



جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية



تأثير القيادة الإدارية على الأداء

دراسة حالة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج -

مذكرة مقدمة لاستكمال و نيل شهادة الماستر

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة موارد بشرية

تحت إشراف:

- شرماط سالم

إعداد الطالبة:

❖ شتوح مريم

لجنة المناقشة:

مشرفا

الأستاذ: شرماط سالم

رئيسا

الأستاذ:

مناقش

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله أولا و أخيرا،فهو الأول ليس قبله شيء و هو الآخر ليس بعده شيء،و الصلاة و السلام على رسولنا الكريم و خاتم الأنبياء و المرسلين أما بعد:

*** و ما توفيقى إلا بالله عليه توكلت و إليه أنيب***

هود- الآية 88

الحمد لله الذي وفقني إلى إعداد هذه المذكرة و أعانني على إتمامها.

و أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي المحترمين في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، و أخص بالذكر الأستاذ المشرف: شرمات سالم على حسن تعاونه و مساعدته، و إلى الطاقم الإداري القائم و خاصة: الشايب على حرصه و اجتهاده في العمل.

شتوح مريم

الإهداء

إلى من أعطاني الأمان: أبي العزيز.

إلى من سقتني العطف و الحنان: أُمي الغالية.

إلى من كان سندي و عضدي في دنياي: زوجي الحبيب.

إلى قرة عيني و فرحتي عمري و مصدر بهجتي أبنائي: محمد أمين، صوفيا، ريم.

إلى شقيقاتي روجي من مهدن إلي الطريق: أخواتي .

إلى أخي، و أبنائهم أجمعين براعم بيتنا الكبير.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل.

شتوح مريم

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري.
01	تمهيد:
02	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.
02	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و عناصرها.
13	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.
18	المطلب الثالث: وظائف و أدوار القيادة الإدارية.
24	المطلب الرابع: أنواع القيادة الإدارية.
37	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.
37	المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة الإدارية.
40	المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة الإدارية.
46	المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة الإدارية.
58	المطلب الرابع: النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية.
64	المبحث الثالث: مقومات و مهارات القيادة الإدارية.
64	المطلب الأول: مقومات القيادة الإدارية.
67	المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية.
72	المطلب الثالث: مراكز القيادة الإدارية.
75	المطلب الرابع: قوة تأثير القيادة الإدارية.
76	خلاصة الفصل الأول.
78	الفصل الثاني: الأداء و أساليب تحسينه.
78	تمهيد:
84	المبحث الأول: ماهية الأداء.
84	المطلب الأول: مفهوم و عناصر الأداء.
85	المطلب الثاني: أنواع الأداء.
87	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.
91	المطلب الرابع: إدارة الأداء.

94	المبحث الثاني:عملية تقييم الأداء.
94	المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء.
100	المطلب الثاني: فوائد و أهمية تقييم الأداء.
104	المطلب الثالث: طرق و معايير تقييم الأداء.
118	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء.
123	المبحث الثالث: أساليب تحسين الأداء.
123	المطلب الأول: هندسة التغيير لتحسين الأداء.
124	المطلب الثاني: الجودة الشاملة لتحسين الأداء.
129	المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف لتحسين الأداء.
133	المطلب الرابع: القياس المقارن لتحسين الأداء.
134	خلاصة الفصل الثاني.
137	الفصل الثالث: آليات القيادة الإدارية في التأثير على الأداء.
137	تمهيد:
138	المبحث الأول: القيادة الإدارية و الإتصال.
138	المطلب الأول:مفهوم الإتصال.
141	المطلب الثاني:أنواع الإتصال.
152	المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإتصال.
154	المطلب الرابع:أثر الإتصال على الأداء.
155	المبحث الثاني: القيادة الإدارية و اتخاذ القرار.
155	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.
158	المطلب الثاني:أنواع اتخاذ القرار.
164	المطلب الثالث:علاقة القيادة الإدارية باتخاذ القرار.
166	المطلب الرابع: أثر عملية اتخاذ القرار على الأداء.
169	المبحث الثالث:القيادة الإدارية و التحفيز.
169	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.
172	المطلب الثاني: أنواع التحفيز.
174	المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتحفيز.
179	المطلب الرابع: أثر التحفيز على الأداء.

