

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



الميدان العلوم الإنسانية والإجتماعية  
شعبة العلوم الإجتماعية  
الموضوع

## القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل لشهادة الماستر في علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم

إشراف الدكتورة  
\* بلمقدم فاطمة الزهراء

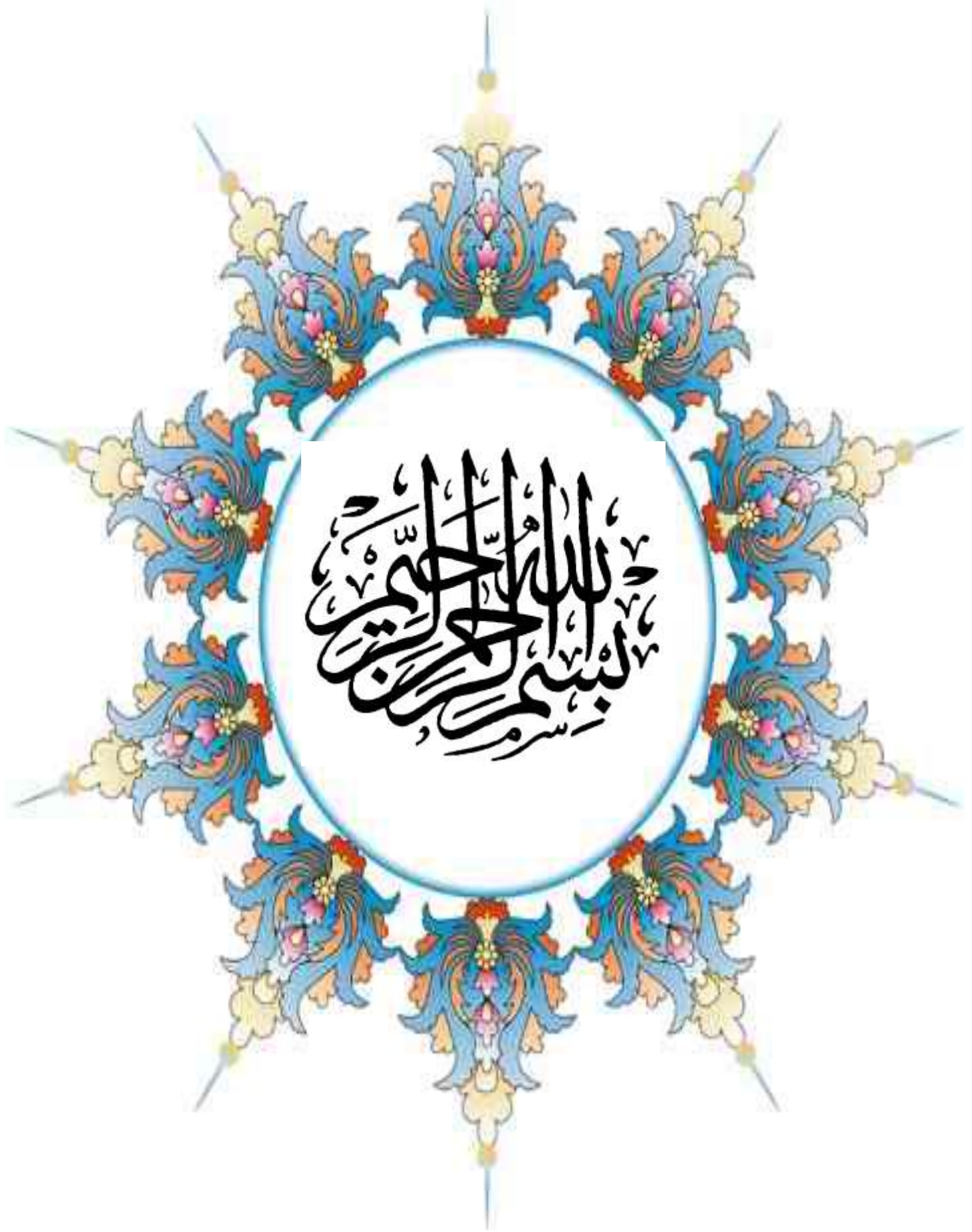
إعداد الطالبتين  
❖ بوسدره هجيرة  
❖ نويوة فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الإسم والقب
جامعة الأغواط	رئيسا	د. محمد الأمين عياط
جامعة الأغواط	مشرفا و مقرا	د. بلمقدم فاطمة الزهراء
جامعة الأغواط	مناقشا	د. بومدين عاجب

السنة الجامعية : 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

لا يسعنا و نحن ننهي هذا البحث المتواضع إلا أن نتوجه  
بجزيل الشكر و خالص التقدير لي الذين قدموا لنا يد  
المساعدة و نخص بالذكر صاحبة الفضل الأول في إنجاز هذه  
المذكرة إلى أستاذتي المحترمة "فاطمة الزهراء بلمقدم" التي لم  
تبخل علينا بنصائحها و إرشاداتها .

دون أن ننسى التقدم بالشكر للمسؤولين و العاملين  
و الأساتذة قسم علم النفس طوال هذه السنوات على كل  
إرشاداتهم و توجيهاتهم كما نتقدم بالشكر الخاص إلى لجنة  
المناقشة لقبولها بمناقشة هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر لعمال مؤسسة سونلغاز على مساعدتهم لنا  
و تعاونهم معنا .

# الإهداء

إلى أغلى ما فقدت في هذه الحياة أُمي الغالية رحمها الله و يسكنها فسيح جناته .

إلى من أحاطنا بالحماية و الرعاية أُمي العزيز الحاج محمود و زوجته الياقوت .

إلى أخواتي فاطمة ، رقية ، نصيرة ، سعيدة ، كوثر، و إلى أزواجهم و أولادهم .

إلى روح أخي إبراهيم رحمه الله.

إلى إخوتي بن عمر ، النوار ، عبد الحلم ، محمد و علي كل زوجاتهم و أولادهم .

إلى عائلتي الثانية زوجي الغالي الذي كان سندا لي في مشواري الدراسي سيد علي و إلى نور

عيني في الحياة أولادي أبو بكر الصديق أطل الله في عمره و إلى عبد الرحمن رحمه الله

وأسكنه فسيح جناته .

إلى أُمي الثانية الغالية التي لم تبخل علي بنصائحها الحاجة فتيحة و إلى أُمي العزيز الحاج

الطاهر و كل إخوتي محمد ، رضا ، مصطفى ، عبد الفتاح ، نصر الدين و إلى الكتكوت

الصغير بلال عبد الحق .

إلى أختي الغالية فاطمة الزهراء و زوجها موسى و أولادها و خاصة الكتكوت عبد الرحمن.

و إلى أخواتي مونية و أولادها و علي روميساء .

إلى جميع زملائي و زميلاتي كل باسمه .

إلى أستاذتي و أختي الفاضلة المشرفة علي هذا العمل فاطمة الزهراء بلمقدم.

إلى كل من يحمل و لو ذرة حب و إخلاص لهذا الوطن المفدى

هجرة

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في الوجود الوالدين  
الكريمين أطال الله في عمرهما.

أمي وهيبة إحسانا و عرفانا أبي خيذر تقديرا و إحراما اللذان سمر  
على رعايتي و تعليمي و إلى زوجي العزيز مصطفى الذي كان سندا  
لي في مشواري الدراسي و إلى إبني محمد رحمه الله و إلى إخوتي  
فاطمة الزهراء مريم و أزواجهن و أولادهم (دعاء ، أمينة، إسلام)  
إلى أخي حمزة.

إلى عمتي و أولادها (علي ، أم الخير فاطمة الزهراء، مريم ، نعيمة ،  
عائشة)

و إلى أحوالي و زوجاتهم و خالاتي و أزواجهن .

إلى زملائي و زميلاتي و كل من قدم لي يد المساعدة و الدعم و  
خاصة الأستاذة المشرفة "فاطمة الزهراء بلقادم"

# فاطمة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز إلى التعرف على القيادة الإدارية و علاقتها بمستوى أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مدير التوزيع بالأغواط ، كما هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس) على إستجابات العاملين عن القيادة الإدارية و علاقتها بمستوى الأداء لدى العاملين .

و قد إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي و إستعنا بالإستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 30 إستبيان حيث أجري عليه التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة ، كما تم إستخدام (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي ، لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

- عدم وجود فروق بين الذكور و الإناث في مستوى الأداء

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية - النمط القيادي - الأداء الوظيفي - القيادة الديمقراطية.

### Study Summary

This study aimed to identify the administrative leadership and its relation to the level of performance of the employees of the Songhalgaz Distribution Manager in Laghouat. This study also aimed at the extent to which the personal variables affect the employees' responses to the administrative leadership and its relation to the performance level of the employees.

We used the descriptive analytical method and used the questionnaire as a tool for study, where 30 questionnaires were distributed. The statistical analysis was carried out to collect the raw data from the sample of the study. SPSS was used to analyze the study data.

- There is a correlation between the administrative leadership and the performance of the job, workers of the Foundation Songgaz Balagwat.

- There is a high level of job performance among Sunlagaz employees.

- There are no differences between males and females in the level of performance

Keywords: Administrative Leadership - Leadership Style - Functionality - Democratic Leadership

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر و تقدير
ب	إهداء
ج	الملخص
د	الفهرس
4	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإشكالية و إعتبرتها</b>	
7	1. الإشكالية
8	2. الفرضيات
9	3. أهمية البحث
9	4. أهداف البحث
10	5. أسباب إختيار الموضوع
11	6. الدراسات السابقة
12	7. التعريفات الإجرائية
<b>الفصل الثاني : القيادة و أهميتها في الأداء</b>	
14	تمهيد
15	1. تعريف القيادة
17	2. أنماط القيادة في المؤسسة
19	3. أهداف القيادة الناجحة
23	4. خصائص القائد المشرف
24	5. مصادر سلطة و قوة القائد
25	6. أهمية القائد
25	7. واجبات القيادة

26	8. عناصر القيادة
28	9. أنماط القيادة و الإشراف
28	10. مبادئ و أساليب القيادة
29	11. خطوات الإشراف في القيادة و دوره في الأداء
31	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الفصل الثالث : نظريات تفسير القيادة الإدارية</b>	
33	تمهيد
34	نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة
37	نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : الأداء الوظيفي</b>	
46	تمهيد
47	1. مفهوم الأداء الوظيفي
48	2. عناصر الأداء الوظيفي
48	3. طرق تحسين الأداء
50	4. أهداف قياس الأداء
51	5. قياس الأداء
54	6. عملية تقييم الأداء الوظيفي
56	7. الفرق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء
56	8. الدور الاستراتيجي لنظام تقييم الأداء
56	9. معيار الأداء
57	10. أهداف تقييم الأداء
58	11. خطوات تقييم الأداء
59	12. طرق تقييم الأداء
60	13. أهمية الأداء الوظيفي
60	14. أنواع الأداء

62	15. خصائص عملية تقييم الأداء
63	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس : الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
65	تمهيد
66	1. منهج الدراسة
66	2. حدود الدراسة
66	3. الدراسة الاستطلاعية
67	4. مجتمع وعينة الدراسة
68	5. أدوات جمع البيانات
68	6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
71	7. اجراءات التطبيق
71	8. الأساليب الإحصائية
72	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس : عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة</b>	
74	تمهيد :
75	1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
75	2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
76	3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
77	4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
78	خلاصة الفصل
79	الإستنتاج العام
82	خاتمة
84	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
67	يوضح مجتمع وعينة الدراسة	01
67	توزيع العينة حسب الجنس	02
68	معامل ثبات لمقياس القيادة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	03
68	حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان القيادة:	04
69	:حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة	05
69	حساب الثبات لمقياس الأداء باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	06
70	حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الأداء	07
70	حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان الأداء	08
75	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي	09
75	يبين نمط القيادة السائد بمؤسسة سونلغاز.	10
76	نتوقع وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز	11
77	يوضح الفروق في مستوى الأداء تعزى إلى متغير الجنس	12

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
25	يبين مصادر قوة القيادة	01
26	يبين العناصر الأساسية التي تركز عليها القيادة	02
39	نموذج القيادة التفاعلية	03
41	نموذج القيادة التبادلية	04
42	نموذج القيادة ثنائية	05

حقیقت

## مقدمة

احتلت دراسة القيادة الإدارية أهمية رئيسية في الفكر المعاصر، منذ أن أظهرت الكتابات النظرية والدراسات الميدانية لتحليل القيادة وأبعادها، وقد نظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها شاملة بكل أوجه النشاط الإداري على الرغم من أهمية دراسات القيادة، إلا أن استنتاجاتها غدت قاصرة على التصور الواقعي لماهية وطبيعة عملية القيادة الإدارية للمؤسسات المعاصرة، حيث أن تلك العملية أضحت أهم وأصعب عملية تواجه الإدارة المعاصرة، التي تختلف عن إدارة الأمس في كثير من النواحي، فهي إذا ضرورية لتعبئة وتنسيق جهود وإمكانات المشروع، والرفع بها بالاتجاه المؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة كما أنها مركز السلطة المسؤولة على نجاح وتفوق المؤسسة وهي التي تستطيع أن تزعم جهودها وأساليبها المختلفة إسهاما كبيرا بتهيئة المناخ الملائم في توجيه الجماعة إلى اسلم طرق العمل وأساليبه ورفع معنوياتها ودفعها لزيادة الإنتاج وتحسينه كل ذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها.

والقليل من سيكون مديرا لإدارة الموارد البشرية، ولكن اغلبنا سيكون في بعض الوظائف التي سيتقلدها لاحقا مسؤولا عن إدارة مجموعة من الأفراد، كما سيكون بعضنا في مراكز وظيفية يستطيع من خلالها التأثير على حركية العاملين في إطار المنظمة التي يعمل فيها، وبغض النظر عن المراكز الوظيفية سوف تتأثر سياسات إدارة هؤلاء العمال لكوننا أعضاء في المنظمة فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس مال لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها مجموعة أفراد، ثم اختيارها وتنميتها وتقييم أدائها ومكافئاتها بشكل جيد، وتعد الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظائف متكاملة للحفاظ على المورد البشري وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وهذا بالرجوع إلى أداء الفرد داخل المنظمة وقيادتهم وإدارة نشاطهم، والذي يعتبر المنطلق الأول للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها للمنظمة ككل، كما يجب مراعاة هذا الأداء من أجل إبقائه في

مستواه المميز أو رفعه إلى ما هو أحسن، وهذا يكون بإتخاذ القادة الإداريين مجموعة من الإجراءات والأساليب القيادية لإبقاء الفرد في مستوى أداء جيد.

ولدراسة مدى تأثير هذه القيادات الإدارية على أداء العالمين قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي.

