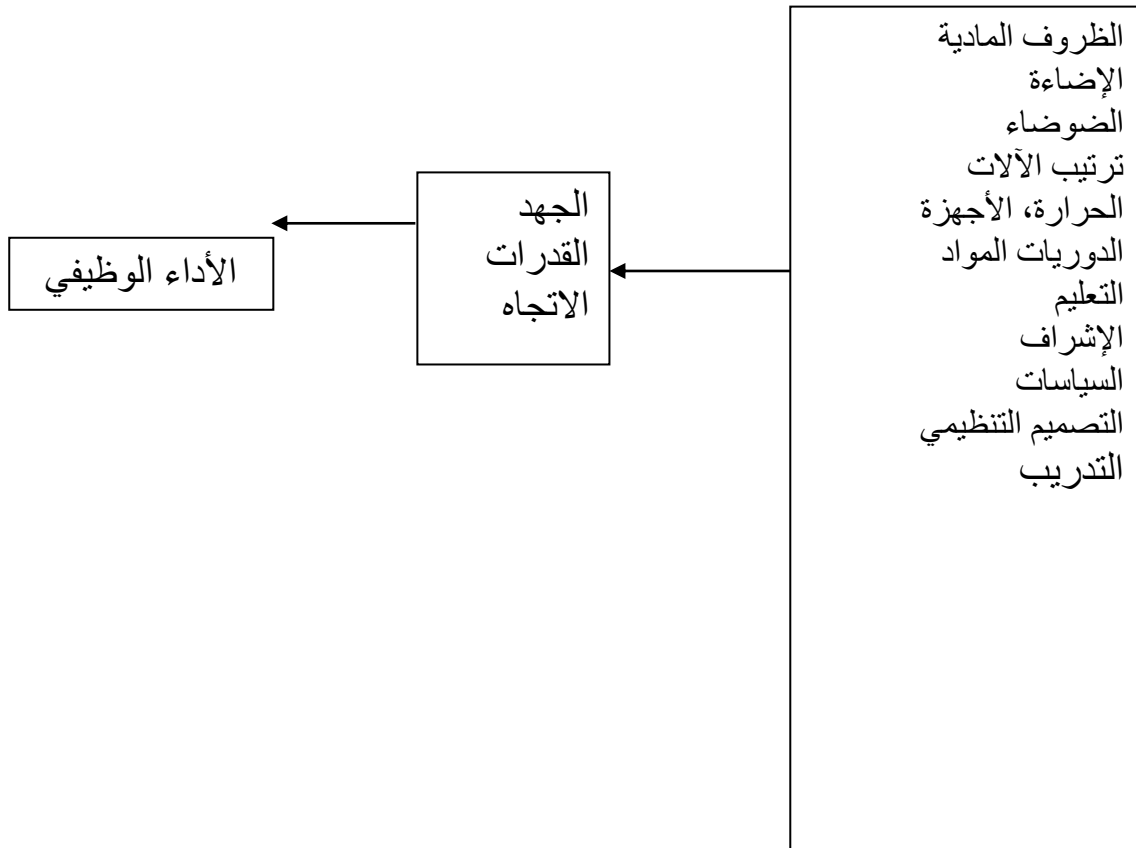
¹ عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 62

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 210

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة، والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف البيئي، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد. لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي :
*توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين.

*توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

الشكل رقم (09) العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص212

¹ نفس المرجع السابق ، ص211

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من محددات الأداء.

* **معدلات الأداء:** تتطلب عملية الحكم على الأداء أو تقييمه وصف معدلات الأداء وهذه العملية تتم من خلال عدد من الخطوات وهي:¹

1- **الإختيار:** اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم

يسبق قياسه أو تغيير بطريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوي

العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيره من الأسباب.

2- **التسجيل:** وهذه الخطوة تركز على تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف

التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل

وتقييمه إلى عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة من النشاط المحدد

3- **التحليل الإنتقادي:** وهذه الخطوة تركز على اختيار البيانات المسجلة انتقادينا للتأكد

من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على

الإنتاجية.

4- **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر

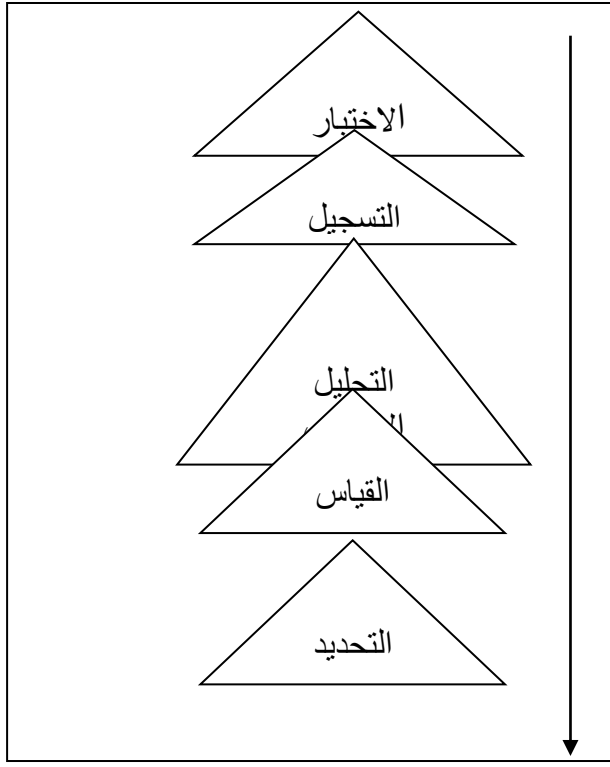
والمصطلحات الوقت وباستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل

5- **التحديد:** وتتم هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديد طريقة

التشغيل التي حدد لها الوقت، وتحديد الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعينة.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 83.

شكل رقم (10): وصف معدلات الأداء



المصدر: طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 83

3.3 مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على التطوير المؤسسي للمنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين الذي يعد أحد محاور المزيج الاجتماعي للعمل في المجال التنفيذي حيث يختلف وزنه من منظمة إلى أخرى نظرا لأهميته كمورد إستراتيجي لذلك سوف نتناول مفهوم عملية تقييم أداء العاملين من خلال النقاط التالية:

1. تعريف عملية تقييم الأداء

نظرا لأهمية الأداء في إدارة الموارد البشرية قدمت عدة تعاريف من قبل العديد من المفكرين ورجال الإدارة ومن بين هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر نذكر:

- * تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا انجازها والقيام بها.¹
- * كما يمكن تعريف تقييم الأداء على انه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا).²
- * تقييم الأداء هو نشاط يقوم به كل مدير لكي يحدد من خلاله درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل.³
- * تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.⁴
- * كما يقصد بتقييم أداء العاملين بالعملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجربى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، بالإسناد إلى عناصر ومعدلات يتم مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.⁵
- * ويراه البعض بأنه تقييم الأداء الحالي و الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه.⁶
- * تقييم الأداء هو عملية الحصول على بيانات و حقائق تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة.⁷
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن عملية تقييم أداء العمال تمس الفرد العامل من كل جوانب أدائه لعمله من خلال ملاحظة سلوكه وتصرفاته إخلاصه وحديثه للحكم على مدى نجاحه ومستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤولياته اكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص361

³ أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية، 2004، ص611

⁴ محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص137

⁵ يوسف حجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص137

⁶ جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المنفال، دار المريخ، مصر، 2003، ص322

⁷ بسبوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء"، إيتراك للطباعة، مصر، 2008، ص65

- و لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه ينبغي أن تتسم عملية تقييم أداء العاملين ببعض الخصائص نذكر منها:¹
 - أن تكون بصورة دورية ومستمرة، حيث يتم المقارنة بين نتائجها السابقة والحالية وان توضع بين يدي العاملين.
 - أن يخضع للتقييم جميع العاملين على كل المستويات دون استثناء.
 - أن تعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة تحفظ في سجلات وملفات تسهل الرجوع إليها مرة أخرى.
 - أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم وأن يتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات بحيث يتعاملون مع جميع الافراد بكل مصداقية.
 - أن يكون نظام التقييم واقعي وجدي بحيث يشعر الافراد بضرورته والفوائد التي تعود عليهم منه.
 - أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم وان يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة، أين يتم احترامه من طرف الجميع.
 - أن تشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالعامل وبالوظيفة والمنظمة وان يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها.
 - يجب ان يكون تقييم الأداء قياسيا قدر الإمكان لتجنب النتائج السلبية. التي يمكن ان تسببها العلاقات الفردية والخاصة للمقيمين وتضمن القياسية من خلال مايلي:²
 - إعداد المقيمين للإجراءات المستخدمة.
 - استخدام الوسائل المعينة المكتوبة والسمعية البصرية.
 - تحضير ومراقبة الإجراءات المستخدمة من خلال مكتب مركزي في المؤسسة.
- إضافة إلى تلك الخصائص، توجد هناك خصائص أخرى لا بد من توافرها في عملية تقييم العاملين نذكر منها:³

¹ عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة الوطنية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 202

² محمد مرعي مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)"، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص 309

³ محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس للنشر الدولية، 2006، الإسكندرية، ص 336

- 1- ان تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.
- 2- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- 3- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات
- 4- إن التقييم عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

2. أهمية عملية تقييم أداء العاملين

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لارتباطه مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقييم يجب أن يتم بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق أهداف المنظمة ومن هنا تتضح هذه الأهمية التي تكمن فيما يلي:¹

- 1- تمثل العملية احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- 2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- 3- تساعد على تزويد المسيرين في المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على معلومات واقعية وصحيحة عند اتخاذ القرار.
- 4- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافر للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- 5- رفع معنويات العاملين حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقييم هو الكشف عن نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

¹ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سابق، ص 227-228

- 6- دعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما، وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
- 7- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارة العليا بإتباع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم من خلال تقارير الكفاءة وبذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد معاملة الرؤساء للمرؤوسين ويضمن استمرار الرقابة والإشراف.
- 8- تسهم في الكشف عن الكفاءات للعاملين كما تسهم أيضا في تعديل معايير الأداء وزيادة أدائهم مع رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.¹
- 9- التقليل من معدل دوران العمل حيث إن بعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته وجهده في العمل هي مسألة تؤدي إلى الاستقرار في العمل وتقليل معدل دورانه، لأن ارتفاع المعدل يحرم الإدارة من مهارات وظيفية.²
- 10- وتضمن عملية تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة فوجود نظام تقييم موضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد الموضوعية التي تضمن لكل فرد ما يستحقه من التعويضات والمزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول كذلك عدم اعتقال كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية مما يتيح للفرد فرصة اهتمام المؤسسة بتنمية مهاراته أكثر ووضعه في المكان المناسب له.³
- 11- كما تساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بان هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعية.⁴

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 228

² عبد الرحمن الصباح، "مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح)"، دار زهران للنشر عمان، 1997، ص 301

³ موسي اللوزي، "التنظيم و إجراءات العمل"، مرجع سابق، ص 214

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، إسكندرية، 2002،

3. أهداف عملية تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي والرئيسي لعملية تقييم الأداء في محيط المنظمة هو الاستفادة من الإمكانيات القائمة حالياً وإضافة إمكانيات جديدة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.¹ وذلك من خلال الحصول على معلومات واقعية تعكس سلوك و أداء الأفراد العاملين.ومن بين ما تهدف إليه عملية التقييم نجد:

- **وضع نظام عادل للحوافز والأجور:** تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها وتتضمن ذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة.² كما يجري العديد من التعديلات على الأجور إما بالزيادة أو النقصان.
- **الترقية والنقل:** من خلال تقييم أداء الأفراد العاملين يتحدد مستوى أدائهم، وبالتالي يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء وعلى ضوء ذلك يتم التعرف أيضاً على القدرات والمهارات الفردية، هذه الأخيرة من شأنها ان تؤهل أصحابها للحصول على الترقية في عملهم، كما تمكن أيضاً من معرفة وتحديد الأشخاص الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تلاؤم وتناسب قدراتهم ومؤهلاتهم.³
- **تقييم الكفاءة:** أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة وكفاءة العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات ومدى كفاءتها ودقتها، وهذا سيضمن تشخيصاً للانحرافات ومسبباتها.⁴
- **هدف إداري قانوني:** إن الإدارة الحديثة للمنظمة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معاً وترغب بمكافئة الأفراد على أدائهم كمجموعة، وبذلك تتوقع منهم الالتفاف حول الأداء الجماعي والالتزام الدقيق بشروطه، إضافة إلى ان تقييم أداء الفرق أسهل من

¹ إياد محمود عبد الكريم، "إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المديرين، طرابلس، 2001، ص 140

² محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 137

³ المرجع نفسه، ص 137

⁴ يوسف جحيم الطائي، " إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل-"، مرجع سابق، ص 229

تقييم الأفراد، كما ان قانونية التقييم للفرق و المجموعات متعددة أسهل وأوضح وعلى الأقل أمام الرأي العام المتمثل بمجموعات العمل.¹

● **التخطيط للموارد البشرية:** تساهم عملية تقييم أداء الأفراد العاملين في تقديم المساعدة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال تزويدها بمعلومات هامة مستخلصة أساسا من نتائج عملية التقييم وبالتالي تساعد هذه الأخيرة في عملية التخطيط للموارد البشرية من حيث الاحتياجات ومتطلبات الوظيفة.