181	خلاصة الفصل الثالث.
183	الفصل الرابع:دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريريج.
183	تمهيد:
184	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.
184	المطلب الأول: تقديم بطاقة فنية عن جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
191	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي.
192	المطلب الثالث: المنهج ومجتمع الدراسة.
195	المطلب الرابع: طرق و أدوات الدراسة.
205	المطلب الخامس: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.
206	المبحث الثاني:عرض و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.
208	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن القيادة الإدارية.
210	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن الإتصال.
214	المطلب الثالث:عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن اتخاذ القرار.
216	المطلب الرابع: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن الحوافز.
221	المطلب الخامس: أدوات التحليل و اختبار فرضيات الدراسة.
230	المبحث الثالث:إستنتاجات و توصيات الدراسة.
230	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.
233	المطلب الثاني: توصيات الدراسة.
235	خلاصة الفصل الرابع.
236	الخاتمة العامة.
237	قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية.
244	قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
35	الأنماط القيادية	.1
41	الأساليب القيادية لنظرية البعدين	.2
42	نموذج جامعة ميشانغ	.3
43	شبكة و أساليب القيادة	.4
49	نظرية الخط المستمر للقيادة	.5
51	نظرية هاوس في المسار-الهدف-	.6
51	نظرية الأبعاد	.7
52	أبعاد نظرية ردن	.8
53	الموقف القيادي	.9
56	أسلوب نظرية القيادة في نظرية هيرسي و بلانشارد	.10
62	نموذج يوضح القيادة التبادلية	.11
70	مهارات القيادة الإدارية	.12
73	القائد في مركز القيادة المتصدرة	.13
73	القائد في مركز قيادة الرفقاء	.14
73	القائد في مركز القيادة الرعوية	.15
74	أفراد يجتمعون في شبكة قيادية	.16
96	دورة عملية التقييم	.17
108	مقارنة لتقييم الأداء	.18
110	التقويم من خلال الوصف التقديري	.19
110	التقويم من خلال الأسلوب الوصفي	.20
112	مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل	.21
113	الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	.22
114	نموذج لاسئلة قوائم المراجع	.23
115	مقياس الإختبار الإلزامي	.24
117	أنواع معايير الأداء الوظيفي	.25

118	خطوات عملية تقييم الأداء	.26
119	خطوات تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لاثام و وكسيللي	.27
120	دورة عملية تقييم الأداء	.28
128	تأثير الجودة على التكاليف و الحصة السوقية	.29
140	مكونات عملية الاتصال	.30
142	شبكة الاتصال	.31
146	الاتصال القطري	.32
148	شكل الدولار	.33
149	شكل السلسلة	.34
150	شكل Y	.35
150	الشكل الدائري	.36
151	شبكة النجمة	.37
180	العلاقة بين الحوافز و السلوك	.38
191	الهيكل التنظيمي للجامعة	.39
196	سلم ريكرت الحماسي	.40
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث (الأوتوقراطية، الديمقراطية، التسيبي)	.1
84	محددات الأداء الوظيفي	.2
105	صفات تقييم الأداء	.3
106	نقاط لتقييم معايير الصفات و السمات	.4
107	تحديد معايير العمل	.5
211	طرق الإتصال بين القائد الإداري و الموظفين.	.6
211	الحصول على المعلومات بالنسبة للموظفين.	.7
212	طبيعة الرسائل المتداولة بين القائد الإداري و الموظفين.	.8
212	طريقة الإتصالات الموجودة بين القائد الإداري و الموظفين.	.9
212	لأهداف الأساسية لعملية الإتصال.	.10
214	تأثير القائد الإداري في عملية اتخاذ القرار	.11
214	رضا أو عدم رضا الموظفين على طريقة اتخاذ القرارات.	.12