وقد قسم الجانب النظري بدوره إلى ثلاث فصول:

تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة و الفصل الثاني تكلمنا فيهم عن القيادة الإدارية و الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى نظريات لتفسير القيادة أما الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى الأداء الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي فخصصناه للدراسة الميدانية للبحث أين طبقت دراستنا على مستوى مؤسسة سونلغاز، أما الثاني فيعالج عرض وتحليل نتائج الدراسة .

# الفصل الأول: الإشكالية و إعتباراتها

تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. الفرضيات
3. أهمية البحث
4. أهداف البحث
5. أسباب إختيار الموضوع
6. الدراسات السابقة
7. التعريفات الإجرائية

## 1. إشكالية الدراسة

يلعب المديرون دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين و إدارة النشاطات، وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يعامل بها ومواقف وتصرفات المديرين، ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية مثل الإهمال، الاختلاس، التخريب وعدم إتقان العمل والإخلاص للمؤسسة، يتبين أن مشكلة المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة، إذ لا يمكن أن نلوم العامل البسيط في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك، لذلك فحتى لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجيا المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة، فإنها تبقى لأشياء بدون دفع العاملين للعمل بتفان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها، وهو ميدان القادة الإداريين لتحقيق الانسجام والتعاون والتلاحم بين العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية إلى القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها.

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

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وللقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، ولإبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية :

هل توجد علاقة إرتباطية دالة بين القيادة الادارية و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

وقد تفرعت عنها التساؤلات الجزئية التالية :

1. ما هو نمط القيادة السائد في مؤسسة سونلغاز؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

3. هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز حسب متغير الجنس؟

## 2. الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الواردة في الاشكالية قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي :

### الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

### الفرضيات الجزئية :

1. نتوقع وجود نمط القيادة الديمقراطي بمؤسسة سونلغاز.

2. نتوقع وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

3. نتوقع وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس .

## 3. أهمية البحث

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

✓ تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة.

✓ اتخاذ الباحثين من القيادة الإدارية موضوعا رئيسيا في دراساتهم، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلمي النفس و الاجتماع بفروعها المختلفة.

✓ يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة؛

✓ يقوم القادة الإداريون بدور هام في المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد بفعل المنافسة الحادة.

✓ الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة القيادة الإدارية، وخاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا وفرنسا أين نجد مراكز بحثية وتدريبية في القيادة، وهو ما جعل هذه الدول تملك مؤسسات قوية فاعلة نتيجة لامتلاكها نخبة قيادية كفأة ونزيهة، في المقابل نجد الحاجة ماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق والمنافسة العالمية.

## 4. أهداف البحث

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة الإدارية فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية و مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- التعرف على نمط القيادة السائد في مؤسسة سونلغاز.

- التعرف على مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز .
- التعرف على الفروق في مستوى أداء العاملين حسب متغير الجنس .

### 5. أسباب إختيار الموضوع

يرجع سبب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، حيث شكلت هذه الأسباب حافزا لتقصي أبعاده.

#### أسباب شخصية

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع و الدراسات.
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الإدارية.
- الإهتمام البليغ بالقيادة الإدارية.

#### أسباب ذاتية

- قلة الإهتمام بهذا النوع من الدراسات.
- إضافة بحثنا إلى قائمة البحوث الأكاديمية .
- التعرف على تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية الحديثة.
- إختيارنا لمؤسسة سونلغاز و هذا لفعاليتها في الإقتصاد الوطني.

## 6. الدراسات السابقة

1.7. (دراسة محمد المحتسب و خالد جلعود 2005) : بعنوان " العوامل المؤثرة في

تطوير اداء موظفي البنوك " دراسة تطبيقية على محافظة الخليل فلسطين ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية للحوافز التدريب وطبيعة الوظيفة والعلاقة مع الزملاء في العمل والعلاقة مع الرئيس المباشر ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من الانتاجية والولاء ونسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

2.7. (دراسة الصالح جيجل، 2006) : بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

دراسة حالة مجمع صيدال " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، و التي حاول من خلالها التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء لدى الأفراد في المؤسسة حيث قام بدراسة حالة للتعرف على السمات القيادية لدى مسيري صيدال لكن دون إعطاء نتيجة عن مدى مساهمة أو عدم مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في مؤسسة صيدال.

3.7. (دراسة زرقة أحمد، 2008) بعنوان " فعالية القيادة الإدارية كأثرا على الرضا

الوظيفي كالأداء "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزائر.

انطلق الباحث من إشكالية مفادها : كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي كالأداء المتميز لعمالها و قد درس الباحث حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة و توصل إلى أن التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.

و ثقافة المؤسسة غير واضحة المعالم إضافة إلى عدم رضا العمال عن أجورهم و عدم العدالة في الترقية إلى جانب ضعف الإتصال و المحسوبية مما يولد الكراهية و زاد الهوة بين العمال و الإدارة و النتيجة ان المؤسسة بعيدة عن تحقيق رضا لدى عمالها و غياب الولاء.

4.7. (دراسة كيدر عمار، 2015) : بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في

المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة، الجزائر ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة

الإدارية على الأداء الوظيفي، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

5.7.(دراسة سامية بن يونس،2016) : بعنوان "أثر الأساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية" مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجابا على أداء الأفراد في المؤسسة.

#### 7. التعريفات الإجرائية

##### التعرف الإجرائي للقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي عملية تنظيمية وإنسانية في نفس الوقت، تقوم على تحقيق الأهداف التنظيمية بالأسلوب الذي يؤثر بالإيجاب ويراعي أفراد الجماعة في المحيط الذي يعمل به عمل مؤسسة سونلغاز، فتتحقق بذلك احتياجات الطبيعية والاجتماعية والنفسية ومنه نحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

##### التعريف الإجرائي للأداء

الاداء : هو نشاط يمكن موظف في مؤسسة سونلغاز من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف على قيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة و يتم قياسه باستبيان الاداء .

# الفصل الثاني

## القيادة و أهميتها في الأداء

تمهيد

1. تعريف القيادة
2. أنماط القيادة في المؤسسة
3. أهداف القيادة الناجحة
4. خصائص القائد المشرف
5. مصادر سلطة و قوة القائد
6. أهمية القائد
7. واجبات القيادة
8. عناصر القيادة
9. أنماط القيادة و الإشراف
10. مبادئ و أساليب القيادة
11. خطوات الإشراف في القيادة و دوره في الأداء

خلاصة

## تمهيد

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما، ببروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان، ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة.

### 1. تعريف القيادة Leadership

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" (طريف شوقي، 1993، ص34)

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة "نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم" (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص 241)

أما جون اترزيوني J Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع (Pierre COLLERETTE, P : 154) ويرى اردواي تيد Ordway.Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم". (طريف شوقي، 1993، ص34) نلمس في هذه التعاريف تركيزاً شديداً على أحد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة في نظرها هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز المبالغ فيه على القائد وإهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه يشكل نقطة الضعف البارزة في هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملاً حاسماً وأساسياً في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد همفيل Hamphil يعرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك". (ظاهر كلالدة، محمد مرسي، 1984، ص141) كما يعرف ألان L.ALLEN القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص 241)

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقاً لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف، هذا الانتقاد جعل بعض

الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة، فنجد رالف ستوجديل R.Stogdill يعتبر أن القيادة هي "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه".

(محمود سيد أبو النيل، 1985، ص 623)

أما اودونيل و كونتر O'donnell , Koontz فيعتبران أن القيادة هي " عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني "

(نواف كنعان ، 1992 ، ص 98)

في حين يرى فيدلر Fred Fiedler أن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا".

كما يرى قرين R.Griffen أن القيادة هي " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها"

(طارق عبد الحميد البديري، 2002، ص:149)

رغم أهمية التأثير في القيادة، حيث يعتبر العمود الفقري لها، إلا أن هذه التعاريف لم تعط اهتماما كافيا للعناصر الأخرى في عملية القيادة، كما أنها اهتمت بنتائج التأثير (تحقيق أهداف الجماعة) وأغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما جعل أنظار باحثين آخرين تتوجه نحو عناصر القيادة الأخرى والتفاعل بينها، فيرى جراي وستارك Stark و Gray أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".

ويرى شوقي ناجي أن القيادة "نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد".

أما ريتشارد اينال Ricard Etal (1972) فيعتبر القيادة هي " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"

ويرى غوردن Gorden (1955) أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد ( القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير "

(محمد أبو الفضل عبد الشافي ، 1996 ، ص 31)

وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين، والموقف وأنها تنمو خلال هذا التفاعل وليست سابقة عليه، مما جعلها تسود بحوث القيادة المعاصرة.

## 2. أنماط القيادة في المؤسسة :

تصنيف القيادة إلى عدة أنماط أهمها :

### 1 - القيادة حسب سلوك القائد أو أجواء العمل :

#### أ - القيادة الاوتوقراطية (السلطوية):

وتتميز باستعمال القائد كوسيلة ضغط على مرؤوسيه فهو له حق اتخاذ القرار ومتابعة إنجاز العمل، كما يحتفظ لنفسه بالقيام بكل شيء بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعتهم له عن طريق اتباع أسلوب الاشراف المحكم لعدم الثقة والشك فيهم، فهو يكون متسلطا عنيفا متشددا يقوم أسلوبه في التعامل مع مرؤوسه على تخويف والعقاب والزامية التنفيذ، او قد متسلطا باستخدام اسلوب المدح والثناء لضمان ولاء المرؤوسين له.

كما قد يكون متسلطا مناورا باتخاذ القرارات وحده، ولكن يحاول جعل العامل الظن بأنه ساهمك في ذلك كما في نظرية X غير أن اسلوب يؤدي لعدم الرضا لأن الفرص التقدم والنمو أمامهم ضعيفة، لكن يجب أن يعملوا حتى لا يتعرضوا للعقاب أو الطرد ويبدو جليا أن هذا النوع يفيد في حالة الازمات والطوارئ التي تحتم اتخاذ قرارات سريعة أو الضغط بسبب ضيق الوقت أو في حالة غياب الانضباط وسيادة اللامبالاة عند العاملين أو عند نقص اهتمامهم بالعمل وخبرتهم.

الايوتوقراطي : اسلوب مناسب في (محمد كامل المغربي، 2004، ص 212)

- الازمات موظفون جدد لديهم قدرات بسيطة .

- يكون الإتصال والتنسيق فيه بالغ الأهمية افتقاد روح المسؤولية والمبادرة

#### ب - القيادة الديمقراطية (المشاركة):

وفيها باستشارة المرؤوسين والاحذ بأرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، ويمنح لهم السلطات في وضع الاهداف والتخطيط والتنفيذ، ويقوم بتوزيع المسؤوليات بينه وبين الافراد وتسود العلاقات الطيبة، ومحاولة القائد الابتعاد عن اساليب التهديد والعقاب بل يحاول بناء علاقات الإنسانية واشباع الحاجات الممكنة للعالمين، من خلال بعض الحوافز التي ترفع من روحهم المعنوية وتنمي قدراتهم، ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الافضل لأنها تعتمد على مشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالات

مجموعات العمل المحفزة بدرجة كبيرة والمدرية تدريباً جيداً أي مستوى نضج وفهم الأساليب العمل، وايضا في حالة تكوين قادة ومساعدين لهم وكذلك عند الأشخاص الذين يمتلكون الخبرة.

الديمقراطي : أسلوب مناسب في :

- قرار يؤثر على الجميع القائد غير خبير في مجال المشكلة سلطة المشرفة محدودة
- الموظفون ذو مهارات عالية ومندفعون للعمل من المتوقع مقاومة القرار.

ج - القيادة غير الموجهة (الحرية) :

وهي التي يعطي فيها القائد حرية كبيرة لمرؤوسيه في أداء العمل كما يرضيهم اتخاذ القرار وكل ، ما يقوم به هو اخبار الجماعة بالعمل المطلوب انجازه، فهو يكون مجرد مستشار في هذا النوع منها يفقد القائد بعضاً من قدراته على تسيير الامور مما يؤدي لانتشار الفوضى والسلبية من جانبه، كما انه نوعاً لا تحكمه القوانين والاجراءات المحددة ويرجع السبب عدم قدرته على اتخاذ القرارات أو معرفة المشاكل وحلولها وترك الأمور في المؤسسة تسيير دون توجيه أو رقابة لكن قليل ونادر وأقل الانواع انتاجاً وفعالية في العمل، كما أن عماله لا يحترمون شخصية القائد فيشعرون بالاحباط والضياع فيلجأون للاعتماد على انفسهم في مواقف تتطلب تدخل هذا القائد.

ويكون هذا النوع فعلاً في حالة الأفراد الذين حصلوا على تدريباً جيداً وخبرة ولديهم اختصاص في العمل المحدد، وأيضاً في الحالة تطبيقه في المؤسسات التي تهدف إلى تنمية روح المبادرة عند العاملين وزيادة اعتمادهم على ذاتهم (محمد كامل المغربي، 2004، ص 214)

غير أنه نوع نادراً ما يوجد بصورة مطلقة في جماعة عمل بل هو نتيجة مزيج جميع الأنواع المذكورة وينسب مختلفة وذلك تبعاً لمتغيرات أخرى، وعلى هذا لا يمكن القول أن أحد هذه النماذج هو الاصلح ولكن الموقف الذي توجد فيه هو الذي يحدد الأسلوب القيادي للمواجهة او نمط القيادة و المناسب فلكل شخص طريقة اشراف فالموظف حديثاً يحتاج للمتابعة دائمة ليتعلم كيفية أداء العمل، أما الأشخاص الذين يعرفون العمل جيداً ولديهم دافعية للإنجاز فيحتاجون إلى إشراف قليل لان مهاراتهم العالية تصعب عليهم طلب المساعدة، لذا يجب على المشرفين البقاء بالقرب منهم لتنمية علاقات طيبة تتيح لهم التدخل في الوقت المناسب و من هنا فإن القائد الناجح هو " الشخص القادر على تحديد الأسلوب الناجح و النمط القيادي المحدد الذي يتناسب معه لمواجهة موقف معين له أعلى درجات النجاح " و استخدامه لهذا الأسلوب يجعل منه أكثر فعالية من خلال توضيحه العلاقة بين اختيار أساليبه القيادية و ميول و رغبات موظفيه لأداء المهام المكلفين بها . (مارشال غولدن سميث ، 2006 ، ص 357)

## 2- القيادة حسب مجال العمل ( سلطة القيادة ) : و تقسم إلى :

أ - القيادة الرسمية ( المهنية ) : و تقوم على امتلاك خبرات و معارف في مجال عمل معين و تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي تستمد سلطتها من اللوائح و القوانين الرسمية ، فالقائد يمارس مهامه انطلاقا منها و تكون سلطاتها محددة من قبل مركزه الوظيفي ، كما أنه يمثل المنصب الذي يشغله فقط بحكم تخصصه في تلك المهنة و يقوم بتوجيه مهارته في مساعدة الأفراد في إطار الأهداف التي رسمتها المؤسسة التي يعمل فيها . ( محمد مصطفى أحمد ، هناء حافظ يدوي ، 1999 ، ص 258 )

ب- القيادة غير الرسمية ( الاجتماعية ) : و هي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس على أساس مركزهم و وضعهم الوظيفي و يكون لها تأثير على أفراد الجماعة و المجتمع ، فقوة شخصية القائد بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الاقناع قد تجعل منه قائدا ناجحا ، كما أن خبرته و امتلاكه للمهارة في العمل تجعل العامل يرغب في الاستفادة منها ، إضافة إلى قوة مركزه في إصدار الأوامر و منح المكافآت المعنوية و المادية ، أو جعله يمثل لأوامره عن طريق التهديد النفسي أو المادي . ( هاي مشعان ربيع ، 2008 ، ص 146 )

لأنه ينبع من المجتمع ذاته و يتم اختياره عن طريق أفراد خدمتهم ، و سعيه لإشباع حاجاتهم بالاشتراك معهم و يستمد شرعيته من قبول الجماعة له .