● **تخطيط المسار الوظيفي:** يتم تخطيط المسار الوظيفي من طرف المنظمة والفرد من خلال عملية تقييم أداء العاملين وفقا للمعلومات المتحصل عليها من نتائج هذه العملية والتي تتناسب مع الظروف والمراكز الوظيفية، والكشف أيضا على المهارات والقدرات الفردية التي باستطاعتها ان تؤهل الفرد لتولي مناصب قيادية ومهنية، وبالتالي تكون عملية التقييم قد ساهمت في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للفرد العامل حيث تكون قد بينت الأداء الحالي كما توضح السبل التي يمكن بفضلها تحسين وتطوير الأداء، وبالتالي تبيين الأداء المستقبلي.

● بالإضافة إلى إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم. مما يؤدي إلى مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين وتحسين الاتصال بينهم وتقوية العلاقات والتعاون بينهم وذلك لرفع وتنمية قدرات الأفراد من ناحية والاستفادة من فرص التقدم.²

4. طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة. يمكن تقسيمها إلى:

1.4 الطرق التقليدية (Classicevaluation)

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كمايلي:

1- طريقة الترتيب: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائف تقييم الأداء إذ تعتمد على مبدأ

المفاضلة بين الأفراد إذ يقوم الرئيس (المقيم) بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص366-367

² بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص66

الاسوء، ولا يتم الاعتماد على المعايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (الأداء ككل) حيث يتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم.¹ حيث يختار أفضلهم ليصبح الرقم 1 وأسوءهم ليصبح الرقم الأخير وهكذا إلى ان يتم تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة وسهلة التطبيق كما أنها سريعة وتوفر الوقت إلا انه يعاب عليها صعوبة التطبيق إذا زاد عدد الافراد في القسم أو المصلحة، كما ان عدم وجود معايير محددة للتقييم يجعلها غير موضوعية بالإضافة إلى الجهد الكبير الذي يتطلبه من قبل المقيم لمتابعة أداء مرؤوسيه باستمرار.²

والشكل الموالي يبين إستمارة تعطى لكل مقيم ليثبت فيه اسم كل موظف لديه حسب أدائه ومن الأفضل إلى الأخير.

الشكل (11) نموذج لاستمارة تقييم أداء العاملين بطريقة الترتيب البسيط

عدد الموظفين:	الدائرة:
يرجى ترتيب العاملين لديك من المرتبة الأولى إلى الأخيرة.	المرتبة
اسم الموظف	المرتبة (1) الموظف ذا الأداء الأفضل:
_____	المرتبة (2):
_____	المرتبة (3):
_____	المرتبة الأخيرة:

توقيع المدير (اسم المدير)	

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص421

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "وظائف المنظمة المعاصرة"، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص362

2- طريقة الصفات أو السمات: هي أقدم طريقة للتقييم وأكثر شيوعاً، حيث كثيراً من الأعمال، وخاصة تلك التي تقدم الخدمات لا يمكن قياس الفرد فيها كما ونوعاً فتلجأ إلى استخدام طريقة الصفات لقياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:¹

* تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء، علاقته مع زملائه إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة كدرجة معينة مثل ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً

* تحديد نقاط كل درجة كالآتي:

الجدول (03) الدرجات والنقاط في طريقة الصفات

النقاط	الدرجة
10-9	ممتاز
8-أقل من 9	جيد جداً
7-أقل من 8	جيد
6-أقل من 7	مقبول
5-أقل من 6	ضعيف
أقل من 5	ضعيف جداً

المصدر: محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 140

* وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية.

* يطلب من المقيمين تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج .

* يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقديره النهائي.

* يقوم المقيم بتوقيع النموذج وتحديد تاريخ إعداده.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة حيث يتم الإعداد (التقييم) في وقت أقل وتكلفة أقل ومن خلالها يمكن إعداد مقارنة بين الموظفين² إلى أنه يعاب فيها التحيز والميول وعدم التقدير بسبب إمكانية إعطاء المقيم تقدير جيد لجميع الصفات نتيجة تركيزه على خاصية

¹ محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 139-140

² بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 71

مميزة واحدة دون النظر إلى باقي الصفات، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤثر في موضوعية التقييم مؤثرات أخرى كمرکز الفرد أو العلاقات التي تربطه بالرؤساء.

3- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: في هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.¹

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فتتحدد من خلال المعادلة المبسطة التالية:²

$$\frac{1-n}{2} = \text{عدد المقارنات الزوجية} = n$$

حيث ن: هي عدد الأفراد المراد تقييمهم

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة التطبيق، يمكن اعتبار نتائجها صحيحة كون أن الفرد يتم تقييمه مقارنة بجميع الأفراد، كما تساعد على وضع الأفراد في مراتب ليسهل على الإدارة إعطاء الأفراد تعويضات، إلا أنها تعجز عن الكشف عن الفروق بين الأفراد الذين يكونون في رتب متقاربة، وعدد المقارنات الثنائية اللانهائي في حالة إذ كان عدد الأفراد مطلوب تقويمهم كبير.³

4- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة وسيطة من المقياس وتأخذ نسبة الأفراد في انخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.⁴ كما هو موضح في الشكل الموالي.

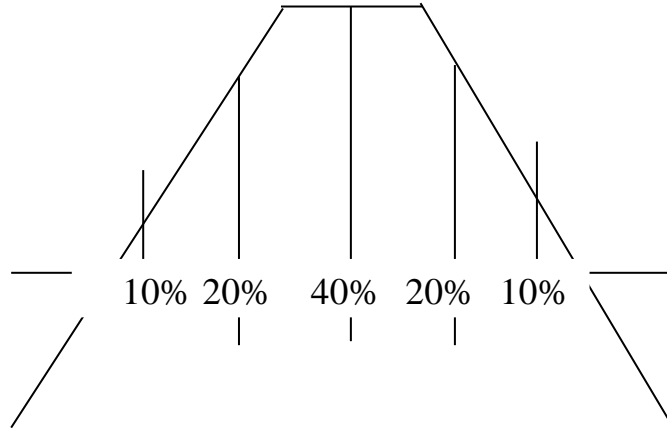
¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 130

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 373

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص 227

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 423

الشكل رقم (12) نموذج عن التوزيع الإيجابي لأداء الأفراد



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص374

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام كما أنها تحقق من أخطاء النزعة المركزية والتساهل والتشدد، إلا أن ما يعاب عليها عدم القدرة على استخدامها في حالة عدد صغير من الأفراد المراد تقييمهم مما يجعل تقييم بعضهم غير دقيق، كما أنه ليس من الضروري أن أداء الأفراد يوزع طبيعي، فقد تجد الأفراد في مجموعة معينة يكون أدائهم جيد في حين أنه في مجموعة أخرى يكون متوسط، بالإضافة إلى إمكانية حدوث التحيز نتيجة الحكم الشخصي للمقيم.