215	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	.13
215	أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في رفعها للروح المعنوية للموظفين	.14
215	مساهمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار و أثرها على الشعور بالولاء.	.15
216	رضا الموظف على المنظومة القانونية.	.16
216	نوع الحوافز المقدمة في الجامعة.	.17
216	استفادة الموظفين من الحوافز.	.18
217	شعور الموظف بالتميز	.19
217	استحقاق و شعور الموظف بحقه في منصب أعلى.	.20
218	الظروف المحيطة في العمل و التي يوفرها القائد الإداري للموظفين بتحسين الأداء.	.21
218	إذا كان القائد الإداري يقيم الأداء في العمل.	.22
218	الحصول على المعلومات لأداء العمل من طرف القائد الإداري.	.23
219	تشجيع القائد الإداري للموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء.	.24
219	تقديم الحوافز و ارتباطهما بتحسين الأداء.	.25
219	الأساس و المعيار المتبع لتقديم الحوافز.	.26
220	أهمية ارتباط و إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار	.27
220	رد فعل القائد الإداري في حالة التقصير في أداء العمل	.28
221	مساهمة الاتصال و ارتباطه بتحسين الأداء	.29
221	رد فعل القائد الإداري في حالة تقديم أداء جيد في العمل	.30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	الأنماط القيادية	.41
41	الأساليب القيادية لنظرية البعدين	.42
42	نموذج جامعة ميشانغ	.43
43	شبكة و أساليب القيادة	.44
49	نظرية الخط المستمر للقيادة	.45
51	نظرية هاوس في المسار-الهدف-	.46
51	نظرية الأبعاد	.47
52	أبعاد نظرية ردن	.48
53	الموقف القيادي	.49
56	أسلوب نظرية القيادة في نظرية هيرسي و بلانشارد	.50
62	نموذج يوضح القيادة التبادلية	.51
70	مهارات القيادة الإدارية	.52
73	القائد في مركز القيادة المتصدرة	.53
73	القائد في مركز قيادة الرفقاء	.54
73	القائد في مركز القيادة الرعوية	.55
74	أفراد يجتمعون في شبكة قيادية	.56
96	دورة عملية التقييم	.57
108	مقارنة لتقييم الأداء	.58
110	التقويم من خلال الوصف التقديري	.59
110	التقويم من خلال الأسلوب الوصفي	.60
112	مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل	.61
113	الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	.62
114	نموذج لاسئلة قوائم المراجع	.63
115	مقياس الإختبار الإلزامي	.64
117	أنواع معايير الأداء الوظيفي	.65
118	خطوات عملية تقييم الأداء	.66

119	خطوات تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لاثام و وكسيللي	.67
120	دورة عملية تقييم الأداء	.68
128	تأثير الجودة على التكاليف و الحصة السوقية	.69
140	مكونات عملية الاتصال	.70
142	شبكة الاتصال	.71
146	الاتصال القطري	.72
148	شكل الدولاب	.73
149	شكل السلسلة	.74
150	شكل Y	.75
150	الشكل الدائري	.76
151	شبكة النجمة	.77
180	العلاقة بين الحوافز و السلوك	.78
191	الهيكل التنظيمي للجامعة	.79
196	سلم ريكرت الخماسي	.80

مقدمة عامة:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في الدول و خاصة العنصر الجوهري المتمثل في القائد و كيفية تعامله مع الموظفين مهما كانت أنواع هذه القيادة، فالقائد هو حجر الزاوية في العملية الإدارية و أحد أهم موارد المنظمة - إن لم يكن من أهمها على الإطلاق- فلم تعرف المجتمعات يوما حاجة أكبر من حاجتها للقادة، ولم يقر التقدم و التطور و التنمية لشيء بالفضل يوما قدر إقرارهم للنظام الذي يستلزم بالضرورة وجود القادة و القوة، كما لا تنكر الفوضى أبدا فضل غياب القادة و القوة و النظام عن مجتمع ما لتملأ فراغهم و تنسج خطوط دفاع ضدهم ، و بين هذا و ذاك ، روى لنا التاريخ و أثبت لنا الحاضر و سترى الأجيال القادمة مستقبلا ، أن الأمم ترقى بفضل القادة الأقوياء المنظمين الذين يديرون كفة الأمور بحكمة و حنكة ، و أما أخرى تتيه في غياهب التخلف و القهر و الحرمان و التبعية بسبب قادة ضعفاء عابثين يديرون كفة الأمور بالإتجاه المعاكس لسابقيهم بسفاهة و جهل، و من هنا تعالت الصيحات المنادية بضرورة البحث في مسألة القيادة الإدارية وما يترتب على ذلك من قرارات و آليات تنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من طرف المرؤوسين و ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة و اللامركزية و تفويض السلطة للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات و الشعور بالمسؤولية و صولا إلى ما يعرف بتحقيق الثقة الإدارية، مما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر و من خلال المساهمة في إشباع حاجياتهم المعنوية كتحقيق الإنتماء و إثبات الذات و إحساس الفرد بالرضى الوظيفي و تنمية شعوره بالمسؤولية تحت قيادة إدارية حكيمة راشدة وواعية بأهمية العنصر البشري لتحقيق النتائج بقدرة التأثير عليهم و كسب ثقتهم و ولائهم و ربط مصالحهم الفردية بمصلحة المنظمة، عن طريق تشجيع روح المبادرة و الإبداع لديهم و تضيق الفجوة بين الإدارة و العمال. و من هنا ينعكس نجاح القائد الإداري على أرض الواقع. فالقائد الإداري هو الشخص القادر على خلق وحدة منتجة و محبة للعمل و مرتبطة ببعضها البعض، و ذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقاط القوة .