و كل هذه الأنواع تساعد على فهم الطبيعة القيادية لكل شخص مهتم بتطوير أساليبها فكل نوع منها نتيجة لمجموعة من الخصائص التي تحيط بالشخص القائد أو نتيجة ما يمتلكه من قدرات أو الظروف العامة التي تحيط به من كل النواحي الفردية و الجماعية و الثقافية و الاجتماعية و غيرها لهذا فتطبيقها يرتبط بشخصية القائد عليها و كذلك بمدى مناسبتها للبيئة المحيطة بالعمل .

### 3. أهداف القيادة الناجحة :

لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين فيها يتبع القائد للوصول لذلك أساليب مختلفة من خلال رفع كفاءة العمال و المؤسسة و كذا الوحدات الموجودة فيها و تدعيم الروح المعنوية لديهم ، و ذلك بتنمية التفاعل الاجتماعي و تطبيق مبادئ القيادة على أكمل وجه ، و لعل أهم أساليب المتبعة لتحقيق أهدافها ما يلي :

1- رفع كفاءة المؤسسة : من خلال قدرة القائد المشرف في رفع كفاءة المرؤوسين و توجيه طاقاتهم وقدراتهم بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقل جهد و كلفة ، و هذا بالاعتماد على أسس و مبادئ علمية و إعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد ، و محاولة رفع الروح المعنوية و يمكن للقائد أن يتبع لذلك :

- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد و ممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين و التدريب على إقامة علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة و العمال .
  - القيام بوضع الخطط التدريبية و هذا وفقا لاحتياجات العمل ، و تسوية الشكاوي و جعل التدريب شرطا للترقية و محاولة حل المشاكل ، و التخلص من العوائق المعطلة للخطة التدريبية ، و أن يكون هذا البرنامج ملائما لمستوى العمال و إخضاعهم لتدريبات ميدانية .
  - الحرص على سلامة الآلات و المعدات و الأدوات و استخدامها بكافية و تجنب الإسراف في المواد و المواظبة على الصيانة ، و إجراء التفثيش الدوري لاكتشاف أي عطل و مراعاة قواعد التخزين .
  - تحقيق الانضباط و النظام ، و المواظبة و ذلك بالحفاظ على مواعيد الحضور و الانصراف دون الحاجة إلى المراقبة المستمرة ، عن طريق مكافأة المجد و معاقبة المسيء .
  - تجنب توقيع عقاب جماعي بذنب فردي و الحفاظ على كرامة المرؤوسين ، و عدم إهانتهم أو التعدي عليهم و مراعاة الفروق الفردية في المهارات العقلية و الفنية
- دون إهمال للصراعات التي تحدث بينهم و متابعة سلوك المشرفين على الأقسام الصغيرة و مواجهة أي مظاهر سلبية في سياستهم . (صلاح الدين محمد الباقي ، 2001 ، ص 265-266)
- 2- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين :
- و هي الحالة النفسية و الذهنية و العصبية للعمال و التي تتحكم في سلوكهم و تحدد رغباتهم في العمل ومدى التعاون و كذلك اتجاهاتهم و مشاعرهم ، مما يعكس ذلك على إنتاجية العامل و ما يقدمه من حماس و إبداع و تطبيق الأوامر و التعليمات ، و ربط علاقات إنسانية مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة عامة ، فالروح المعنوية العالية من العوامل المؤدية للنجاح في العمل و تجعل العامل يقوم به بشكل جيد و تعاون مستمر مع الآخرين ، و تطلق روح الإبداع و الإنجاز و تنمي روح الجماعة بين العاملين ، و هناك مظاهر تعكس الروح المعنوية للعمال منها :
- الجهد الذي يبذله الأفراد لأداء العمل .
  - قدرة القائد على الإشراف و التنظيم و درجة الانسجام بين العمال و عملهم بروح الفريق و ضالة مستوى الاغتراب بينهم .
  - مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم و رغبتهم في البقاء فيها و عدم تغييرها .
  - نسبة الغياب عن العمل و المخطئين ، و المعاقبين داخل الوحدات .
  - درجة رضا المرؤوسين اتجاه قادتهم و زملائهم في العمل.
- (عباس محمود عوض، 1980، ص 109-110)

و لتحقيق روح معنوية مرتفعة يعمل القائد المشرف بمختلف الوسائل من أجل ذلك كالاهتمام بالناحية المادية و المعنوية ، و محاولة حل مشاكلهم و التعاطف معهم عند المرض و السعي لجعل العامل يعمل في مكانه المناسب وفقا لإمكانياته و درجة استيعابه للوظيفة ..... الخ.

3- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين : و هي شعور العمال بالانتماء للمؤسسة و محاولة رفع مستواها ، و العمل كفريق واحد لخلق روح التعاون و رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية و ذلك بإقامة سجلات تدون فيها الذكريات و زيارات كبار المسؤولين و الخبراء .

4- فهم القائد لجوانب عمله : و ذلك بإدراكه لكل ما يحدث داخل المؤسسة و يتم ذلك بـ :

○ الكفاءة العالية بنشاطات التدريب و استخدام المهارات الحديثة ، و القدرة على التعبير الجيد بلغة الإشراف الحديث و قدرته على التكيف .

○ الثقافة العامة الشخصية و العمق في التخصص و الإحاطة بتكنولوجيا العصر و توظيفها و الالتزام بالوقت و مواعيد العمل و التعاون مع الآخرين ، فهم الأساليب القيادية و نظرياتها و تطبيقاتها .

○ فهم القائد لنفسه أولا من خلال معرفة نقاط قوته و تنمية نقاط ضعفه .

○ الإطلاع على كل ما يصدر من قوانين و أوامر جديدة بصفة دائمة .

5- إعلام المرؤوسين بالحقائق و مراعاة تفهمهم لمهامهم : و ذلك بإعلامهم بكل ما يحدث من تطورات داخل المؤسسة سواء كانت في صالحهم أو ضدهم و ذلك بـ:(عباس محمود عوض،1980، ص 113)

- السعي لاكتشاف ما يدور بينهم من شائعات و تكذيبها أو تصديقها ، و القيام بالتصرف المناسب والتأكد من فهمهم لحقوقهم و واجباتهم ، و متابعتهم لتنفيذ الأوامر .

(أحمد جميل عايش،2008،ص108)

6- أن يكون القائد المثل الأعلى لمرؤوسيه : و بذلك يحقق العديد من الأشياء من خلال :

أ- أن يكون قائد ناجحاً يتصف بالشجاعة و قوة الإرادة و الرقي بأخلاقه إلى أعلى المستويات مما يجعل الناس يتبعونه .

ب- القدرة على تحمل المسؤولية و تجنب سوء التصرف مع الأتباع ، و قدرته للتصدي للمشاكل .

ج- أن يكون ديمقراطياً و عادلاً بينه و بين أتباعه و احترامه خصوصياتهم .

7- الحسم في اتخاذ القرارات :

و ذلك بمنحه فرصة مشاركته لمن يراهم ذوي خبرة و أن تكون قراراته موضوعية ، و في الوقت المناسب و الحرص الشديد في اتخاذها خاصة إذا تعلق بمصالح الأتباع فلا ينبغي له أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه و ردود الأفعال المتوقعة . (محمد شفيق،1997،ص235)

8- تحمل المسؤولية و تتميتها بين المرؤوسين : فالقائد الناجح هو الذي يحسن استخدام المهام الإدارية ، فإذا أحسن التخطيط على أساس بعد النظر وسعة الأفق و حسن الاختيار بين الوسائل المتعددة و الحلول الممكنة ، و أيضا لديه ملكة التنظيم التي تجعله منظما ماهرا و متعاملا جيد مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها الثقة و الإيمان و يمكن هذا من خلال :

- تجنب الثقة المفرطة و تقويم الأخطاء بطريقة بناءة و تفهم مسؤوليات القيادة العليا ، و عدم إهماله لتحمل المسؤولية ، و الإيمان بالعمل الذي يتولاه أيا كان نوعه .  
- أن يكون شجاعا حتى يستطيع مواجهة المواقف دون خوف و تحمل المسؤولية يعني تمتعه بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه ، و على غيره من التابعين .

9- مراعاة إمكانيات المؤسسة الحقيقية :

بعدم تكلفتها أكثر من طاقاتها لتجنب الفشل و هدم الروح المعنوية و التأثير على سير الإنتاج و الأداء ، عن طريق الإلمام التام بقدرات الوحدة و المرؤوسين و معرفة مستويات الكفاءة لديهم في استخدام المعدات و أن تكون التعليمات الموجهة في حدود إمكانياتهم. (محمد شفيق،1997،ص 250)

10- فاعلية القائد و تفاعله مع المرؤوسين : حيث تعد درجة تفاعله مع جماعته ركيزة لتحقيق التوازن بين حاجات العامل و المؤسسة ، و تظهر فعاليتها من خلال تأثير المرؤوسين بسلوك قائدهم و مكانته بينهم و يظهر التفاعل من خلال :

- قدرته على التخطيط و رسم السياسات و تنظيم الاتصالات .  
- تكوين مختصين إضافيين لاستغلالهم في الحالات الطارئة .  
- منح الفرص للقيادة الجدد للظهور و إبراز قدراتهم و مواهبهم و تفويض بعض المسؤوليات لهم و ذلك دون التدخل الكامل لجعلهم يحققون أداء فعلي داخل العمل .

- مشاركة المرؤوسين في بعض الأحيان في احتفالاتهم و نشاطاتهم ليشعروا بقربه ، لكن مع المحافظة على مكانته بينهم .

- عدم تخطي القادة المباشرين التسلسل القيادي و توفير أجواء الاتصال بهم في الوقت المناسب و تنظيم زيارات تبادلية بين المواقع الإشرافية المختلفة .

- فهم الأساليب القيادية و مبادئ السلوك الإنساني و مشكلات العمال الاجتماعية و النفسية .
- محاولة الموازنة بين مصالح العمال و المؤسسة دون الاهتمام بجانب على حساب الآخر و هذا يعد من مبادئ القيادة الناجحة .

#### 4. خصائص القائد المشرف :

إن التغيرات التي أحدثتها التكنولوجيا خاصة في مجال المعلومات ، و ما حملته من مفاهيم جديدة و أدوار مختلفة فرضت على العاملين في الميدان الإشرافي مسؤوليات ذات طابع متغير و متجدد بما جعل من غير الممكن القيام بالأدوار دون امتلاك المقومات الضرورية ، و التي تظهر في شكل مهارات فنية إدراكية و إنسانية ، و تقوم القيادة الناجحة على توافرها أهمها :

- القدرة على تفهم الأهداف العامة لعمله ، و حسن علاقته برؤسائه و بعماله في الأقسام الأخرى .
  - توافر الصفات الجسدية و الفكرية الضرورية لممارسة الدور القيادي .
  - توافر المهارات المناسبة للإنجاز ، وسمات أخلاقية و نفسية تجعله في قمة السمو و الإقتداء.
- (أحمد عايش ، 2008،ص148)
- كفاءته الإدارية و قدرته على ممارسة العمل الإشرافي و التأثير في الناس و إقناعهم .
  - قدرته على تدريب العمال الجدد على أصول العمل و طرائقه الجديدة .
  - أن يقوم بدور المستشار الفني في حالة وجود صعوبة لدى العمال .
  - أن يكون صاحب نفوذ و يستخدمه بشكل سليم و لصالح مرؤوسيه حتى تنمي الثقة بينه و بينهم .
  - أن يكون كبش فداء و ذلك من خلال مسؤولياته عما يقوم به عماله ، و لكن لا تتجاهل الأخطاء التي يقومون بها بل تحاول معالجتها كما يتطلب الموقف .
  - الإنصات لهم في حالة القلق و التوتر العام داخل المؤسسة ، و مشاركتهم في أفكارهم .
  - التقييم و قياس الأداء و تصحيح الانحرافات و تقديم الحوافز للعامل الجيد .
  - حتى تكون قائدا مشرفا يجب أن تكون صانع قرار خاصة في الأمور الصعبة .
  - أن تكون ناقل للمعلومات و حلقة وصل بينهم و بين الإدارة ليؤدوا العمل بكفاءة و تقضي على الشائعات بالمعلومات الصحيحة .

5. مصادر سلطة و قوة القائد :

إذا كنت قائدا فهذا يعني أنك قادر على التأثير في مرؤوسيك ، و بالتالي جعلهم ينفذون ما تريد و على هذا الأساس فكل قائد يجب أن يتمتع بسلطة أو قوة تميزه عن غيره من الأفراد تمكنه من ممارسة التأثير على الآخرين و من أهم مصادر التأثير القيادي ما يلي :

(1) - القوة الرسمية : و التي تستند على نوع الوظيفة و الوصف الوظيفي لها ، و الصلاحيات المالية والخاصة بتوجيه الآخرين و التخطيط و المتابعة لهم و فيها :

❖ قوة الخوف ( العقاب ) : إن استخدام القائد للقوة المستندة على عقاب مرؤوسين ( مثل التوبيخ - التأديب - التنزيل الوظيفي - إسناد مهام أقل - عدم المعاملة الطيبة و التجاهل ) يمكنها أن تؤثر على أداء المرؤوسين .

❖ السلطة القانونية : مصدرها هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري و هذه السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل .

❖ القوة الفنية ( التخصص ) : مصدرها الخبرة أو المهارة ودراية القائد بمجال عمله ، و يتمتع هو بها وحده دون غيره من الأفراد ، بحيث يكون مرجعا فنيا للمرؤوسين في حالة مشاكل العمل ويكون مصدر علم و خبرة لهم .

(2) - قوة التأثير : القدرة على إحداث تغيير ، و هي مرتبطة بالشخص و من مظاهرها.