4-طريقة القوائم: طبقاً لهذا الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل والعبارات التي تصف أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم أولاً) ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلم هذه القائمة إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بوضع أوزان نمطية لكل إجابة ثم نجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد.¹ و يتجلى شكل القائمة في خلال الشكل التالي :

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص357.

الشكل رقم (13) قائمة مراجعة تقييم الأداء

.....:الاسم:القسم
.....:التاريخ	
ضع علامة (.) أما العبارة التي تنطبق على المرؤوسين	
5,6	المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة
2,7	نادرا ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل
1,3	يتأخر في صيانة أدواته
1,1	ليس له بعد نظر لما يمس العمل
7,3	يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه
4,6	تقاريره الأسبوعية معبرة و دقيقة

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص304

تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها كما أنها بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق، وما يعاب عليها تكلفتها العالية، إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها، كما أنها تتطلب وقت وجهد لإعداد القوائم.

2.4 الطرق الحديثة

نظر لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الفرد والتي تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن أهم هذه الطرق مايلي:

1-طريقة الإختيار الإجباري: يرجع استخدام هذه الطريقة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية ويمثل الهدف الأساسي في استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التخير الشخصي،¹ عن طريق إعداد إستمارة للتقويم تحتوي على عبارات التي تصف أداء العامل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية ، تقسم العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث كل مجموعة ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف النواحي الحسنة والثنائية الثانية تصف النواحي السلبية في أداء العامل.² وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الافراد وتعطي لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة للمقوم.

الشكل (14) مثال عن عبارات استمارة تقييم الأداء

1-يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى
2-راغي في تحمل المسؤولية
3-يميل إلى تجنب العمل
4-يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر

المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص 360

تتميز هذه الطريقة بان جميع عبارات المجموعة تقيم أداء العامل بشكل دقيق وكون هذه الأخيرة سرية فهي توفر قدر كبير من الموضوعية كما أنها سهلة التطبيق. ولكن يعاب عليها حاجتها إلى المهارة والخبرة في تصميم الثنائيات كما أنها تتطلب وقت وجهد من المقيم لمتابعة سلوك مرؤوسيه.

2-طريقة الأحداث الحرجة (الجوهريّة):

هي طريقة التقييم التي تركز على السلوك الحرج الذي يصنع الفرق بين أداء الوظيفة بفاعلية أو بدون فاعلية.حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص246.

² نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص237.

سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية، سواء كانت سلبية أم إيجابية ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ، ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به، أما الأحداث الجوهرية الإيجابية قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.¹

إذا حصل العامل على قيم سلبية تفقده قيم إيجابية، حيث تكون هذه القيم سرية ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم.

-تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام و ذلك لتنمية وتحسين أداء الأفراد.²

-تتميز هذه الطريقة بابتعادها عن التحيز في التقييم كما أنها تعطي فكرة واضحة ودقيقة على أداء الفرد من خلال ملاحظة أدائه تحليله أثناء حدوث الوقائع وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف. إلا أنها عملية مطولة من الرؤساء المباشرين وتدوينها وكتابتها بشكل يومي أو أسبوعي لجميع المرؤوسين مما يزيد أعبائهم ويستهلك أوقاتهم كما أنها تفتقر إلى معلومات كمية ولا يمكن ترتيب العاملين على مستوى المنظمة.³

3-طريقة الإدارة بالأهداف:

انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص بعد العيوب و الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم أنفة الذكر. وهي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي المشهور دراكر (Peter Drucker) سنة 1957م وتعرف هذه الطريقة بأنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء".³ بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده وإنما يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات أما تقييم المرؤوسين فيتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي إلتمو بها.

¹ بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص68

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص381

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص250

وتتم طريقة الإدارة بالأهداف تبعا لمجموعة من الخطوات هي كالآتي:¹

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها.
- 2- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وان يتابع تحقيق النتائج وما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- 3- عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.
- تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء وليس على السمات الشخصية، تركز على تشجيع الأفراد وتحفيزهم وذلك لتحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم، كما أنها طريقة موضوعية لكونها تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي.² إلا أنها تتطلب مهارات في الصياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ويصعب قياس الأهداف النوعية في ظلها.

4- طريقة تقييم الأداء 360° درجة:

تعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث أنها تتميز بالشمولية وتهدف إلى توفير المعلومات للمقيم حول الشخص موضوع التقييم من مختلف الأطراف سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو زبائن، مما يضمن تنوع المعلومات وتوفرها وكذا توافرها وبالتالي نقص التحيز وضعف التأثيرات الأخرى³

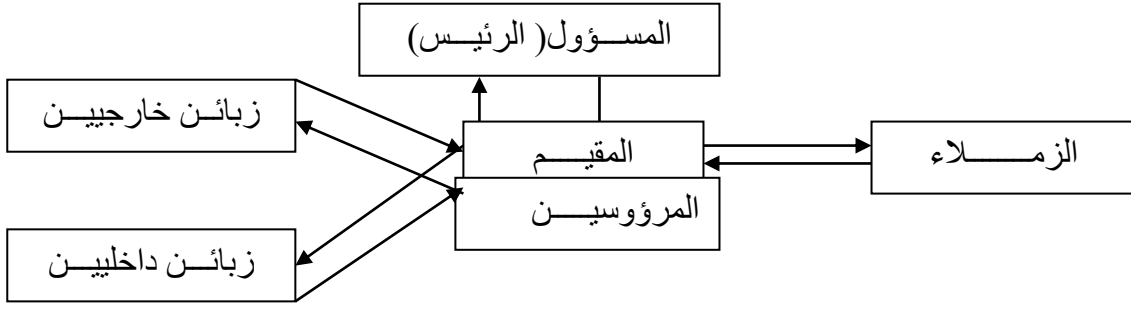
ووفق هذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360° من جانب كل الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل، تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسيه.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 425

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 129

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 447

شكل رقم (15) الأطراف المساهمة وفق هذه الطريقة



Robert le duff ,encyclopédie du gestion et demenagement

edit dalloz , paris , 1999 , p896

الخلاصة

تفسر كل نظرية من نظريات القيادة ولو جزئياً وظيفة القيادة والتبعية ولكن الحقيقة انه لا الصفات لا الموقف لوحدها ولا التفاعل بين الاثنين تعتبر كافية لتفسير ظاهرة القيادة ذلك أن الانقياد من قبل جماعة ما لقائد ما لا تتم إلا إذ كان القائد يقدم للتابعين أكثر مما يطلبه منهم ولا يمكن تفسير العلاقة القيادية على مستوى المنظمة أنها نتيجة علاقة عاطفية للجماهير لقائد ما بغض النظر على قدرته على تحقيق مصالحهم وطموحاتهم، ويضاف إلى ذلك الشخص المؤهل للوصول على مرتبة قيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع التبعية الطوعية من الآخرين أن تتأتى له إذ كان يخالف بأفعاله، ما يطلب من المرؤوسين تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به بعض الميسرين وليس حتما القياديين بالمعنى العلمي.