و بالإشارة إلى ما تقدم تأتي إشكالية المذكورة في محاولة للتعرف على دور القيادة الإدارية و أثرها على الأداء للعمال من خلال معرفة مدى مساهمة القائد الإداري في رفع كفاءة و فعالية الأداء ،وكيفية تأثيره على المرؤوسين و معرفة طبيعة الإتصال بينه و بينهم، عبر دراسة ميدانية معمقة بهدف الوقوف على مستوى فعالية و تأثير القائد الإداري و تقديم مجموعة من الإقتراحات التي تساهم في تطوير مستوى الفعالية والكفاءة و نتائجه و مردوديته على منظومة التعليم العالي و البحث العلمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريريج.

- إشكالية البحث :

بعدما اتفقت العديد من الدراسات على أهمية القيادة الإدارية و دورها البارز و تأثيرها الكبير و الجوهري على الفرد كجزء و المنظمة ككل في بلورة و رفع كفاءة و زيادة فعالية الأداء،نطرح مشكلة الدراسة:

-مامدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي كالآتي:

- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع وتحسين الأداء؟ومن أين يستمد القائد قوته؟

- ما هي العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالأداء ؟

- ما هي أهم المداخل التي تؤثر بها القيادة الإدارية على الأداء؟

-الفرضيات :

- كلما كانت القيادة الإدارية فعالة كلما زاد تأثيرها على رفع كفاءة الأداء

- تساهم القيادة الإدارية في الرفع و تحسين الأداء.

- هناك مداخل و آليات أساسية تؤثر بها القيادة الإدارية على الأداء.

- توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الأداء.

- أهمية الدراسة:

- ضرورة البحث لمعالجة موضوع القيادة الإدارية و أثرها على الأداء الوظيفي للعمال ، الذي لا يزال يحظى

باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث ، حيث أصبح نجاح القيادة الإدارية مرهونا باستيعاب و ممارسة

المفاهيم و تطبيق الاستراتيجيات المرتبطة برفع الكفاءة وفعالية الأداء الجيد.

- كما تكمن أهمية الدراسة في تحديد قوة تأثير القيادة و الأدوار التي تلعبها في المنظمة تحديدا واضحا يساعد

على فهم و خلق أدوار جديدة و حديثة للتكيف مع المتغيرات التي ينبغي ممارستها على العنصر البشري و

خلق جو صحي مناسب للعمل الجيد.

- أهمية القائد الإداري في عملية التطوير و التغيير و الإبداع عن طريق الأداء الجيد للموظفين و انعكاس

ذلك على تحقيق أهداف المنظمة في تحسين جودة التعليم العالي و البحث العلمي و إعداد رأسمال فكري

متميز بالعطاء و الفكر المعرفي إضافة إلى ما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري و خاصة

العربي منها.

- أسباب إختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

أ- التطلع إلى المستقبل و النظر إليه نظرة قيادية إدارية.

ب- محاولة مني للإلمام بأهم مواصفات و سمات و عوامل و مداخل القيادة الإدارية الناجحة،

لكسب الطرف الآخر و احتوائه داخل بوتقة القيادة و التحكم في كيفية ممارساته الإدارية.

ت- رغبتني الكبيرة للعمل الإداري بكل تفاصيله جعلني أنجذب إلى هذا الموضوع الشيق الذي له أثر

كبير على الفرد و الجماعة و المنظمة و المجتمع ككل حتى المستقبل فمستقبلنا هو في يد قاداتنا.

ب - الأسباب الموضوعية:

أ- محاولة معرفة واقع القيادة الإدارية و كيفية تأثيرها على أداء الموظفين و ما هي أفضل الطرق و الأساليب

التي يستطيع القائد استعمالها للوصول إلى أعلى درجات التأثير و انقياد المرؤوسين له لتحقيق الأهداف

المسطرة

و المخطط لها بدقة.

ب- محاولة معرفة السر الجوهرى للقيادة الإدارية و مدى تأثيرها و تأثيرها، و أيهما أقوى في التأثير هل هي

القوانين و اللوائح أم شخصية القائد الإداري أم هما معا.