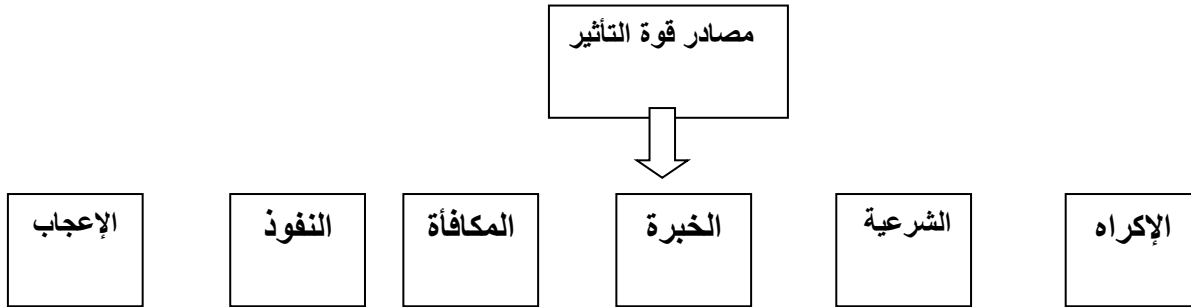
( جودة بني جابر، 2004، ص 197 )

❖ قوة المكافأة : و مصدرها توقعات الفرد أن أدائه لعمله بالوجه المطلوب و إطاعة قائده سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد .

❖ النفوذ القيادي : القدرة على إحداث أمر ما أو منعه ، و هو مرتبط بالقدرات الذاتية للقائد و ليس بالمركز الذي يحتله .

❖ قوة الإعجاب : يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب مرؤوسيه به سواء بسبب أسلوبه أو بعض صفاته الشخصية أو قوة تمثيله لهم على أحسن وجه . ( احمد ماهر، 2003-2004 ص524-525 )

الشكل (01) : يبين مصادر قوة القيادة .



المصدر: (جودة بني جابر، 2004، ص199)

6. أهمية القائد :

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها و تقيم العمل بينها فلقد أمر "صلى الله عليه و سلم " بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية ، حيث قال عليه السلام" إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم".

وقال الخطابي : " إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف " وفي أهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب " و عليه فأهمية القيادة تكمن في :

- 1- أنها حلقت الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- 2- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات .
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 4- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.

(عليوة السيد ، 2001،ص53)

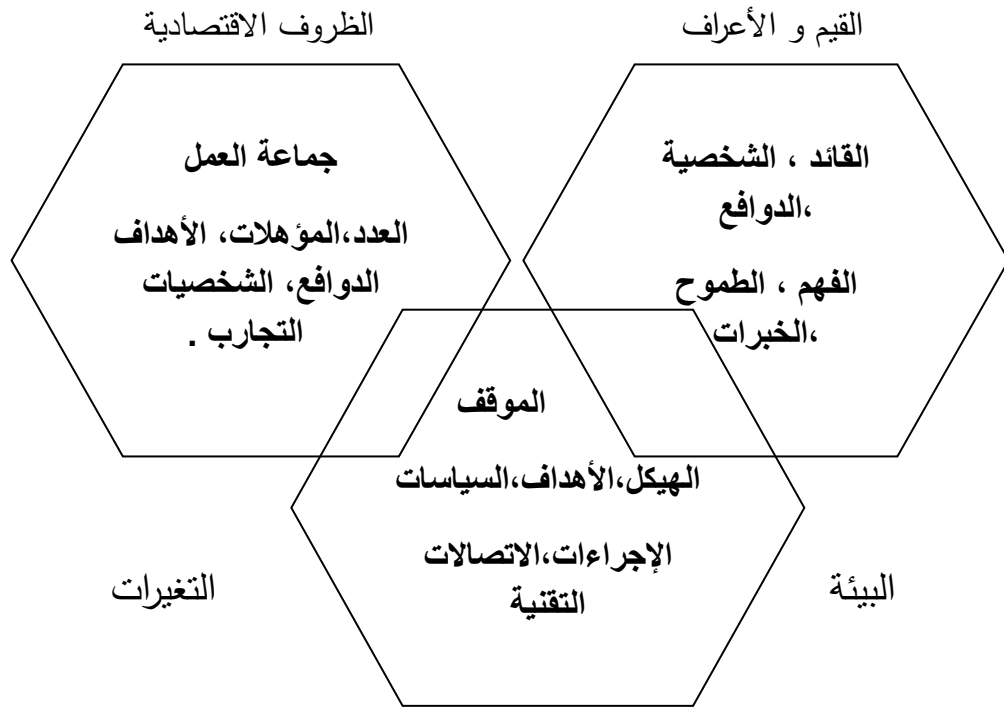
- 5- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة ، لتسهيل لها تحقيق الأهداف المرسومة .

7. واجبات القيادة :

- 1- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج و إنجازات ، و إعداد جيل جديد من قادة المستقبل
- 2- حفز الأفراد لدفعهم لتحقيق أهدافها و أهدافهم الشخصية و دعم عناصر ووظائف الإدارة الأربعة .
- 3- قابلية التعامل مع المتغيرات و المؤثرات المباشرة و غير المباشرة بالمؤسسة و الأفراد .
- 4- استشراف المستقبل و التخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة و أهدافها و خططها و أفرادها .

5- الجرأة و التحدي لتبني الأفكار و الأساليب و التغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.  
8. عناصر القيادة :

الشكل رقم (02) : يبين العناصر الأساسية التي تركز عليها القيادة .



المصدر : (طارق شريف يونس، 2002، ص58)

فهذا الشكل يبين العناصر المختلفة للقيادة المرتكزة أساسا على الشخصية القيادية و الدوافع و جماعة العمل و خبرتهم و الموقف القيادي و ما يحيط بها جميعا من متغيرات بيئية و تغييرات في شخصية الفرد القائد ، و كذلك مختلف الظروف الاقتصادية و القيم و الأعراف المتبعة داخل تلك المؤسسة أو خارجها . و نظرا للتداخل بين القيادة و الإشراف و اعتبار أحد عناصر الإدارة و عملية من عملياتها الرئيسية و التي يمكن عن طريقها التحقق من أن جهود الأفراد العاملين بالمؤسسة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف و كفاءة عالية في نوعية العمل المقدم .

و بما أن الإشراف هو أي شخص يشرف على العمال من أجل تحقيق الهدف فهو بذلك يعني قيادتهم و توجيه عملهم و تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الهدف ، وهذا يتطلب توافر المهارات المختلفة و المعلومات الكاملة بكل العمليات الفنية الخاصة بالعمل .

كما يعرف المشرف بأنه "ذلك الشخص المسؤول عن قيادة عمل الآخرين و الذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان صفة القائد أو الرئيس الذي يشرف على غيره، و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره". (صالح الشيكشي، 1996، ص318)

و يرى فريق آخر من الباحثين أن عملية الإشراف هي طريقة يستطيع المشرف تنفيذها ليووجه العاملين لتنفيذ البرامج المختلفة لتحقيق أهداف العمل."

و من خلال هذه التعاريف يلاحظ أنها تشترك في بعض العناصر كالقوانين و القواعد و اللوائح التنظيمية العلاقات الإنسانية خبرة و مهارة المشرف و المرؤوس ، و أوضحت بعض الدراسات اختلاف نطاق الإشراف عليه فيرى "ايرويك" أن الرئيس الإداري يجب أن يشرف على عدد من العمال يتراوح ما بين خمسة و عشرة عمال أما "هنري فايول" فحدده بستة أفراد.

و في هذا الإطار يعبر نطاق الإشراف عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم ، أي يعني به عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة و فعالية ، حيث نص هذا المبدأ أن لا يزيد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن لقائد الوحدة من إدارتهم و الإشراف عليهم بكفاءة و فعالية ، و عليه فنطاق الإشراف نوعان :

أ- نطاق الإشراف الضيق : العدد الأمثل الذي يشرف عليه مشرف واحد يتراوح ما بين ستة (06) إلى إحدى عشر (11) عاملاً ، و هذا النوع يتلقى الأوامر و التعليمات الصادرة من المستويات التنظيمية العليا ، أي كلما كان نطاق الإشراف ضيق كلما زادت فعالية التنظيم .

ب- نطاق الإشراف الواسع : لم يحدد هذا النوع العدد الذي يمكن لمشرف الإشراف عليهم فكلما اتسع نطاقه كلما زادت فعاليته ، و بالتالي إعطاء حرية التصرف للعامل و الاستفادة من خبرته و مهاراته في العمل ، غير أن هناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد نطاق الإشراف منها :

1- طبيعة العمل : فالأعمال الصعبة تؤدي لضيق الإشراف ، بينما سهولتها تزيد من اتساعه.

(صلاح الدين عبد الباقي ، 2001 ، ص272)

2- خصائص المشرف : و فيها جانبين :

\* جانب فني : و يركز على قدرات المشرف الفنية فزيادتها تزيد من عدد العمال الذين يشرف عليهم و هذا يتماشى مع نطاق الإشراف الواسع و إذا لم يتمتع هذا القائد بقدرات فنية و خبرة عالية في مجال العلاقات الإنسانية و تعامله الديمقراطي مع عماله ، يكون عدد العمال تحت إشرافه قليل 2004.

\* جانب اجتماعي : و هو مرونة العلاقات التي يتمتع بها المشرف ، حيث كلما كانت تعاملته سهلة و متفهمة لعماله ، كلما كانت هناك إمكانية لتوسيع مجال إشرافه ، و كلما كان متعصباً ضيق الأفق كلما ضاق نطاق إشرافه .

3- الأساليب الإدارية السائدة في المؤسسة : حيث أنه كلما كان النمط المتبع في الإدارة ديمقراطي ويسمح و يشارك العمال في اتخاذ القرارات ،كلما كان الأداء الوظيفي جيدا وزاد إشراف القائد ،و كلما كان نمطه أوتوقراطي (استبدادي) كلما مال القائد إلى إتباع أسلوب الرقابة الدقيقة و المتابعة فيضيق نطاق إشرافه .

4- قدرة و تكوين المرؤوسين : فالعامل الذي يستطيع أن يفهم القوانين و الأساليب الجديدة و استخدام الطرق الحديثة و التكيف مع ظروف الإنتاج ،و كانت قدرته و تكوينه جيدا كلما اتسع نطاق إشرافه وكلما تضاءلت قدراته و تكوينه كلما مال الهيكل التنظيمي إلى إشراف ضيق.

(أحمد ماهر، 2003، ص210)

### 9. أنماط القيادة و الإشراف :

و لقد اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف ،من حيث التسمية و التصنيف فأعطت أنماط إشرافية متعددة، و رغم اختلافها في الشكل فإنها لها نفس المضمون تقريبا مع الأنماط القيادية .

\* وضوح الأهداف العامة و المطلوب تحقيقها، أسلوبك في الإشراف ( متسلط، ودود...الخ).

\* مهارتك و قدرتك على أداء العمل ،و المعدات و الآلات و الأدوات التي تساعدك على ذلك .

\* المكان الذي تعمل به و الزمن الذي تؤدي فيه العمل و حجم العمل .

### 10. مبادئ و أساليب القيادة :

- مساعدة الإدارة العليا في التأكد من أن الأداء في جميع أجزاء المنظمة يتم تنفيذها وفقا للخطط والسياسات الموضوعية ،و التأكد من أن وسائل القيادة موحدة في كل أنحاء و إدارات المؤسسة مما يساعد القائد على عملية التخطيط و التنظيم و التنسيق و المتابعة .
- اكتشاف الانحرافات و المفارقات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد القائد على تصحيحها قبل فوات الأوان ،و بالتالي تجنب المخاطر التي قد تتجم عنها .
- تقليل التكلفة و المصروفات التي قد تنتج عن عدم استغلال الموارد استغلالا عقلانيا .
- تدريب سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم و المعايير التي ترضيها مما يساعده على التحكم في تصرفاته أثناء تأديته للعمل .
- تزويد عمالك بالمعرفة العلمية و العملية ذات العلاقة بأدائهم و إكسابهم المزيد من المهارات لتطوير الأداء و إنجازها على الوجه الصحيح و هناك يكون دورك كقائد و مدرب أثناء العمل .
- المساعدة في تحقيق التنسيق و التعاون بين مختلف القدرات على نطاق المؤسسة .

### 11. خطوات الإشراف في القيادة و دوره في الأداء :

إن عملية الإشراف تتم في خطوات متصلة ببعضها البعض في دورة متكاملة في النهاية أهدافه المسطرة وهناك ثمانية خطوات هي :

1- **قياس و تقييم الأداء الحالي :** و يتم ذلك وفقا لمعايير محددة و متفق عليها فالمعايير أداة تخطيطية و إجرائية في نفس الوقت و هدفها هو معرفة الكم و الكيف الذين يتم بهما تنفيذ الأداء ، كما يهدف المعيار كذلك لقياس واجبات و مهام الوظيفة و الإجراءات المتبعة لأدائها ، و بقياسه يتم على أساسه تحديد النجاح من الفشل عن طريق القرب و البعد من مقياس كل منهما ففي حالة الكم و الكيف يقاس الأداء بتسجيله كتابة.

2- **تحديد المستوى المطلوب للأداء :** إن كل عمل يتم أدائه هو على مستوى من الكفاءة و الجودة و الكفاية ، لأنه قد ينجز أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف و بقدر كبير من المعرفة و المقدرة الإدارية و الفنية لتحقيق الهدف المسطر و تكون مخرجات العمل ذات مستوى رفيع حينما تراه الإدارة العليا و المؤسسة ككل، لذلك يجب أن يكون هناك حد أدنى متفق عليه وفقا لمعايير محدودة للأداء على ألا يتجاوز الحد الأعلى من قدراته و مهاراته حتى لا يؤدي إلى إحباط أو تدمير العمال و العكس صحيح كما أن تحديد المستوى المطلوب يستلزم إجراء نوع من المقارنة بين مستويات الأداء .

3- **مقارنة الأداء الحالي بالمستوى المطلوب :** و ذلك بعد القيام بالخطوتين السابقتين تتم مقارنة ذلك مع الأداء الحالي هو لمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي و المستوى المطلوب كما و كيفا .