كما يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة السلوك البشري الذي في الغالب مرتبط بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية التي تغذيها وتنميها الثقافة والمحيط الاجتماعي ونظام القيم لكل فرد ضيف إلى ذلك أن لكل شخص نقاط مرجعية في الحياة من بينها القدوة التي تقتدي بها في تصرفاته والتي غالبا ما تلائم معتقداته وطموحاته.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

1. المنهج المستخدم
2. الدراسة الاستطلاعية
3. أهداف الدراسة الاستطلاعية
4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
5. حدود الدراسة
6. عينة الدراسة

تمهيد:

من أجل بلوغ الهدف المنشود من وراء البحث والمتمثل في الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط، كان لزاما علينا أن ندعم الجانب النظري للبحث بالجانب التطبيقي مراعين بذلك طبيعة الموضوع، حيث سنتطرق فيه إلى مختلف الخطوات المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد نوع المنهج المتبع وأداة الدراسة وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى كيفية إجراء الدراسة الميدانية.

1. المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الدراسة و التي نحن بصددھا فان النهج الملائم هو المنهج الوصفي، فالوصفي يرتبط بظاهرة بقصد وصفھا و تفسيرھا للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة و العوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمھا، أما التحليلي يرتبط باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، لتحليل النتائج.

2. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر المرحلة الاستطلاعية من أهم مراحل البحث العلمي خاصة في العلوم الاجتماعية حيث تكتسي أهمية بالغة نظرا لما تقدمه من معطيات تساعد الباحث على الإحاطة بموضوع دراسته وتحديد أوضح لإشكالية الدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، وذلك بطريقة تستند على أدوات علمية موضوعية.

3. أهداف الدراسة الاستطلاعية

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- تحديد موضوع البحث بدقة.
- تحديد الفرضيات الأساسية للدراسة التي يمكن من خلالها تحديد الاستمارة.
- التعرف على ميدان الدراسة وعينة الدراسة .
- إجراء مقابلات شخصية مع أفراد العينة لجمع المعلومات التي تفيد في بناء الاستمارة.
- تحديد ومعرفة حجم العينة.

4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

صدق الاستبيان: حيث يعرف الصدق بأن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، وهو مدى استطاعة إجراءات القياس في قياس ما وضع من أجل قياسه، أي بمعنى أن الاختبار الصادق اختبار يقيس الشيء الذي يزعم أنه يقيسه ولا يقيس شيئاً آخر بدلاً عنه.¹

وقد اعتمدنا على صدق المحتوى (صدق المحكمين) حيث وزعنا الاستبيان على عدد من موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط ومن خلال الاعتماد على آراء المحكمين وقبولهم لبنود ورفضهم لأخرى تم حساب صدق المحتوى وفقاً لمعادلة "لوشي"؛ حيث أن:

ع و : عدد المحكمين الموافقين على البند

ع : عدد المحكمين الإجمالي.

الصدق	لا يقيس	يقيس	البند
0.42	2	5	21
1	0	7	22
1	0	7	23
1	0	7	24
1	0	7	25
1	0	7	26
1	0	7	27
1	0	7	28
0.71	1	6	29
1	0	7	30
0.87			

الصدق	لا يقيس	يقيس	البند
1	0	7	1
1	0	7	2
1	0	7	3
0.42	2	5	4
1	0	7	5
0.14	3	4	6
0.71	1	6	7
1	0	7	8
0.71	1	6	9
1	0	7	10
1	0	7	11
1	0	7	12

¹ كماش يوسف لازم، البحث العلمي مناهجه اقسامه أساليبه الاحصائية، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص

1	0	7	13
0.42	2	5	14
1	0	7	15
0.71	1	6	16
1	0	7	17
1	0	7	18
1	0	7	19
1	0	7	20

جدول يوضح معامل صدق المحكمين على البند.

من خلال الجدول نلاحظ أن 22 بندا بلغت قيمة صدقه 1 وأن 4 بنود بلغت قيمة صدقها 0.71، و4 بنود بلغ قيمة صدقها 0.42، كما تم حذف البنود 4، 12، 15، 16، 21 ومن

خلال ذلك أمكن حساب معامل الصدق وبعد إجراء العمليات الحسابية وتطبيق المعادلة توصلنا إلى أن قيمة معامل الصدق هو 0.87 وهذا مؤشر كافي على صلاحية الاستبيان. ثبات الاستبيان : يعرف الثبات على أنه: 'ثبات أداة جمع المعلومات والبيانات للتأكد من درجة الاتساق العالية لها بما يتيح قياسه من ظاهرات ومتغيرات بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو قياس نفس الظاهرات أو المتغيرات.

وتم حساب ثبات الاستبيان من خلال α كرونباخ حسب المعادلة التالية وهذا باستخدام SPSS والجدول التالي يوضح ذلك حيث حصل الاستبيان على ثبات قدر ب: 0.75 وهي قيمة مقبولة تدل على أن الثبات متوفر في هذه الأداة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

والجدول الموالي يوضح الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

الاختبار	الدرجة	الدلالة
الصدق	0.87	صدق عالي
الثبات	0.75	ثبات مقبول

جدول يوضح الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

5. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط .

- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية النهائية من شهر فيفري 2023 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة.

6. عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في عدد من موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط وعددهم 32.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

1.1. مواصفات وخصائص العينة

2.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول

3.1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

2. النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة النهائية في ضوء فرضيات البحث وفي ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة ثم نتبعه بخلاصة وحوصلة حول النتائج العامة للبحث.

لذلك سنتناول ما يلي:

- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.
- عرض وتحليل النتائج حسب متغير الدراسة.