-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1- التعرف و الوقوف على حقائق القيادة الإدارية و قدرة التأثير الفعلي على الأداء في المنظمة التعليمية

لجامعة برج بوعريريج.

2- قياس مدى تأثير و أثر القيادة الإدارية على الأداء في جامعة برج بوعريريج.

3- معرفة أفضل الطرق و المداخل لتحقيق تأثير القيادة الإدارية على الأداء لموظفي الجامعة.

4- إبراز أهمية الإتصال و الحوافز و تحقيق الرضا الوظيفي و أثره على أداء العمال لجامعة برج بوعريريج.

5- توضيح الفروقات القيادية و الفردية في الإدارة و إبراز عامل المؤهل العلمي و أثره على الأداء.

-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابة العاملين لتأثير القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابة العاملين لتأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي، و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالات إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث و مستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

الدراسة الثانية:

سامية بن يونس، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، و التعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، و التعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، و تم التوصل إلى النتائج التالية:

الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي و الحر، و هو ما انعكس ايجابيا على أداء الأفراد في المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

علي بسم، علاقة المهارات القيادية بتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى المرؤوسين و مدى مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، و تم التوصل إلى النتائج التالية:

وجود مهارات إنسانية و المتمثلة في مهارة تشجيع الرئيس على العمل الجماعي بين المرؤوسين و مهارة حسن الإستماع و حسن الإتصال.

منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو **المنهج الوصفي التحليلي** بأسلوبه (النظري و الميداني)، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل و العميق للمشكلة قيد البحث

ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي و الإطلاع على البحوث النظرية و الميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم الإعتماد على منهج دراسة حالة، مع تحليل كافة البيانات و استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، و ستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

أدوات الدراسة المستخدمة:

- استعمالا برنامج حاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الإجتماعية و اختصار ب: **SPSS** أداة هامة و متقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الإجتماعية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة و تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات و النسب المئوية، لوصف خصائص مفردات

- **المسح المكتبي**: للحصول على المعاومات في الجانب النظري على مختلف المراجع من كتب و مدخلات و الرسائل غير المنشورة و المقالات و المقابلات.

- **الإستبيان**: حيث يعتبر أداة مفيدة و وسيلة أساسية للباحث من أجل الحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع، و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الإتجاهات و الآراء و وفقا لمتطلبات دراسة هذا الموضوع فقد تم تصميم استبيان يستجيب لمتغيرات الدراسة ووجه لعينة الإداريين و الأساتذة في الجامعة التي طبقت عليها الدراسة.

- **المقابلة**: هي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، حيث تم مقابلة بعض المسؤولين في الجامعة للوصول إلى معلومات تخدم موضوع البحث.

- **الملاحظة البسيطة**: هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروف طبيعية و التي تضمنت مشاهدة المواقف و الظروف البيئية الداخلية المادية للمنظمة.

حدود الدراسة:

-الحدود البشرية:اقتصره هذه الدراسة على العمال المهنيين ،و الموظفين الإداريين،و الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريريج.

-الحدود الزمنية: الموسم الجامعي 2015/2016.

-الحدود المكانية: دراسة تطبيقية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعريريج-.

-الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر القيادة على الأداء.

صعوبات البحث:

-الانتقال من ولاية إلى أخرى بحثا عن المعلومات.

-عدم تجاوب بعض الموظفين للإستبيان نظرا لضيق الوقت.

هندسة الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و بعد عرض المقدمة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول ثلاث فصول نظرية و الفصل الرابع تطبيقي عرض فيهم الأتي:

الفصل الأول القيادة الإدارية في الفكر الإداري و يتضمن ثلاث مباحث ،المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية و تناول المبحث الثاني نظريات القيادة الإدارية و المبحث الثالث مقومات ومهارات القيادة الإدارية.

كما تناول **الفصل الثاني الأداء و أساليب تحسينه**، وتناول هذا الفصل ماهية الأداء في المبحث الأول و تطرق إلى عملية تقييم الأداء في المبحث الثاني، ثم عرض في المبحث الثالث أساليب تحسين الأداء.

و تناول **الفصل الثالث أليات القيادة الإدارية في التأثير على الأداء** ، و تناول المبحث الأول القيادة الإدارية و الإتصال. أما المبحث الثاني فتناول ألية اتخاذ القرار، و المبحث الرابع تناول ألية التحفيز.