4- **تحديد الانحرافات بين الأداء الحالي و المستوى المطلوب :** و ذلك بعد القيام بمقارنة الأداء الحالي بما هو مطلوب و تحديد الانحرافات في العمل سواء كانت على مستوى الوحدة أو المؤسسة ككل ، أو على مستوى كل مرؤوس و كتابة كما وجدت و تم ملاحظتها ، لأن ذلك يساعدك كثيرا في إجراء التحليل لتلك الانحرافات كما أن عدم تسجيلها و الاعتماد على الذاكرة و الملاحظة العابرة يكون فيها ضعفا لدراستها و تحليلها فلا تستطيع معرفة أسبابها ، فأنت كقائد لهذه العملية حاول أن تحدد المسئول عن حدوثها و مدى مسؤوليته و مدى وقوعها ضمن مهام و واجبات وظيفته أم لا.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2001، ص270)

5- **تحديد الانحرافات و أسبابها :** فالقائد المباشر للعمال يقع على عاتقه تحديد أبعاد الانحراف و مناطق القصور في الأداء لذلك يجب أن تعرف القسم الذي وقعت فيها و الشخص المسئول عنها و سببها، و هل هي أسباب متعلقة بالعامل أما بسبب عدم معرفة واجبات و مهام عمله أم هناك قصور في إدراك

متطلبات وظيفته و مدى حاجته للتدريب أم أنه خطأ قائد ذلك القسم لعدم توضيح بعض الجوانب في العمل أم أنها بسبب المعدات المستعملة في الأداء....الخ.

6- وضع طريقة للقضاء على الانحرافات : و ذلك بعد الإحاطة بكل ما يخص هذه الانحرافات يجب على القائد أن يضع طريقة واضحة من حيث الأهداف و كيفية تنفيذها لعدم تكرارها من أجل تطور الأداء في المستقبل ، و أن يهتم بالجوانب التي يجب تصحيحها حتى تختفي الانحرافات تماما .

7- تنفيذ الطريقة : بعد وضع طريقة القضاء على الانحرافات يجب تنفيذها للحصول على النتائج بمتابعة تنفيذها خطوة بخطوة للتأكد من سيرها حسب الأهداف الموضوعية و لتلاقي انحراف آخر .

8- تحسين الأداء : للتحقق من تحسنه نتيجة تنفيذ كل الخطوات السابقة في تسلسل منطقي و معرفة نتائج الجهود المبذولة في الإشراف ، عليه معرفة نتائج كل خطوة قبل الانتقال إلى الخطوة التالية لتجنب أي خطأ.

## خلاصة :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى القيادة و أنماطها الإشرافية و كيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال الصفات التي يتمتع بها القائد المشرف على العمال ، و كذلك إعطاء أهم الأساليب التي يجب أن تتوفر حتى تكون القيادة ناجحة و تؤدي إلى أداء جيد و رفيع ، و تؤثر على المرؤوسين لتحسين قدراتهم المهنية و النفسية و الاجتماعية .

كما تم التعرف أن مصادر قوة و سلطة القائد تكون نابغة من قدرته على التأثير في عماله فالقائد الذي يكون له القدرة على استخدام العقاب عند الخطأ يستطيع أيضا أن يكافئ و كذلك يستخدم سلطته في السلم الإداري لتصحيح ما يجب أو لاتخاذ قرار هام دون استشارة كما يملك قوة التأثير في الأشخاص لإطاعته و تنفيذ أوامره، أو للحصول على دعمهم و ولائهم .

# الفصل الثالث

## نظريات تفسير القيادة الإدارية

تمهيد

نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة

نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة

خلاصة الفصل

## تمهيد

تقوم القيادة الإدارية بدور هام في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف، هذا ما جعل موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، الشيء الذي أفرز عددا كبيرا من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، حيث تشبعت الدراسات والبحوث كما تفاوتت من حيث عدد ونوع المتغيرات التي افترضت هذه النظريات تأثيرها على فعالية ونجاح القيادة الإدارية في المنظمة.

### 1. نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة

تتنمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، حيث استغرقت الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، وتفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من خصائص يتمتع بها فرد معين، و أن من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة، و قد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى، و من أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم و نظرية السمات.

#### 1.1. نظرية الرجل العظيم

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق و الرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادة مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاما" (البديري طارق عبد الحميد، 2002، ص 157)

لذا يجب أن يتركز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة، ويعتبر فرنسيس جالتون Francis Galton (1879) من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة، فهم يشيع بروزهم في أسر معينة، كما يشير وودز G.Woods أنهم يميلون ليكونوا رجالا ذوي تأثير ضخم، لأن لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة، كما يقول: "إن قصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، و يجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا"

(طريف شوقي، 1998، ص 57-58)

كما قام وودز بدراسة ظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 إلى 10 قرون وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لقدراته القيادية.

(محمد شويح، 2001 ص 22)

، أما جينينجز Jennings فقد قام في 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم وقدم عدة نماذج من القادة من الأمراء، الأبطال والرجال المتميزين. (محمد أبو الفضل عبد الشافي، 1996، ص 17) ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال القرن العشرين، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة.

#### \* تقييم نظرية الرجل العظيم

إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية و الواقعية، كما أنها ذات صبغة متطرفة، لذلك وجهت لها عدة انتقادات لعل من أبرزها:

- ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم، وحتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير.
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.
- القول بوراثية القيادة لا سبيل للثبوت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظام، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا مثل آبائهم.
- إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى قدمت إجابة مختلفة تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقادة بغض النظر عن خلفيتهم الوراثية. (طريف شوقي، 1998، ص ص 58-59)

### 2.1. نظرية السمات القيادية

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما، أن تجعل منه قائدا ناجحا، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، إلا أننا لا نجد اتفاقا بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ هناك العديد من الدراسات المتباينة.

(عبد الغفار حنفي، 1993، ص 414)

### دراسة أردواي تيد Ordway Tead

يري تيد في كتابه " فن القيادة " (1935) أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها، على أن من أكثرها أهمية:

- الطاقة الفيزيائية و العصبية، فالقيادة عمل شاق و القائد لابد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية و العصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.
- الحس بالغرض أو الاتجاه، فلا بد للقائد أن تكون له أهداف، و أن يوحي للآخرين بأن يتبعوه.

. الحماس، فالقادة الجيّدون كثيرا ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة و بشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ و تأثير في مرؤ و سبيهم.

. الرفق و التعاطف، و لم يكن يرى تيد بأنه من الأفضل للقائد أن يكون موهوبا عن أن يكون محبوبا، على العكس فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.

- النزاهة، فيكون القائد صادقا مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه، لذا فالمصادقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

(جان ديكان ، 1991، ص226)

#### دراسة رالف ستوجديل **Ralph Stogdill**

يعتبر ستوجديل أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا، ومن أهمها:

**المقدرة على القيادة:** وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة و فصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة و العدالة؛

**مهارة الإنجاز:** وتتضمن التعليم و الثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط؛

**تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة الرغبة في التفوق و الطموح.

**المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي و مالي؛

**روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف روح الفكاهة و الدعابة.

**القدرة على تفهم الموقف:** وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.

(نواف كنعان ، 1992، ص ص 212-213)

#### دراسة برنارد باس **Bernard Bass**

تعتبر دراسة باس أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في :

- الحيوية، أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بأرائه؛

- الذكاء والكفاءة، حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة.
  - الكفاءة الاجتماعية، وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.
- ( C L LE BOYER. et autres, RH , 2001, P : 332 )

#### \* تقييم نظرية السمات :

- رغم الجهود التي قامت بها نظرية السمات لخصر الخصائص الأساسية للقادة، حيث توصلت إلى قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة للقادة الناجحين، إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد، ولعل أبرز المآخذ التي وجهت لها:
- الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل و الذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة؛
- لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه
- فشلت نظرية السمات في إثبات وجود علاقة بين سمات الشخصية والقيادة، كما أنها لم تتفق على قائمة محددة من السمات التي يتميز بها القادة عن غير القادة، حيث قام ستوجديل R.Stogdill بدراسة مسحية شهيرة على مرحلتين لكل الدراسات حول السمات القيادية في الفترة الممتدة من 1904 إلى 1947 ثم أتبعها بدراسة أخرى للفترة الممتدة من 1947 إلى 1970، وقد توصل من خلال الدراستين إلى عدة نتائج أهمها :

(صلاح الدين عبد الباقي ، 2003 ، ص ص 348-349)

#### 2. نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة

- إن أهم ما يميز المدخل المشترك في تفسير القيادة، هو أنه يرجع نشأها إلى شخصية القائد وسماته من جهة، وإلى عوامل ترتبط بظروف وطبيعة الموقف، لذا فإن هذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين الفردي ( السمات) والموقف، فيرى أن نشأة القيادة تتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد صفات القيادة التي تستجيب لمتطلباته، كما تتحدد في ذات الوقت على مدى توافر السمات القيادية لدى القائد في ظل هذا الموقف، وبناء على ذلك فلا الموقف وحده- بمتغيراته المختلفة: الجماعة، المنظمة، البيئة- ولا توافر السمات الشخصية وحدها لها تأثير في ظهور القيادة، بل العبرة بهما جميعا.

إن القيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، مما يجعلها خطوة في طريق التحول من النظريات الجزئية في تفسيرها للقيادة إلى دراسات أكثر شمولاً، حيث تفسر القيادة على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد، الجماعة، المهمة، إضافة إلى خصائص المنظمة وبيئتها الخارجية، إلا أن هذا المدخل شمل العديد من النظريات التي راحت تحاول جميعها تفسير القيادة، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها في تحديدها لماهية تلك السمات والعناصر الموقفية ومدى أهمية ودور كل منها في ظهور القيادة، ولعل من أهم اتجاهات هذا المدخل : النظريات التفاعلية، التبادلية والثنائية.

### 1.2. النظرية التفاعلية في القيادة

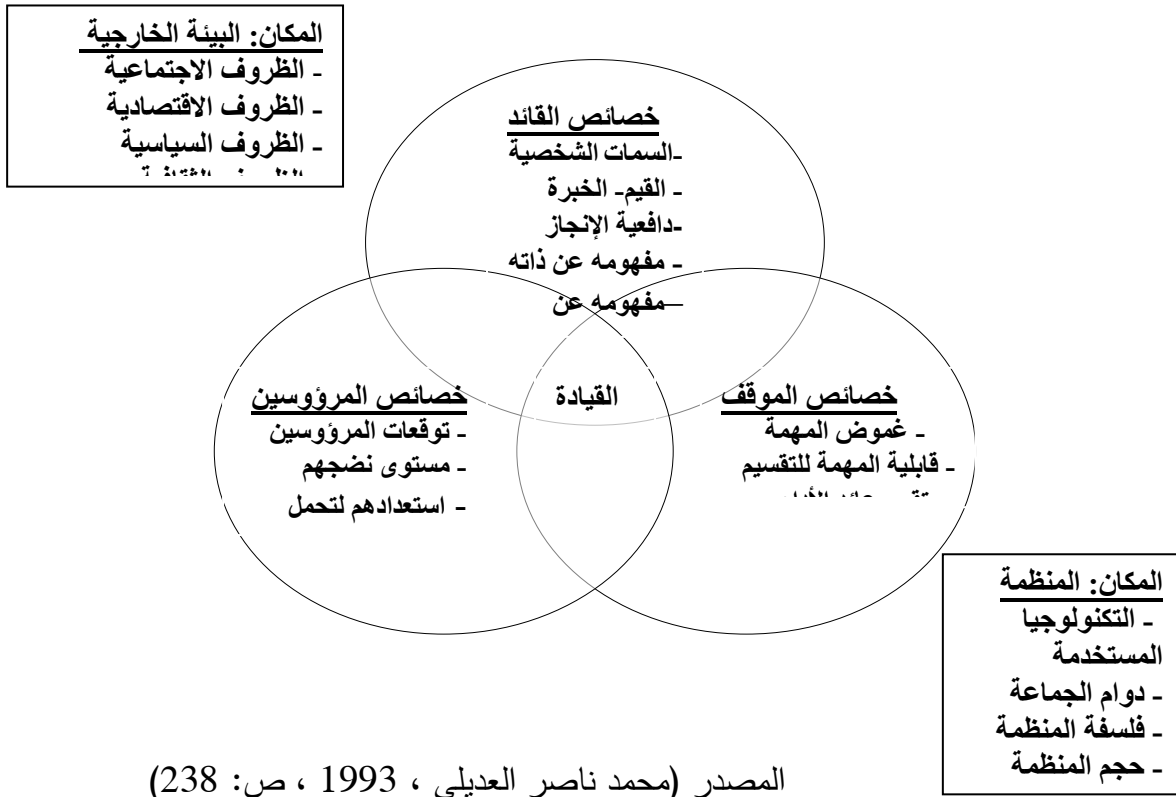
يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة، ويرى سيسيل جيب Cecil GIBB (1960) أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء وتكون معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.

(محمود سيد أبو النيل، 1985، 631)

وعلى ذلك فالقيادة- وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقاً، أي أن النظرية تعطي اهتماماً لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

(هشام طالب ، 1995 ، ص 245)

شكل رقم ( 03 ) : نموذج القيادة التفاعلية



نلاحظ من الشكل أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة، إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيرا في فهمها أو نجاحها، مما يجعلنا نعتبر أن التفسير التفاعلي للقيادة هو الأكثر قبولا وواقعية للقيادة مقارنة بالمدخل التي تعرضنا لها سابقا.

إن القائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذا في اعتباره آمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية

**\* تقييم النظرية التفاعلية:**

أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه الآتي:

✓ حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي : القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمييار لتحديد خصائص القيادة؛

✓ تبدوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة ، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف .

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

(أحمد سيد مصطفى ، 2000، ص ص 260-261)

## 2.2. النظرية التبادلية:

تعتبر النظرية التبادلية امتدادا للنظرية التفاعلية، وقد ظهرت بشكل واضح في أعمال ادوين هولاندر Edwin Hollander ( 1978 ) الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الاثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم، أكثر من هذا يرى هولاندر أن قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه تحصل بثمن وهو أن يترك نفسه يؤثر فيه، لأن قبول المرؤوسين لتأثير القائد يتوقف على مسار التبادل بينهما.

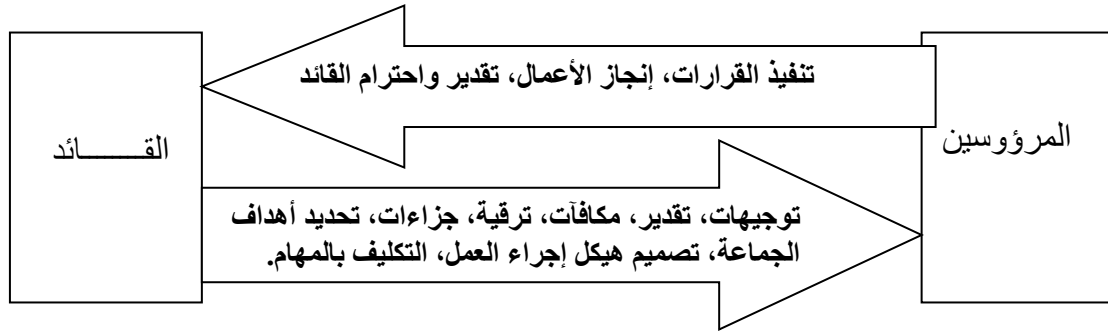
أما Jacobs فيرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير والمكافأة نظير خدماته ومساهماته من أجل تحقيق أهدافها، أما دور القائد فيرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام أو تقديم المكافآت والجزاءات بمختلف أشكالها، وعلى هذا فالقيادة حسبها تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، وبدون هذه العلاقة لن تتحقق القيادة الإدارية.