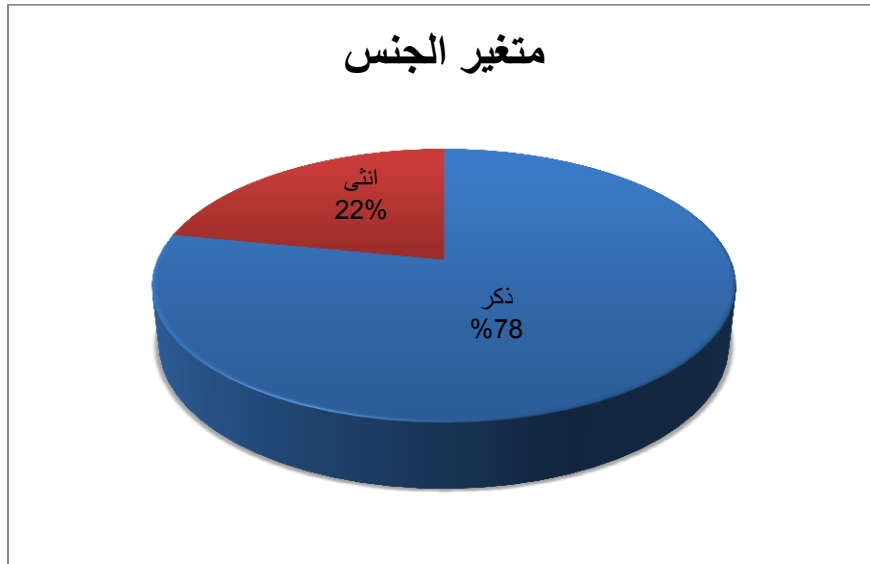
1. عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

بعد توزيعنا لأداة الدراسة الأساسية على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفين المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط، وأجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرت بـ 32 موظف ثم توزيع الاستبيان عليهم من أجل التأكد من معامل الثبات، اما الدراسة النهائية فأجريت على عينة قدرت بـ 32، حيث وزع الطالب 32 استبيان وتم استرجاعهم أي 32 هو العدد الذي تم اجراء المعالجة الاحصائية عليه. واعتمدنا في تحليل وتفريغ الاستمارات على حساب التكرارات والنسب المئوية وتبويبها في الجداول، بالإضافة الى كا² لحساب دلالة الفروق بين استجابات افراد العينة تبعا لمتغير التخصص المدروس (علوم اجتماعية) .

1.1. مواصفات وخصائص العينة:

الجدول رقم 01 يوضح متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
78,13	25	ذكر
21,87	07	انثى
100,0	32	المجموع



الشكل رقم 01 يوضح متغير الجنس

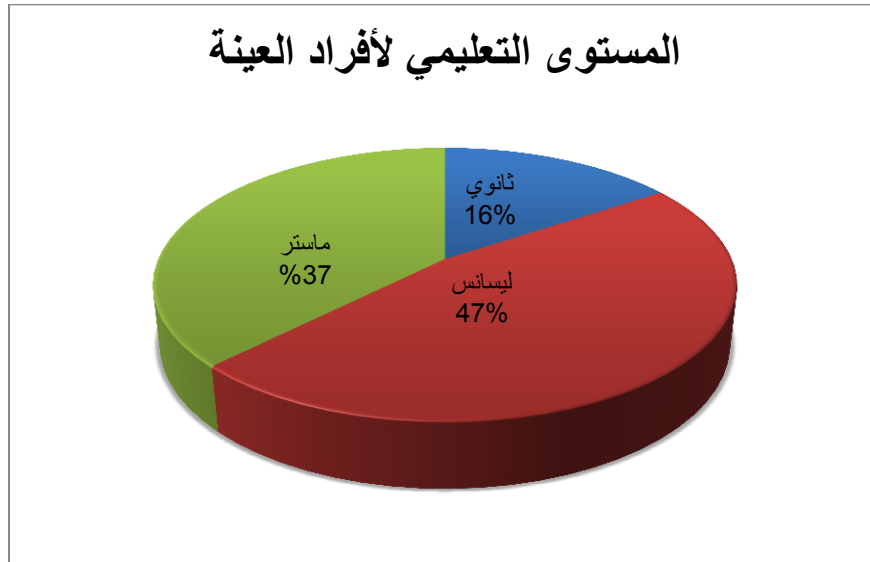
القراءة الاحصائية:

يمثل الجدول رقم 01 متغير الجنس ومن خلاله نجد ان نسبة الذكور في العينة 78,13% بينما نسبة الاناث 21,87%.

من خلال هذه النسبة يتبين ان نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث من هذه النسب نستنتج أن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط تحتوى على أكبر نسبة من الذكور بينما نسبة الاناث معتبرة جدا مقارنة بالذكور مما يدل على أن مجتمع الدراسة ذكوري. كما هو موضح في الشكل رقم 01.

الجدول رقم 02 يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15,62	5	ثانوي
46,87	15	ليسانس
37,5	12	ماستر
100,0	32	المجموع



الشكل رقم 02 يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

القراءة الاحصائية:

يمثل الجدول رقم 02 المستوى التعليمي لأفراد العينة ومن خلاله نجد نسبة ثانوي 15,62% بينما نسبة ليسانس 46,87% و 37,5% من ماستر، ومن هذه النسب كما هو موضح في الشكل رقم 02 أن النسبة الأعلى هي ليسانس، ثم تليها نسبة ثانوي وهي أقل نسبة مقارنة بالموظفين الحاملين لشهادة الماستر.

2.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول

فيما يلي يتم توضيح استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بأنماط القيادة.

الجدول رقم 03:

يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم		
النسبة %	التكرار	البدائل
53,12	17	نعم
21,87	07	أحيانا
25	08	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 03 فهو يوضح مراعاة القائد لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم وجدت النسب التالية: 25 لا 53,12 نعم و 21,87 أحيانا.

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم وذلك بالنسبة الأعلى وهي 53,12% ويرى الآخرون من العينة بنسب متفاوتة أنها العكس.

الجدول رقم 04:

يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم		
النسبة %	التكرار	البدائل
34,37	11	نعم
37,5	12	أحيانا
28,12	09	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 04 فهو يوضح أن القائد يوافق على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم وجدت النسب التالية: 34,37 نعم 28,12 لا و 37,5 أحيانا.

الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد يوافق على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم وذلك بالنسبة الأعلى وهي 37,5% ويرى الآخرون من العينة بنسب متفاوتة أنها العكس.

الجدول رقم 05:

يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات		
النسبة %	التكرار	البدايل
96,87	31	نعم
00	00	أحيانا
3,12	01	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 05 فهو يوضح تقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات وجدت النسب التالية: 3,12 لا 96,87 نعم.

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات وذلك بالنسبة الأعلى وهي 96,87% ويرى الآخرون من العينة بنسب متفاوتة أنها العكس.

الجدول رقم 06:

يشارك القائد المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها		
النسبة %	التكرار	البدائل
37,5	12	نعم
40,62	13	أحيانا
21,87	07	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 06 فهو يوضح بأن القائد يشارك المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها وجدت النسب التالية: 37,5 نعم 21,87 لا و40,62 أحيانا. من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أنه من الأحيان أن القائد يشارك المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها وذلك بالنسبة الأعلى وهي 40,62% ويرى الآخرون من العينة بنسب متفاوتة أنها العكس.

الجدول رقم 07:

يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل		
النسبة %	التكرار	البدائل
93,75	30	نعم
3,12	01	أحيانا
3,12	01	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 07 فهو يوضح بأن القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل وجدت النسب التالية: 3,12 لا 93,75 نعم و3,12 أحيانا.

الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل وذلك بالنسبة الأعلى وهي 93,75 % ويرى الآخرون من العينة بنسب متساوية أنها العكس.

الجدول رقم 08:

يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم		
النسبة %	التكرار	البدايل
21,87	07	نعم
21,87	07	أحيانا
56,25	18	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 08 فهو يوضح تساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم وجدت النسب التالية: 21,87 نعم 56,25 لا و 21,87 أحيانا. من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم وذلك بالنسبة الأعلى وهي 56,25% ويرى الآخرون من العينة بنسب متساوية أنها العكس.

الجدول رقم 09:

يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين		
النسبة %	التكرار	البدايل
34,37	11	نعم
37,5	12	أحيانا
28,12	09	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 09 فهو يوضح أن القائد يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين وجدت النسب التالية: 34,37 نعم 37,5 لا و 28,12 أحيانا. من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين وذلك بالنسب الأعلى والمتفاوتة بين نعم وأحيانا وهي 37,5% / 34,37% ويرى الآخرون من العينة أنها العكس.

الجدول رقم 10:

يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه		
النسبة %	التكرار	البدايل
37,5	12	نعم
37,5	12	أحيانا
25	08	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 10 فهو يوضح أن القائد يشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه وجدت النسب التالية: 37,5 نعم 25 لا و 37,5 أحيانا.

الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد يشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه وذلك بالنسبة الأعلى وهي 37,5% بين كل من البدائل نعم وأحيانا ويرى الآخرون من العينة أنها العكس.

الجدول رقم 11:

ينظر القائد إلى المشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات متجددة		
النسبة %	التكرار	البدائل
21,87	07	نعم
56,25	18	أحيانا
21,87	07	لا
100	32	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 11 فهو يوضح أن القائد ينظر إلى المشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات متجددة وجدت النسب التالية: 21,87 نعم/ لا و 56,25 أحيانا. من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن القائد أحيانا ينظر إلى المشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات متجددة للعمل وذلك بالنسبة الأعلى وهي 56,25%.

3.1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

فيما يلي يتم توضيح استجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 12:

الشعور بالرضا عن الوظيفة يدفع الى بذل المزيد من الجهد		
النسبة %	التكرار	البدايل
53,12	17	نعم
21,87	07	أحيانا
25	08	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 12 فهو يوضح الشعور بالرضا عن الوظيفة يدفع الى بذل المزيد من الجهد فوجدت النسب على إثره كالاتي: 25 لا 53,12 نعم و 21,87 أحيانا. من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن الشعور بالرضا عن الوظيفة يدفع الى بذل المزيد من الجهد وهذا يدل على الرضا الوظيفي لدى الموظف في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 13:

التكليف بالعديد من الواجبات يساهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي		
النسبة %	التكرار	البدايل
34,37	11	نعم
37,5	12	أحيانا
28,12	09	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 13 فهو يوضح أن التكليف بالعديد من الواجبات يساهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي فوجدت النسب التالية: 34,37 نعم 28,12 لا و 37,5 أحيانا.

الجدول رقم 14:

تشجيع الرؤساء يدفع إلى إنجاز العمل بكفاءة		
النسبة %	التكرار	البدائل
56,25	18	نعم
21,87	07	أحيانا
21,87	07	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 14 فهو يوضح أن تشجيع الرؤساء يدفع إلى إنجاز العمل بكفاءة فوجدت النسب التالية: 56,25 نعم بينما النسب متساوية بمعدل 21,87 لا وأحيانا. من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يشغل فكرهم أن تشجيع الرؤساء يدفع إلى إنجاز العمل بكفاءة.

الجدول رقم 15:

عدالة نظام الحوافز تساعد على أداء العمل بصورة أفضل		
النسبة %	التكرار	البدائل
40,62	13	نعم
37,5	12	أحيانا
21,87	07	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 15 فهو يوضح أن عدالة نظام الحوافز تساعد على أداء العمل بصورة أفضل فجاءت النسب كالتالي: 37,5 أحيانا 21,87 لا و40,62 نعم.

الجدول رقم 16:

ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي		
النسبة %	التكرار	البدائل
31,25	10	نعم
28,12	09	أحيانا
40,62	13	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 16 فهو يوضح أن ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي فوجدت النسب التالية: 31,25 نعم 40,62 لا و 28,12 أحيانا.

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة لا يرون أن ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وذلك بالنسبة الأعلى وهي 40% ويرى الآخرون من العينة بنسب متفاوتة أنها العكس.

الجدول رقم 17:

انفراد القائد بالسلطة يجعل من الأداء جيدا		
النسبة %	التكرار	البدائل
37,5	12	نعم
40,62	13	أحيانا
21,87	07	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 17 فهو يوضح أن انفراد القائد بالسلطة يجعل من الأداء جيدا ووجدت النسب التالية: 37,5 نعم 21,87 لا و 40,62 أحيانا.

الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أنه أحيانا وبنسبة 40% يجعل انفراد القائد بالسلطة من الأداء جيدا.

الجدول رقم 18:

انخفاض المعنويات يرفع من الأداء الوظيفي		
النسبة %	التكرار	البدائل
25	08	نعم
37,5	12	أحيانا
37,5	12	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 18 فهو يوضح أن انخفاض المعنويات يرفع من الأداء الوظيفي وجدت النسب التالية: 25 نعم 37,5 موزعة على البدائل لا وأحيانا. من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون انخفاض المعنويات لا يرفع من الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 19:

التكليف بالعديد من الواجبات يزود من الخبرة في العمل		
النسبة %	التكرار	البدائل
96,87	31	نعم
0	00	أحيانا
3,12	01	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 19 فهو يوضح أن تكليف بالعديد من الواجبات يزود من الخبرة في العمل فوجدت النسب التالية: 96,87 نعم 3,12 لا و00 أحيانا.

الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال هذه النسب يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن تكليف بالعديد من الواجبات يزود من الخبرة في العمل وذلك بالنسبة الأعلى وهي 96,87% وأقلية تكاد تكون منعدمة ترى العكس من ذلك.

الجدول رقم 20:

كثرة الغيابات والصراعات في المؤسسة تحسن من الأداء الوظيفي		
النسبة %	التكرار	البدايل
25	08	نعم
21,87	07	أحيانا
53,12	17	لا
100	32	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول رقم 20 فهو يوضح أن كثرة الغيابات والصراعات في المؤسسة تحسن من الأداء الوظيفي فقدرت النسب كالاتي: 25 نعم 53,12 لا و 21,87 أحيانا. من خلال هذه النسب يتبين لنا أن معظم أفراد العينة يرون أن كثرة الغيابات والصراعات في المؤسسة لا تحسن من الأداء الوظيفي وهذا بدليل النسبة المقدرة 53,12% والتي تدل على أن الموظفين لا يؤيدون كثرة الغيابات والصراعات في المؤسسة، في حين تبقى النسب متفاوتة بين نعم وأحيانا بنسبة 21 إلى 25% من المجموع الكلي لأفراد العينة.

2. النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراسة الموضوع الذي تناولته ألا و هو: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف دراسة ميدانية : بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط.

وجدت أن القيادة على اعتبارها عملية إدارية مهمة و حتمية في أي إدارة و أي مؤسسة كان نوعها فهي عملية جد معقدة تتخللها جملة من القضايا والمؤشرات التي لها عدة أبعاد ونقصد بهذه الأبعاد سلوك القائد و معتقداته حول مفهوم القيادة وكيفية تسييره لشؤون موظفيه داخل هذه المؤسسة وإلى أي مدى يستطيع التحكم في سير أمورها و المحافظة على كيانها وتحقيق الهدف المرجو من تأسيسها وهذا الهدف لا يتحقق بقائد دون أتباع أو أتباع دون أداء وظيفي جيد وفعال ولا يكون هذا الأخير إلا إذا اتبع المدير أو القائد أسلوب قيادي ناجح.

الخاتمة

حاولت من خلال هذه الدراسة أن أسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين نمط القيادة و أداء الموظفين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط و ذلك للأدوار الجديدة التي يلعبها كل من المدير كقائد والموظف كمرؤوس واللذان يقومان بدورهما وكان هذا التوافق لصالح المؤسسة و المجتمع ككل.

لكن لا تتحقق المنفعة والفائدة إلا إذا كان هناك قائد و مدير أو رئيس كفؤ يستطيع التحكم في زمام الأمور و تسيير شؤون المؤسسة بكل كفاءة وجدارة والحفاظ على الأداء الوظيفي الجيد للموظف من خلال أسلوب قيادي ديمقراطي يتماشى مع الموظفين و يجد منهم البلاء الحسن.

كشفت دراستي هذه و لو نسبيا و نوعا ما أن النمط القيادي الديمقراطي هو أنجح الأساليب القيادية للمساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحسينه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004
2. أحمد سيد المصطفى، "المدير ومهاراته السلوكية"، الدار العالم العربي، القاهرة، 2005،
3. أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية مستقبلية، دار المريخ، الأردن، 2000
4. أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989
5. أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية، 2004
6. أحمد محمد المصري، "الإدارة والمدير العصري"، دار النهضة للنشر، لبنان، 2000
7. أندرودى سيزلاقي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991
8. إياد محمود عبد الكريم، "إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المديرين، طرابلس، 2001
9. بسيوني محمد البرادعي، "تتمية مهارات المديرين في تقييم الأداء"، إيتراك للطباعة، مصر، 2008
10. بنو ناس صباح، "النمط القيادي وتأثيره على أداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، 2007
11. بوفلجة غياث، " مبادئ التسيير البشري"، دارا لغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998
12. جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المنفال، دار المريخ، مصر، 2003
13. جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية
14. الجودي محمد علي، "تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال القيادة الفعالة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، 2007

15. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
16. حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، 2005
17. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، قامة، 2004
18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة، " نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر، عمال، 2000
19. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000
20. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
21. ربيع مسعود ، "صدور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد وعلوم تسيير، جامعة بسكرة، 2007
22. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "وظائف المنظمة المعاصرة"، مؤسسة الوراق، عمان، 2001
23. سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
24. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005
25. سهلية محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، طبعة 1999
26. الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006
27. صبحي العتيبي، "تطور الأنشطة الإدارية"، دار حامد، الأردن، 2002
28. صلاح الدين عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، إسكندرية، 2002
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

30. طارق عبد الحميد البدرى، "أساسيات علم إدارة القيادة"، دار الفكر، عمان، 2002
31. طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة
32. ظاهر كلاندة، " الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر، الأردن، 1997
33. ظاهر كلاندة، محمد مرسى، "الإدارة التعليمية"، دار العالم العربي، القاهرة، 1984
34. عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، دار النشر، القاهرة، 2000
35. عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة الوطنية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
36. عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة، عمان، 2008
37. عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
38. عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
39. عبد الرحمن الصباح، "مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح)"، دار زهران للنشر عمان، 1997
40. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007
41. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002
42. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1، نوفمبر، 2001)
43. علي الشرقاوي، "العملية الإدارية وظائف المديرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
44. علي عيا صرة، محمد محمود العودة الفاضل، "الاتصال الإداري أساليب القيادة في المؤسسات التربوية"، الأردن، دار حامد للنشر، 2006

45. كماش يوسف لازم، البحث العلمي مناهجه اقسامه أساليبه الاحصائية، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
46. ماهر محمد صالح حسن، "القيادة الإدارية"، دار الكندي، الأردن، 2004
47. محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس للنشر الدولية، 2006، الإسكندرية
48. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
49. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
50. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005
51. محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، عمان، 2004
52. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة"، دار وائل، عمان، ط4، 2000
53. محمد مرعي مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)"، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999
54. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري"، دار حامد، عمان 2008
55. موسى اللوزي، "التنظيم إجراءات العمل"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002
56. نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001،
57. ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
58. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار زهران، عمان، 1992
59. نور الدين دخان، "إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي 3-4 ماي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المسيلة، 2005
60. هشام طالب، "دليل التدريب القيادي"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1995

61. هيثم هاشم، "مبادئ الإدارة"، مطبعة طربين، دمشق، 1978

62. يوسف حجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، عمان، 2004

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

63. Philippe Lorino, methods et pratiques de la performance (le silotage par les processus et les competence) edit d'organisation, paris, 2001

الملاحق

محور البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر

أنثى

المستوى التعليمي:

ثانوي

ليسانس

ماستر

محور الأنماط القيادية:

البدائل			العبارات
لا	أحيانا	نعم	
			يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم
			يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم
			يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات
			يشارك القائد المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها
			يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل
			يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
			يتجنب القائد التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين
			ينظر القائد إلى المشكلات التي تواجه الأداء على أنها مشكلات متجددة
			يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه

محور الأداء الوظيفي:

البدائل			العبارات
لا	أحيانا	نعم	
			الشعور بالرضا عن الوظيفة يدفع الى بذل المزيد من الجهد
			التكليف بالعديد من الواجبات يساهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي
			تشجيع الرؤساء يدفع إلى إنجاز العمل بكفاءة
			عدالة نظام الحوافز تساعد على أداء العمل بصورة أفضل
			ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي
			انفراد القائد بالسلطة يجعل من الأداء جيدا
			انخفاض المعنويات يرفع من الأداء الوظيفي
			التكليف بالعديد من الواجبات يزود من الخبرة في العمل
			كثرة الغيابات والصراعات في المؤسسة تحسن من الأداء الوظيفي