أما **الفصل الرابع فكان دراسة ميدانية تطبيقية** بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريريج و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول تصميم الدراسة و المبحث الثاني عرض و تحليل البيانات و

اختبار الفرضيات. و المبحث الثالث كان عبارة عن استنتاجات و توصيات الدراسة.

و أخيرا الخاتمة.

الفصل الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

الفصل الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فقد أصبحت عاملاً هاماً في تعريف الحضارة على مدار العصور، فمن أجل أن نفهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ، فعندما نستوعب الحاضر فإننا ننظر إلى القادة السابقين و إلى القادة الحاضرين الذين يؤثرون في حياة الملايين من الناس.

و المثير للإنتباه - بقدر ما هو منطقي - هو أن الأشخاص ينظرون إلى القادة الحاليين ليستشفوا ما قد يحدث في المستقبل ، حيث من المعروف أن رؤية هؤلاء القادة تحمل في طياتها مفاتيح المستقبل ،ولهذا فالأفراد ينظرون إلى هؤلاء القادة و رؤيتهم للغد على أمل في معيشة أفضل ،ليس لأنفسهم فقط بل لأبنائهم و الأجيال القادمة.

و نستعرض في هذا الفصل عالم القيادة من أوسع أبوابه ، حيث نتناول بإيجاز العديد من المواضيع ذات الصلة بالقيادة الإدارية و أهميتها في المنظمة وعناصرها و أنماط القيادة مع أنواعها و قوة تأثيرها و أهم نظرياتها و تسليط الضوء على القائد الإداري و أهم مداخل تأثير القيادة الإدارية و يعتبر هذا الفصل بمثابة استعراض موجز لكل جوانب القيادة الإدارية و أساسياتها ،فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد و تنسيق جهودهم

و علاقاتهم و ضرب المثل لهم في الأفعال و التصرفات بما ينمي انتماءهم و ولاءهم و طاعتهم و يدعم تعاونهم و ثقتهم و احترامهم و بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و عناصرها.

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى مفهوم القيادة سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة، فهناك من يعرفها على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ و إصدار القرار وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. و لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة

و كانت لها أصولها و تقاليدها و مفاهيمها الخاصة بها و تميزت هذه المفاهيم بصفات و خصائص كل حضارة و كل عصر و في كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورة الفكر القيادي الحديث وأسسته. لذلك لا يوجد مفهوم موحد بل عدة تعاريف نلخص أهمها فيما يلي:

أولاً: تعريف القيادة: Leadership

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمرا ناجحا"⁽¹⁾

عرفها الكاتب جيمس جرين james gribbin، بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ، ووقت معين و ظروف معينة لاستشارتهم و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة ، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، و الرضا على نوع القيادة الممارسة.

التعريف الأول: "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم

و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁽²⁾

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. مصر، الإسكندرية، 2003، ص 241.

(2) السكارنة بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة . عمان، دار المسيرة ، 2014، ص 18.

التعريف الثاني: "عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين".

التعريف الثالث: "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة".

نلاحظ من سياق التعاريف السابقة أنها اشتركت كلها في أن القيادة هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة. (1)

التعريف الرابع: "هي القدرة الفائقة على توحيد و تنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا و إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير في سلوك الآخرين قد يكون عن طريق النفوذ و الذي نقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين مستمدة من سمات شخصية مثل الموهبة و الجاذبية، أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام غير بأداء عمل أو شيء معين، و تعرف القيادة على أنها:

- تحديد الإتجاه، الرؤية و الإستراتيجية.
- تعبئة أعضاء المنظمة و أصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية و الإستراتيجيات.
- تحفيز و تشجيع الناس من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر عن المعوقات.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه بالإضافة إلى كون القيادة رؤية إبداعية لتوجيه الأمور في المستقبل، و ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف إستراتيجية، و كذلك القدرة على المشاركة بين أفراد العمل في الإنجاز بكفاءة عالية كما لديها القدرة على خلق روح الإبداع لدى الأفراد في المنظمة نحو المستقبل المبدع.

وحسب الدكتور عبد المقصود محمد هي بكل بساطة "عملية التأثير في الناس و توجيههم لإنجاز الهدف" (2).

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة :هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم و أفعالهم و اتجاهاتهم

(1) محمد عمر الزعبي ، تركي البطانية محمد ، القيادة الإدارية. عمان ، دار وائل للنشر ، 2014. ص 15.