ويرى بيتر بلو Peter BLAU أنه على ضوء التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام القائد ومعاونته لهم، وعلى ذلك يستفيد القائد من دعم وولاء الجماعة له، كما تستفيد هذه الأخيرة من توجيهات وقرارات القائد الجيدة.

(محمد أبو الفضل عبد الشافي، 1996، ص 24)

والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية وعناصر التبادل التي قد يتم بين القائد ومرؤوسيه.

شكل رقم (04): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: (محمود سيد أبو النيل، 1985، ص632)

نلاحظ من الشكل أن هناك تبادل بين القائد والمرؤوسين حيث يأخذ ويعطي الاثنان مكافآت عن ذلك، وهو ما يبين أن القيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من ثلاث عناصر وهي: القائد، المرؤوسين وعناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون في الاتجاهين، حيث بدونها لن ينجح القائد في التأثير في مرؤوسيه، وإن كان تأثير القائد أكبر بفعل العناصر التي يقدمها لجماعة المرؤوسين، إلا أن ذلك لا يلغي الدور الهام لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم .

#### \* تقييم النظرية التبادلية:

إن أهم ما يميز النظرية التبادلية أنها تعتبر أن القائد والمرؤوسين لا يختلفون كثيراً، فلا يوجد فاصل بين دور كل منهما، مادام كل منهما يأخذ ويعطي، إلا أن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية والأعمال التبادلية التي تحدث من أجل تحقيق الاستقرار في المنظمة، مثل: تحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات، إلا أنه عند مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادأة بالتغيير كخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق العمل، إدارة عملية اندماج مع جماعة أخرى، فلن تكفي القيادة التبادلية بل يحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تعرف باسم القيادة التحويلية، كما أن النظرية التبادلية تتعامل مع المرؤوسين كجماعة متجانسة، وهذا ما يناقض الواقع، حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى اختلاف علاقاتهم مع القائد، وهو ما أولته النظرية الثنائية عنايتها.

(راوية حسن، 2001، ص 277)

#### 3.2. نظرية القيادة الثنائية:

تعتبر النظرية الثنائية في القيادة تطويراً للنظرية التبادلية التي تنظر إلى المرؤوسين في علاقاتهم مع القائد كجماعة واحدة، أما نظرية القيادة الثنائية فتركز على العلاقة بين القائد وكل مرؤوس لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي ، وتعود إلى جورج قرين George GREEN الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع

المرووسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرووس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرووس، إلا أن قرين يجمل هذه العلاقات في نوعين فقط هما :

### 1- العلاقات المتبادلة داخل - الجماعة:

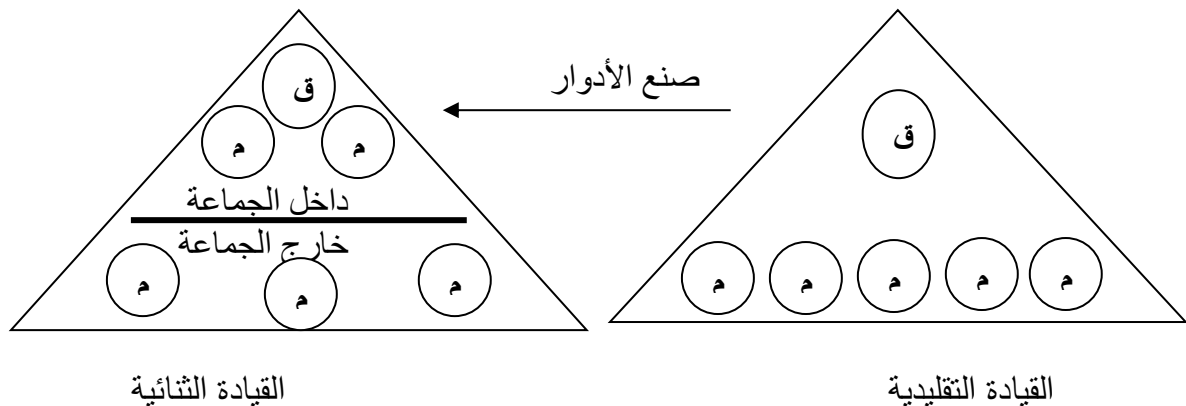
هناك بعض المرؤوسين تتميز العلاقة بينهم وبين القائد بالثقة والاحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المنظمة، مما يجعلهم داخل جماعة القائد، والشكل التالي يبين أن المرؤوسين ( م 1 ، م 5 ) مثلا هما فقط أعضاء داخل جماعة القائد.

### 2- العلاقات المتبادلة خارج - الجماعة:

هناك بعض المرؤوسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبينهم والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف، لذلك نقول أنهم يبقون خارج جماعة القائد، والشكل التالي يبين أن المرؤوسين ( م 2 - م 3 - م 4 ) هم أعضاء خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.

إن نجاح القائد في قيادته يتحدد بقدرته على تعظيم العلاقات المتبادلة داخل الجماعة وحجمها وتدنية العلاقات المتبادلة خارج الجماعة وكذلك حجمها، الشكل التالي يوضح نموذج القيادة الثنائية لجورج قرين مقارنة بالقيادة التقليدية. (راوية حسن، 2001، ص 274)

شكل رقم (05) : نموذج القيادة الثنائية لقرين



المصدر: رواية حسن، 2001، ص 275.

نلاحظ من الشكل أن نموذج القيادة التقليدية الذي حددته النظريات السابقة يتميز بنمط مستقر وثابت للقيادة، حيث يفترض أن القائد يعامل كل المرؤوسين بطريقة واحدة تقريبا مما يجعلهم في نفس المستوى بالنسبة له، فالقائد والذي يحدد داخل الدائرة ( ق ) من الشكل يمارس نمودجا متشابهها للسلوك تجاه كل الأفراد ( من م1 إلى م5 ) أما في نموذج القيادة الثنائية لقرين قي الجانب الأيسر من الشكل فإن القائد يصنع أدوارا مختلفة في علاقته مع المرؤوسين فمع بعضهم ( داخل الجماعة ) يقيم علاقات تبادلية قيادية، أما مع البعض الأخر ( خارج الجماعة ) فيقيم علاقات تبادلية هي أقرب إلى الرئاسة.

**\* تقييم النظرية الثنائية في القيادة:**

أكدت الدراسات صحة نظرية القيادة الثنائية لقرين، حيث وجد أن هناك علاقة بين نوع العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس ونتائج عمل هذا الأخير، كما وجد أنه انطلاقا من هذه العلاقة يمكن التنبؤ بدوران العمل، الترقية، الأجور... الخ، لفترة زمنية مقبلة، كما لفتت إلى أهمية تدريب القادة الإداريين في ميدان العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات مع المرؤوسين.

## خلاصة الفصل

نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، فالمدرسة الكلاسيكية بنت القيادة الإدارية على السلطة الرسمية المعتمدة على قوة المكافأة والعقاب، فكانت القيادة أقرب إلى الرئاسة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فبينت أهمية القيادة الديمقراطية، كما دعت القادة الإداريين إلى الاهتمام بالأفراد وتبادل الأفكار والآراء معهم والاستماع إلى اقتراحاتهم والتعامل معهم كجماعة كما أولت الاهتمام بالقيادة غير الرسمية، أما المدرسة السلوكية فأوضحت أهمية إشباع حاجات المرؤوسين كما دعت القادة الإداريين إلى الاهتمام بالأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد، في حين ترى المدرسة الحديثة أن القائد الإداري الناجح هو الذي يكيف أسلوب قيادته حسبما تمليه الظروف والمواقف .

# الفصل الرابع : الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. عناصر الأداء الوظيفي
3. طرق تحسين الأداء
4. أهداف قياس الأداء
5. قياس الأداء
6. عملية تقييم الأداء الوظيفي
7. الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء
8. الدور الاستراتيجي لنظام تقييم الأداء
9. معيار الأداء
10. أهداف تقييم الأداء
11. خطوات تقييم الأداء
12. طرق تقييم الأداء
13. أهمية الأداء الوظيفي
14. أنواع الأداء
15. خصائص عملية تقييم الأداء

خلاصة الفصل

## تمهيد

لقد أجمع الباحثين والمفكرين أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة ، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان إقتصادي أو خدماتي ، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي ، وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو.

### 1. مفهوم الأداء الوظيفي

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء ، وهذا راجع إلى تعدد الإختصاصات ومجال العمل ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم.

**الناحية اللغوية:** ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعريف للأداء ومنها:

جاء في **منجد اللغة العربية المعاصرة:** تعريف الأداء " بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق /وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب) (المنجد في اللغة العربية، 2001، ص14) يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه:" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء" ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

(أحمد صقر عاشور، 2005، ص 25.26)

ويرى **(علي السلمي)** أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص280)

وعرفه (توماس) : " بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ،و أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس "

ومن هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل .

(عبد الباري إبراهيم درة و آخرون، 2003، ص25)

وأیضا المعجم الإداري عرف الأداء بأنه:" الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، مواصفات، مبادئ ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة"

كما عرف:" بأنه هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"

(أحمد زكي بدوي ، ومحمد كامل مصطفى، 1984، ص166)

من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو العمل الذي يوكل للفرد أو مجموعة من الأفراد القيام.

وعرف أيضا " : بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . " من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج لتفاعل محددات الأداء الوظيفي من قدرات وإدراك الدور والمهام لإنجاز وظيفته.

(عبد الملوك مزهود، 2001، ص86)

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة .

## 2. عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - 4- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- (الحسيني، 2000، ص 72)

## 3. طرق تحسين الأداء

يحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:-

(تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف) وذلك على النحو التالي:-

### أ- تحسين الموظف :

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي :-

-الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتمييزها.

-الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

-الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

#### ب- تحسين الوظيفة :

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

#### ج- تحسين الموقف :

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين ، فإذا انحرف الأسلوب

الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. (عبد الشريف طلال ، 2004 ، ص 104-106)

#### 4. أهداف قياس الأداء :

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافاً بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:-

1. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ.
2. يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي.
3. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
4. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.
5. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
6. يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
7. يعتبر تغذية راجعة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إسائة الفهم المشترك بين الطرفين.
8. يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.
9. يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .

كما يهدف قياس الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات وكما تهدف إلى تزويد المنظمات ومعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقاً للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس.

ويهدف أيضاً إلى تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد ، والمشكلات التي يواجهها الفرد في أدائه للعمل (عاشور، 1983 ، ص 96)

### 5. قياس الأداء :

يقصد بقياس الأداء (الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة ، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة) (عبد الشريف طلال ، 2004 ، ص 153)

ويعتبر المعيار وسيلة للحكم ، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً، وتختلف معايير قياس الأداء ، فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة ، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد لانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ، ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لآخرى تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني (عاشور، 1983 ، ص 103)

ويحدد " عسكر " وسائل مختلفة لقياس الأداء منها:

**1 - سجلات الأداء :** وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء ، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يُمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

**2 - الملاحظة الشخصية :** يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية .

3 - مستوى الرضا : يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب. (عاشور، 1983، ص 106)

ويرى " القاضي " أن هناك طرق لقياس كفاءة أداة العاملين وفيما يلي أهم هذه الطرق :

#### الطريقة الأولى:

مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة. أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف أو إنجازات ينبغي تحقيقها , وتتخذ الأهداف أشكالاً مختلفة كمعدل نمو معين أو أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة.

#### الطريقة الثانية:

إجراء اختبارات دورية للعاملين وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة والاختبارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل ، وميوله ، واتجاهاته وإستعداداته ، وأبعاد شخصيته ، واختبارات الأداء هذه تهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به ، ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلف أموالاً طائلة وخبرات متخصصة لإمكانية القيام بها إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها.

#### الطريقة الثالثة:

تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعاً ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها ، فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحسائية ذات النهاية القصوى على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء وحالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين ، وتتعدد النماذج تبعاً لتعدد اختلاف الأنشطة بمعنى آخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة نوعيات الأعمال والوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة لأنها سوف تفتقر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها

وهناك وسائل أخرى لقياس الأداء حيث توجد فئتان من مقاييس الأداء وهما : مقاييس الأداء الحكيمة (التقديرية) ، ومقاييس الأداء غير الحكيمة (الموضوعية) ، وتمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكيمة حيث تتطلب قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر ، وتتضمن جمع معلومات ووزن أهميتها واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقويم وهكذا فإن تقديرات الأداء تعتبر في بعض جوانبها نوعاً من التجريد

أما مقاييس الأداء غير الحكيمة فهي مقاييس لا تتطلب تجريداً أو تجميعاً أو استنتاجات من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات على الأقل، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدها ومشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر وتشمل المقاييس غير الحكيمة عادة على مؤشرات كنسبة التالف، ومعدل الإنتاج والموقف المستغرق في إنجاز المهمة ، وهذه واضحة إلى حد كبير وتحدد في مجالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة ، وهناك مقاييس أخرى غير حكيمة ولا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كمعدل الغياب ، وترك العمل ، والحوادث والشكاوي. (العبيدي، رائد عبد الخالق ، 1989، ص97)

وعلى الرغم من أهمية موضوع الأداء بالنسبة لنظريات الإدارة إلا أن ذلك لا يلغي حقيقة صعوبة قياس الأداء فعلية قياس الأداء تعد من السياسات الهامة في المنظمات الإدارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ، كما أنها معقدة لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد.

(العبيدي، رائد عبد الخالق ، 1989، ص102)

ويتضح مما سبق تعدد الآراء في نماذج قياس الأداء نتيجة اختلاف الباحثين وتعدد آرائهم في العناصر التي تتضمنها نماذج القياس ، وقد ارتبطت نماذج قياس الأداء ارتباطاً قوياً بالموظف والوظيفة وذلك على اعتبار أنهما مصدران للأداء أو مجال العمل .

## 6. عملية تقييم الأداء الوظيفي

### 1. الخلفية التاريخية لتقييم الأداء الوظيفي

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء، بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس، وتطور الفكر الإداري، بشكل عام وإن كان البعض يشير إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان في التفكير، فيما كان يدور حوله، ويصدر إشارات القبول أو الرفض، عندما يراقب غيره، يعمل، ويزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة لكنها كعملية منظمة مرت بمراحل إبتداءاً من العصور القديمة وصولاً إلى العصر الحديث.

أ- **في الحضارات القديمة:** بتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السوماريين مارسوا فنون الإدارة العامة، واستخدموا الأسس والقواعد التي بينت عليها العملية الإدارية، وعملية تقييم الأداء بشكل خاص.

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية فيشارك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس إختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع بأداء من سيشغل الوظيفة.

تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية، كالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختبار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

ب- **في العصر الحديث:** تطورت عملية تقييم الأداء في مرحلة 1800م إلى غاية 1950م، حيث شكلت الثورة الصناعية منعرجاً في تاريخ هذه العملية، وذلك من خلال التحول إلى استعمال منظم للتقييم وتنوع الإجراءات المستخدمة لذلك.

حيث ينسب البعض أول نظام للتقييم إلى "روبرت أوين ROBERT OWEN" عام 1800م في "اسكتلندا" حيث وضع في مصانعه الخاصة بالقطن الموجودة "بنيو لامارك" تقنية جديدة مبنية على استعمال سجلات ومكعبات خاصة بكل عامل، الدفاتر خصصت لتلقي التقارير اليومية المحررة من قبل

كل عامل، أما المكعبات التي يلون كل وجه منها بلون مختلف فهي تهدف إلى تقديم مستويات الأداء بوضعها في مكان عمل كل عامل بمجرد رؤية اللون يدرك مستواه .

في عام 1813م ظهر أول نظام لتقييم منظم في الجيش الأمريكي، وذلك عندما طلب "كاس" (CASS) تقديم تقييم رسمي عن جنوده. ( موسى عبد الناصر، 2004، ص21)

أما في عام 1842م تم اعتماد نظام لتقييم الموظفين في الكونغرس الأمريكي، كما عرف عام 1912م تشكيل أول نظام تقييم سنوي في المستودعات الأمريكية الكبيرة "بنيويورك" من قبل "لورد وتايلر" حيث قامت المدرسة التاييلورية بتنظيم عملية التقييم أكثر، واعتمد التقييم لدى "تايلور" على تكييف الفرد مع منصب عمل محدد، أي التقييم المنهجي لمعرفة قدرة العاملين على شغل منصب خاص، وعلى انجاز عمله حسب الطريقة المثلى الوحيدة، أو تقييم السلوك المهني.

أظهرت حركة العلاقات الإنسانية ما بين 1939م (1970م - م) أن التنظيم الدقيق للتاييلورية، لم يضع في عين الاعتبار قوة روح الجماعة، وتعد الطبيعة الفردية والاجتماعية للإنسان وأهمية الدعم الذي يجب أن يقدمه المشرفون إلى العاملين بهدف مساعدة وتطوير كل فرد، كما تم التشديد على الاتصال المباشر بينهما فأصبحت المقابلة أو الاجتماع الركيزة الأساسية بالنسبة لنظام التقييم.

في عام 1950م استدعت الفكرة الجديدة "لييتر دروكر" حول الإدارة بالأهداف كذا كتاب "دوغلاس ماك جريجور" الجانب الإنساني للمؤسسة . (خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، 2005، ص 199)

الذي أوضح فيه أفكاره حول نظرية X و Y الكثير من الاهتمامات وأدى إلى تحول العديد من المؤسسات من تقييم السمات (السلوكيات) الذي ساد أغلب المؤسسات قبل الحرب العالمية الثانية إلى تطوير إجراءات تركز على تحديد الأهداف وتقييم النتائج وأصبحت عملية التقييم مسؤولية مشتركة بين العامل والمشرف كما أدت أعمال "دروكر" و"ماك جريجور" إلى انتشار عملية التقييم إلى حد جعل أغلب المؤسسات حالياً تملك نظام رسمياً لتقييم الأداء. (خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، 2005، ص ص 199، 200)

#### الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

- هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:
- 1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
  - 2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
  - 3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط

ومن البديهي أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة وجيدة، كلما حصل العامل على درجة من الرضا، وبالتالي يمكن أن نتنبأ بأن العامل يزيد لديه الدافع للبقاء على رأس عمله، كما يمكن أن نتنبأ بأن هذا العامل سوف يحضر إلى عمله ولا يتغيب عنه، و تتوطد علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، مما يزيد من ولائه للمنشأة التي يعمل بها، و يتحسن أدائه.

#### 7. الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذان المصطلحان وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة. أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري، وليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية.

#### 8. الدور الاستراتيجي لنظام تقييم الأداء:

إن نظام تقييم الأداء ليس حيادي الجانب، بمعنى أن تأثيره يمتد إلى العديد من أنشطة المنظمة ككل وعلى بيئتها الداخلية والخارجية حيث له تأثير على هيكلية المنظمة وعلى العلاقات بين أفراد المنظمة وكذلك على استراتيجيات العمل مثل التسويق وإدارة الأفراد وتوزيع المهام وتوزيع الحوافز المالية وغيرها. ولكي تكون تلك الأنظمة فعالة يجب مراعاة أهداف المنظمة ورسالتها عند تصميم هذا النظام، وأن يكون مرتبطاً ويمثل جزءاً من إستراتيجية الشاملة للمنظمة. (أورين، 1988، ص 50)

#### 9. معيار الأداء:

هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإلتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة. (بومجان عادل، 2013، ص 68)

ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل.

تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نسبية فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده وتعدده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين كأن من يغيب أقل هو الأفضل والأكثر هو الأسوأ. كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج، أو خدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة عدد المهام المنجزة، عدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تتكون معايير تحدد العلاقة بين العمل، والبيئة المحيطة به الداخلية مثل روح الفريق، القدرة على المبادرة والخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين. (بومجان عادل، 2013، ص69)

#### 10. أهداف تقييم الأداء:

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- 4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- 5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- 6- رفع معنويات العاملين.
- 7- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- 8- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

11. خطوات تقييم الأداء:

1- تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:

أ- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.

ب- الثبات: أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

د- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

2- قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين.

ب- التقارير الإحصائية.

ج- التقارير الشفوية.

د- التقارير المكتوبة.

(بومجان عادل، 2013، ص 83)

12. طرق تقييم الأداء:

طرق التقييم التقليدية ( الوصفي ):

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم وهي لاتعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي وضحها: (عاشور، 1985، ص 90)

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

(عاشور، 1985، ص 90)

2- طريقة المقارنة المزدوجة ( الثنائية ):

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضى، أو غير مرضي.

(عاشور، 1985، ص 94)

#### 4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف. (عاشور، 1985، ص 95)

#### 13. أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي، لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد، والمنظمة، والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً، وأطول بقاءً، حيث يكون أداء العاملين أداءً متميزاً أو من ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة، ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

(الشريف، طلال عبد الملك، 2004، ص 70)

#### 14. أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كمايلي:

#### أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

#### 1-الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً ممايلي:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه بل المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

(عاشور، 1985، ص 83)

#### ثانيا: حسب معيار الشمول

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

#### 1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة من باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الريح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

#### 2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

15. خصائص عملية تقييم الأداء:

تمتاز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر أهمها:

- عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، إنما تهتم بنقاط القوة.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه.
- أنها عملية شاملة وعامة في نفس الوقت.
- أنها عملية مستمرة يوميا، وإِنْ كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

(الأميري وليد حميد رشيد ، 2016 ص 363)

## خلاصة الفصل

في الاخير يمكن القول ان السبيل الوحيد للتفوق والتميز فالمنظمة، هو الاداء الجيد للإفراد ، بالاعتبار ان المنظمة هي مجموعة من الافراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها الى بلوغ الاهداف التي انشأت من اجلها المنظمة .

بحيث ان الاداء الحقيقي بنظر اليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب الا يتم التركيز على واحدة دون اخرى ولا يتم تجاهلها تماما ، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينهما جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في ان واحد .

و يجب ان تشير الى ان الاداء ليس هدفا في حد ذاته ونما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر الى الاداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة ، و هو بذلك له اهمية كبيرة بين الوظائف الاساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي منظمة ان تخطط وتنظم الا انها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق اي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الافراد، فهي اذن لا تستطيع ضمان حسن الاداء الا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه .

# الفصل الخامس

## الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. حدود الدراسة

3. الدراسة الاستطلاعية

4. مجتمع وعينة الدراسة

5. أدوات جمع البيانات

6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

7. إجراءات التطبيق

8. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

## تمهيد :

بعد التطرق للفصول النظرية و المفاهيم المرتبطة بالبحث و المتمثلة في القيادة الادارية وعلاقتها بمستوى اداء العاملين سيتم دراسته دراسة تطبيقية .  
و من خلال هذا الفصول سيتم عرض اجراءات الدراسة التطبيقية بداية بالمنهج المعتمد في الدراسة الحالية التعريف بأدوات الدراسة ، تعريف مجتمع الدراسة و تحديد العينة المختارة منها تليها اجراءات التطبيق الاساليب الإحصائية المتعلمة في تحليل البيانات وفي الاخير فصل لتفسير ومناقشة النتائج .

### 1. منهج الدراسة :

من اجل تحليل و الدراسة المطروحة لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره من اكثر المناهج شيوعا ، و يعمل المنهج الوصفي على جمع المعلومات بنوعيه الكمية و الكيفية حول الظاهرة محل الدراسة ، و ذلك من اجل تحليلها وتقديرها لاستخلاص النتائج و معرفة طبيعتها و خصائصها لتحديد العلاقات فيما بين عناصرها و بين الظواهر الاخرى للوصول الى التعليمات .

### 2 . حدود الدراسة :

- **الاطار الزمني :** اجريت هذه الدراسة الميدانية بداية من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل موسم 2019/2018 .

- **الاطار المكاني :** اجريت هذه الدراسة في بمؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط

- **الاطار البشري :** تحددت عينة الدراسة ب 30 موظف بمؤسسة سونلغاز ولاية الاغواط .

- **الحدود الادائية:** في هذا البحث استعملنا أداة الاستبيان باعتباره أحد أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية و الإنسانية .

### 3.الدراسة الاستطلاعية :

تم تطبيق مقياسي الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية قوامها 15 موظف بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

### الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في إجراء البحوث الميدانية قصد التعرف على عينة الدراسة ومعرفة خصائصها بالإضافة إلى قياس بعض الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة من أجل التأكد من صلاحيتها واستخدامها في الدراسة الأساسية ، كم تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي :

- تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات ، كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة.

- معرفة خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية ، كما تمكن الباحث من التحقق من صلاحية أداة القياس وصدقها وثباتها ومعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

- التعرف على المكان تطبيق الدراسة وعلى العينة المقصودة للدراسة لتسهيل عملية التطبيق و لتحديد مجتمع الدراسة من خلال معرفة عدد الموظفين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط التي أخذناها كنموذج و

هذا الهدف التأكد من صدق و ثبات الادوات المستخدمة في الدراسة و اختيار الوقت المناسب لتطبيق الدراسة المعاينة .

4. مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز (بعدد إجمالي مكون من 43 موظف) حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ، و تكونت من 30 موظف .

جدول (01) : يوضح مجتمع وعينة الدراسة

النسبة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	المؤسسة سونلغاز بالأغواط
%80	24	43	ذكور
%20	06		إناث
%100	30		المجموع

الجدول رقم (02) : توزيع العينة حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الجنس
%80	24	ذكور
%20	6	إناث
%100	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة الاستطلاعية تتوزع بين الذكور و الإناث وان الاغلبية هم ذكور بنسبة %80 في حين بلغت نسبة الإناث %20 .

5. أدوات جمع البيانات :

من أجل قياس متغير الدراسة تم استخدام الأدوات التالية : مقياس القيادة الذي يتكون من (20) بند و مقياس الأداء الذي يتكون من (12) .

6 . الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس

تم التأكد من الثبات بحساب معامل ألفا كرونباخ على عينة تجريبية مكونة من (20) فردا حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ أحد مؤشرات الاتساق الداخلي للمقياس.

الجدول رقم (03) : معامل ثبات لمقياس القيادة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الاستبيان	عدد البنود	قيمة $\alpha$ كرونباخ	مستوى الدلالة
القيادة	20	0.58	0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد البنود في استبيان القيادة يساوي 20 بند و أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.58 وهي قيمة دالة 0.01 ومنه الإستبيان ثابت.

حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان القيادة:

وهي من أكثر الطرق استخداما لحساب الثبات ، يستخدم في حالة تطبيق الأداة مرة واحدة على المبحوثين ثم يحسب معامل الارتباط بين الدرجات النهائية للأفراد على النصف الأول من الإختبار (عادة المفردات الفردية) والنصف الثاني من الإختبار (المفردات الزوجية) ثم تعدل قيمة الارتباط وتصحح بمعامل سبيرمان براون في حالة تساوي التباينين ، أو معامل جوتمان في حالة تساوي أو عدم تساوي التباينين .

جدول (04): حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان القيادة:

الاستبيان	عدد البنود	قيمة ر قبل التعديل	قيمة ر بعد التعديل	مستوى الدلالة
القيادة	20	0.40	0.50	0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن عدد البنود في استبيان القيادة بطريقة التجزئة النصفية هو 20 بند و أن قيمة ر قبل التعديل تساوي 0.40 وقيمة ر بعد التعديل هي 0.50 وبمعامل التصحيح سبيرمان براون، وأن مستوي الدلالة هو 0.05 دالة أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة بمعامل التصحيح ثبات مقبولة

حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة

تعتبر أحد الطرق الإحصائية في قياس الصدق بطريقة المقارنة الطرفية ، حيث قمنا بتقسيم درجات العينة إلى طرفين بعد ترتيبها وأخذ نسبة 27 % من الدرجات في كل مجموعة الطرف الأول يمثل القيم الدنيا من الدرجات والطرف الثاني يمثل القيم العليا من الدرجات للعينة الاستطلاعية ، ثم حساب الفرق "ت" بين القيم العليا والقيم الدنيا .

3/جدول رقم(05): حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
قيم الدنيا	4	40.38	4.04	3.81	7	0.000	0.005
قيم العليا	4	53.56	2.74				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للحساب بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة يساوي 40.38 بالنسبة للقيم الدنيا والانحراف المعياري قدرة 4.04 أما القيم العليا فيساوي 53.56 وبانحراف معياري بلغ 2.74 أما قيمة "ت محسوبة" فتساوي 3.81 عند درجة الحرية 7 ومستوى الدلالة هو 0.005 وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على الفرق بين المجموعتين، وان الاستبيان له القدرة على التمييز بين الأفراد.

جدول (06) : حساب الثبات لمقياس الأداء باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الاستبيان	عدد البنود	قيمة $\alpha$ كرونباخ	مستوى الدلالة
الأداء	12	0.41	0.005

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد البنود في إستبيان الأداء يساوي 12 بند و أن قيمة كرونباخ تساوي 0.41 وهي قيمة دالة عند 0.005 ومنه الاستبيان ثابت.