(2) عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية، الأردن، مكتبة المجتمع المدني للنشر و التوزيع، 2011، ص 7.

للعمل برغبة و جد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة ، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد، و من هنا نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي: (1)

- 1- القائد بموهبته و بمهارته القيادية.
- 2- التابعين: أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
- 3- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
- 4- المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.

و بالإمكان اختصار ذلك في شكل داله كما يلي:

القيادة=دالة في (القائد، التابعين ، الهدف المشترك، ظروف الموقف). فالقيادة تعنى بجذب الأفراد إلى مدار الهدف ودفعهم إلى تحقيقه بالإقناع أو الإلزام، و محاورها الأساسية: الجاذبية الشخصية ، و الفعالية الشخصية للقائد. (2) كما يعرفها الكاتب رنسيس ليكرت : "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة، و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". و يقترح الكاتب انفاشفش و زملاؤه تعريفا أكثر تفصيلا و هو "المقدرة على التأثير ، من خلال الإتصال مع الآخرين أفرادا أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى و قيمة". و هذا يعني : (3)

- 1- وجود شخص قائد.
- 2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
- 3- ممارسة مهارات التأثير.
- 4- استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق الهدف.

(1) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة ، مرجع سابق ونفس الصفحة.

(2) مصطفى محمد كمال، معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط التنموية، الاستخدام. القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة، 2013، ص 155.

(3) السكارنة بلال خلف ، مرجع سابق. ص 15.

و عرفها السكارنة 2010: بأنها القدرة في التأثير على الآخرين في سلوكهم و أفعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف و مواقف معينة.

و يعرفها أيضا بأنها "القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد".

كما عرفت بأنها عملية يتم من خلالها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهاتهم في الاتجاه المطلوب (عليوة 2001).

و تعتبر القيادة عملية مستمرة و هي تعبر عن علاقة شخص بآخر أي العلاقة بين الرئيس و المرؤوس. (1)

و يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها "القدرة في التأثير على الناس - أفراد و جماعات - لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد و مرؤوسيه يؤثر فيهم و يتأثر بهم و يشجعهم على التعاون و العمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة و تحقيق الرضا للتابعين".

من التعريفات السابقة نستنتج بأن متطلبات القيادة العناصر التالية:

- القائد بمهاراته القيادية.

- التابعين من خلال تأثير القائد عليهم لتحقيق الأهداف.

- الهدف المطلوب تحقيقه.

- المواقف التي يمارس فيها التابعون أعمالهم. (2)

كما نستنتج أن القيادة - سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخطط لها -.

- القيادة تفاعل متبادل بين القائد و مرؤوسيه يؤثر فيهم و يتأثر بهم.

- القيادة تحقق رضا العاملين.

- القيادة تشجيع و تعاون للعمل بروح الفريق.

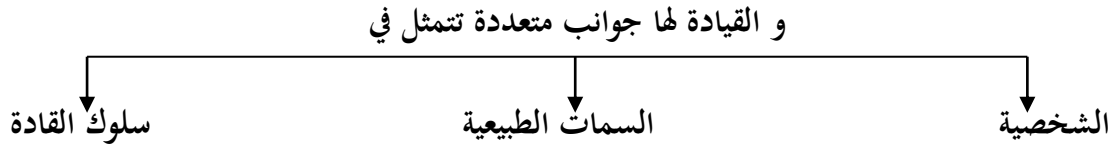
(1) محمد المغاري كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. ط4، الأردن، دار الفكر، 2010، ص 199.

(2) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق. ص 17.

إن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات و يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية و تعمل على تطويره لخدمة أهدافها، كما تبعد أساليب متطورة و خلق ظروف أفضل للنجاح.

(1)

و القيادة تعني كذلك : وضع شخص ما في منصب يكون له فيه الدور الرئيسي، و لا يمكن أن تصبح قائدا دون إتباع ذلك، و قائد العمل يتم اختياره بالإنتخاب . و على أية حال فإن القيادة تعني محصلة التفاعل بين القائد و المرؤوسين و الموقف و البيئة.