جدول (07): حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الأداء

الاستبيان	عدد البنود	قيمة ر"قبل التعديل "	قيمة ر"بعد التعديل "	مستوى الدلالة
الأداء	12	0.39	0.49	0.005

نلاحظ الجدول أعلاه أن عدد البنود في استبيان الأداء بطريقة التجزئة النصفية هو 12 بند وقيمة ر قبل التعديل تساوي 0.39 و قيمة ر بعد التعديل هي 0.49 و أن مستوى الدلالة هو 0.005 أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مقبولة .

جدول (08) حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان الأداء:

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت محسوبة	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
قيم الدنيا	3	2.62	28.87	8.18	10	0.000	0.005
قيم العليا	3	3.70	46.40				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للحساب بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان الأداء 2.62 بالنسبة للقيم الدنيا والانحراف المعياري قدره 28.87 أما القيم العليا تساوي 3.70 وبانحراف معياري بلغ 46.40 أما قيمة "ت" تساوي 8.18 عند درجة الحرية 10 ومستوى الدلالة هو 0.005 وهي قيمة دالة إحصائية تدل على الفرق بين المجموعتين أي أن الاستبيان له القدرة على التمييز بين الأفراد.

### 7- إجراءات التطبيق :

قمنا في بداية الامر بزيارة مؤسسة سونلغاز المتواجدة بولاية الأغواط قصد التعرف على مجتمع الدراسة و بهذا الاستعانة بمسؤولي المؤسسة و بالتالي ضبط العينة الملائمة للدراسة و في اواخر فيفري قمنا بتطبيق الدراسة الأساسية و ذلك بتوزيع 43 استبيان (مقياس القيادة+ الأداء) على عينة الدراسة و هم موظفين و في نفس اليوم تم استرجاع 34 إستبانة و بعد الشروع في التوزيع تم إلغاء 04 إستبانات لعدم توفرها على المعلومات الشخصية فكان مجموع الإستبيانات الصالحة للتطبيق 30 إستبيان، حيث كانت النسبة الغالبة على مجتمع الدراسة هي الذكور بنسبة 80% و أما نسبة الإناث لا تتعدى 20% ، و بعدها قمنا بتصحيحها بالاعتماد على طريقة التصحيح الخاصة بكل إستبيان .

### 8- الأساليب الإحصائية:

ان الأساليب الإحصائية هي إحدى الدعائم الرئيسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية في بحثها في العلوم الإنسانية والاجتماعية وقد تم الاعتماد في معالجة نتائج الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS :

- معامل ألفا كرونباخ
- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- اختبار ( t ) لعينة واحدة
- اختبار ( t ) لعينتين مستقلتين
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة

### خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للجانب الميداني المتمثلة في إختيار المنهج المناسب للدراسة موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط ،فقد تم تطبيق مقياس و من ثم إختيار إجراءات الدراسة و سيتم عرض النتائج في الفصل التالي .

# الفصل السادس

## عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد :

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تمهيد :

بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة من موظفي مؤسسة سونلغاز قمنا بتحليل للنتائج المتحصل عليها ، و ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار كل فرضية ، ثم عرض النتائج التي تحصلنا عليها في جداول إحصائية مرتبة حسب ترتيب فرضيات الدراسة و تفسيرها و مناقشتها .

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة

نصت الفرضية العامة على ما يلي: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (09) : يبين العلاقة بين القيادة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي.

المتغير	العينة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	30	0.67	0.00	0.01 دالة
الأداء الوظيفي				

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط (ر) قد بلغت (0.67) بلالة إحصائية (0.00) و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، لأن الدلالة (0.00) أقل من (0.01) ومنه نقول بأن الفرضية قد تحققت و توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي ، لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

التفسير و المناقشة

بينت نتائج الفرضية بأنه توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي ، و نفسر ذلك بطبيعة الأداء الذي يقوم به الموظف داخل المؤسسة ، حيث انطبقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عمار كيدار التي هدفت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و متغيراتها .

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية : نتوقع وجود نمط القيادة الديمقراطي بمؤسسة سونلغاز.

جدول (10) : يبين نمط القيادة السائد بمؤسسة سونلغاز.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الفرضية	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	30	69.53	9.76	60	5.34	0.00	0.01

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي قد بلغ 69.30 بانحراف معياري 9.76 أما القيمة الفرضية فقدرت ب 60 و هي أقل من المتوسط الحسابي .

كما أن قيمة (t) قدرت ب 5.34 و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 لأن الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من (0.01) .

و منه نقول بأن الفرضية قد تحققت أي يسود نمط القيادة الديمقراطي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

#### التفسير و المناقشة

بينت نتائج الفرضية بأن نمط القيادة السائد في مؤسسة سونلغاز هو النمط الديمقراطي و نفس ذلك إنعكاسه إيجابيا على اداء الأفراد في المؤسسة.

#### 3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

نص الفرضية : نتوقع وجود نمط القيادة ديمقراطي.

جدول ( 11): نتوقع وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

المتغير	العينة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الفرضية	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	30	139.33	14.22	96	16.68	0.00	0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب (139.33) و إنحراف معياري (124.22) و هي قيمة أكبر من قيمة الفرضية التي بلغت (96) ، كما أن قيمة (ت) بلغت (16.68) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لأن الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من (0.01) ومنه نقول بأن الفرضية قد تحققت ، وبالتالي يوجد مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

#### التفسير و المناقشة.

بينت نتائج الفرضية بأن وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز و نفس ذلك إلى التعاون الموجود بين العمال داخل المؤسسة و هذا ما إنعكس على وجود أداء مرتفع .

4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

نص الفرضية : نتوقع وجود فروق في مستوى الأداء تعزى إلى متغير الجنس

جدول رقم(12) : يوضح الفروق في مستوى الأداء تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
الأداء	ذكور	24	117.60	13.60	0.45	110	0.80	0.05 غير دالة
	إناث	6	8.00	0.87				

وفقا للجدول رقم (12) توصلنا إلى أنها لا توجد فروق في مستوى الأداء بين الذكور و الإناث ،حيث بلغ متوسطهم الحسابي(117.60) لعينة(24) موظف (ذكور) في حين بلغ متوسطهم الحسابي (8.00) لعينة(6) موظف (إناث) .

المناقشة و التفسير

بين نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق بين الذكور و الإناث في مستوى الأداء ، وقد ترجع الى أن الذكور و الإناث لهم مستوى الأداء مرتفع وهذا ربما راجع إلى الإنسجام بين الجنسين داخل المؤسسة و هذا في إعتقادهم بأن المدير لا علاقة له في تصرفاتهم داخل المؤسسة ، وقد يكون السبب راجع إلى العوامل الخارجية عن نطاقهم.

## خلاصة الفصل

يشكل المورد ابشري أهم عنصر في المؤسسات باعتباره العامل الديناميكي المؤثر و المتحكم في بقية العناصر ، وتعتبر القيادة التشاركية من أكثر العمليات في سلوك البشري و محورا رئيسيا للعلاقة بين القيادة و المرؤوسين و هو محرك الذي يمكنه تحسين الأداء من خلال العناصر التالية:

1. التمتع بالخصائص القيادية سواء الفطرية أو المكتسبة .
2. اتباع أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية القائمة على التشاركية.
3. الإلتزام بالمرونة و تطبيق القانون دون إهمال لظروف المرؤوسين.

### الإستنتاج العام

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإدارية و علاقتها بمستوى أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مدير التوزيع بالأغواط ، كما هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس ن السن ، المستوى التعليمي ن سنوات الخبرة ) على إستجابات العاملين عن القيادة الإدارية و علاقتها بمستوى الأداء لدى العاملين .

- و قد إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي و إستعنا بالإستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 30 استبيان حيث أجري عليه التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة ، كما تم إستخدام (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:
- توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي ، لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
  - يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .
  - عدم وجود فروق بين الذكور و الإناث في مستوى الأداء

### إقتراحات

- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وحث روح العمل الجماعي .
- يجب على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام كل على تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات .
- الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم .
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهـم.

### آفاق البحث:

من خلال دراستنا للقيادة الادارية وعلاقتها بمستوى اداء العاملين ، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر وتوسيع مجال الدراسة إلى المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة و التي تتمثل فيما يلي:

- دراسة القيادة الإدارية و علاقتها بمستوى أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- دراسة أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها.
- دراسة أنواع القيادة الإدارية للتحسين من أداء الموارد البشرية.

خاتمة

## خاتمة

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين، المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

إن البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد فالبيئة الحالية للمنظمات أو المؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة أعادت مدخل السمات القيادية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية، وهو ما جعلنا نقترح مجموعة من السمات الشخصية، السلوكية والذهنية كأساس يرتكز عليه القادة في تأثيرهم على مرؤوسيه من أجل رفع أداءهم عن طريق تحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وتشجيعهم على العمل التعاوني الفرقي وحتى تغيير اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة لتنمية ولائهم لأهدافها، وهذا ما يبين أن القيادة الإدارية لها دور أساسي في أداء العاملين والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردها.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### I. المصادر

بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.

#### II. الكتب

1. أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2008.

2. أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية و شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2003، 2004.

3. الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

4. البدري طارق عبد الحميد، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2002.

5. جودة بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، ط 1، 2004.

6. حسن أحمد عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية 2004.

7. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

8. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993

9. درة عبد الباري إبراهيم ، 1998، تكنولوجيا الأداء البشري : مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية ، الرياض ، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

10. ديكان جان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية للنشر، 1991.

11. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.

12. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1998.

13. شويح محمد، مقومات وشروط القيادة الإدارية، أطروحة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2001.

14. صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1969.

15. صقر عاشور احمد ،مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1985.

16. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة ، دروس مستوحاة من الدروس العالمية و العربية ،العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة ، 2002.

17. طالب هشام، دليل التدريب القيادي، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995.
18. عادل ثابت ، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2008.
19. عاشور ، أحمد صقر ، 1986، ، السلوك الإنساني في المنظمات ، (الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية) .
20. عباس محمود عوض، في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت1980.
21. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية،2003.
22. عبد الشافي أبو الفضل محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي،1996.
23. عبد الشريف طلال ،الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية ،الرياض ،2004،
24. العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دن ، 1993.
25. عليوة السيد : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة ، ط1، 2001.
26. كلادة ظاهر، مرسى محمد، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984.
27. كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992.
28. مارشال غولد سميث وآخرون: ترجمة سيف عبد العزيز السيف ، التدريب للقيادة ، الإدارة العامة لمركز البحوث للطباعة والنشر ، الرياض ، 2006.
29. محمد شفيق: الإنسان و المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1997.
30. محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان، ط3، 2004.
31. محمد مصطفى أحمد، هناك حافظ يدوي: الخدمة الاجتماعية وتطبيقاتها في التعليم و رعاية الشباب المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1999.
32. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم ،دن ، 2000.
33. هاي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عما، ط2، 2008.

**III. الرسائل الجامعية**

34. العبيدي، رائد عبد الخالق، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1989.

35. بومجان عادل، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة، الجزائر، 2013.

**IV. المجلات**

36. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001.

**V. كتب بالفرنسية**

LE BOYER- Claude Lévy et autres، RH : Les apports de la sociologie du travail، ed organisations، Paris، 2001

الملاحق

جامعة عمارة ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

## استبيان

القيادة الادارية وعلاقتها بمستوى اداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

سيدي سيدي في اطار انجاز بحث حول القيادة الادارية وعلاقتها بمستوى الاداء لعمال مؤسسة سونلغاز بالاغواط نرجوا منكم تقديم يد المساعدة بملئ هذا الاستبيان و الخاص بالقيادة الإدارية للعمال .

كما نخططكم علما ان الإجابات تسعمل لغرض البحث العلمي وتحاط بسرية تامة .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

معلومات خاصة :

ملاحظة وضع علامة ( X ) امام الاجابة المختارة

- السن أقل من 30  ، من 30 سنة فما فوق
- الجنس : ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي: متوسط  ، ثانوي  ، جامعي
- الحالة الاجتماعية : متزوج  ، غير متزوج
- الأقدمية في العمل : أقل من 10 سنوات  ، من 10 سنوات فما أكثر

الوضوح		القياس			
غير واضحة	واضحة	لا تقيس	تقيس	القيادة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة
					1 يشجع الرئيس الفريق على المشاركة في صنع القرار
					2 اعطى الرئيس أهمية أكبر لإنجاز الأهداف واداء المهام
					3 يقوم الرئيس بتدريب المرؤوسين على مهام واجراءات جديدة
					4 يتابع الرئيس العمل بدقة من يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد
					5 يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار والابداع في عملهم
					6 يسهر الرئيس على مراقبة وقت العمل
					7 يقوم الرئيس بشرح تفاصيل المهام المعقدة في عمل المرؤوسين
					8 يثبت الرئيس بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب
					9 يشارك الرئيس النجاح مع المرؤوسين
					10 يشجع الرئيس العمل الجماعي مع المرؤوسين
					11 يهتم الرئيس بحقوق المرؤوسين
					12 يتميز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من اشكال التمييز
					13 يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بنسبة عالية
					14 يعتمد الرئيس على اساس التحاور في اتخاذ القرارات
					15 يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ القرارات
					16 يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين من اجل حل المشكلات التي تواجههم

					يهتم الرئيس بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	17
					يتميز رئيس بالقدرة على التأثير على الآخرين	18
					يتعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل	19
					يشجع الرئيس على المشاكل	20
					<b>الأداء</b>	
					اقوم بأداء المهام الموكلة الي بحماسة شديدة	21
					التزم بالحضور الى عملي في الوقت المناسب	22
					احرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل	23
					احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل	24
					أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	25
					ألتزم بالبرنامج التدريبي والتكوينية المحددة	26
					الترقيات بالوساطة يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي	27
					نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي ) في المؤسسة يساعدني في تسحين الأداء الوظيفي	28
					نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء العاملين	29
					الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين الداء الوظيفي	30
					برنامج الحوافز و نظام الكفاءات المطبق يحفزني لزيادة أدائي الوظيفي	31
					العمل بروح الفريق في المؤسسة يساعدني على رفع الجهد المبذول في العمل	32

1- المتوسط الحسابي والفرضي للقيادة الادارية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ledreren	30	69,53	9,765	1,783

One-Sample Test

	Test Value = 60					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ledreren	5,347	29	,000	9,533	5,89	13,16

2- المتوسط الحسابي والفرضي لمستوى اداء العاملين

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
travail	30	139,33	14,223	2,597

One-Sample Test

	Test Value = 96					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
travail	16,687	29	,000	43,333	38,02	48,64

3- العلاقة بين القيادة الادارية والاداء الوظيفي

Correlations

		travail	ledreren
travail	Pearson Correlation	1	,675**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
ledreren	Pearson Correlation	,675**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).