شكل رقم 1: جوانب القيادة

و القيادة هي عملية التأثير بين الأشخاص في أنشطة جماعية لإعداد الهدف و الحصول عليه. (2)

إذا القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات و خصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير و الإستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، و يمكن تعريف القيادة أيضا بأنها "فن التأثير على الرجال" و القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد و مرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، و تقوم القيادة على دفع و تشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة و القيادة كما يعرفها "وايت" : تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل و إنجاز الأهداف المطلوبة و تأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لانجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح. (3) و يشير "ايفينسفيتش" إلى أن القيادة دالة على التفاعل بين كل من :

خصال شخصية القائد- توقعات الأتباع لأداء القائد- خصال شخصية الأتباع- متطلبات الأداء كما يدركها

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطينة، نفس المرجع ونفس الصفحة.

(2) محمد مجدي إبراهيم ، جودة الأداء. القاهرة، 2013، ص16.

(3) محمد عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية، 2013، ص17.

الأتباع- المناخ التنظيمي الذي يتفاعل فيه كل من القائد و الأتباع.

و هذا التصور أفاد في تقديم فهم أكثر عمقا لمفهوم القيادة، و هذا تعريف إجرائي للقيادة مفاده:

" هي مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة - التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، و المرؤوسين ، و خصائص المهمة ، و النسق التنظيمي ، و السياق الثقافي المحيط- و تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا و قدر عال من تماسك الجماعة" (شوقي 1992، ص 41).⁽¹⁾

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية.

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما: القيادة و الإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة و المدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع و التركيب بين الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرق أولا ل من القائد و المدير: ⁽²⁾

القائد Leader هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي-السلطة غير الرسمية-على عدد من الأفراد يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

المدير Manager هو ذلك "الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، و من ثم يتوافر له بحكم منصبه الرسمي، و لكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

من التعاريف السابقة يتضح لنا:

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي و هو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين و إجبارهم على تنفيذها.

(1) الخطيب رداح محمود ، الخطيب أحمد محمود ، القيادة :دراسة حديثة، عمان ، دار الوراق ، 2014، ص 19.

(2) طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة. القاهرة، مصر، دار غريب، 1993، ص 34.

- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط)

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف إجرائي للقيادة الإدارية بأنها:

"قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير و الإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

ومن هنا تبرز لنا عناصر القيادة الإدارية و هي:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، و هذا ما جعل بعض التعاريف و النظريات التي ظهرت في هذا المجال تعطي أهمية كبيرة للقائد و تبرز الدور الكبير الذي يلعبه و هذا ما أورده كارتر و هي: (1)

1/ يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

2/ القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

3/ القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة.

4/ القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

5 / القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

من خلال تعريفات القيادة الإدارية المتعددة، يتبين أن هناك عناصر لا بد من وجودها للقيادة الإدارية وهي (السكرانه 2010): (2)

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على رؤوسيه:

يعتبر التأثير لب العملية القيادية يستطيع من خلاله القائد تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بطريقة التي يريد، عن طريق القوة الشرعية التي تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين

و هذا يتم بقرارات و تعليمات رسمية.

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق الذكر، ص 38.

(2) بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري. الجزائر، دار الغرب للطباعة و النشر، 1998، ص 17.

و من أهم الوسائل التي يستعملها القائد للتأثير على مرؤوسيه : (1)

- أ- **التأثير القائم على الثواب (منح المكافأة):** وهي من أهم عوامل التحفيز ، و قد تكون هذه المكافأة بغرض إشباع الحاجات المادية من خال زيادة الراتب، و قد تكون معنوية من خلال كلمة شكر أو ترقية أو تقدير.
- ب- **التأثير القائم على الإكراه (العقاب):** من خلا استخدام المدير لسلطته و دفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق الخوف و التهديد و إيقاع العقوبات .
- ت- **التأثير القائم على أسس معرفية :** أي أن يتفهم المدير خلفية مرؤوسيه الثقافية و الاجتماعية و اتجاهاتهم و تقاليدهم و قيمهم و شخصيتهم و يتعامل معهم على هذه الأسس، و بذلك يتمكن من التكيف و توحيد سلوكه مع سلوكهم و يضمن استجابتهم و طاعتهم و يوحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف.
- ث - **التأثير القائم على خبرة المدير:** كلما كان المدير على موسعة بطبيعة العمل و طبيعة شخصية المرؤوسين كلما أمكنه من تحقيق الأهداف و التأثير على المرؤوسين.
- ج- **التأثير القائم على قوة الشرعية:** بأن يقوم المدير بالتأثير على المرؤوسين من خلال استخدامه لسلطته الرسمية.
- ح- **التأثير القائم على الإرشاد:** من خلال محاولة القائد تغيير اتجاهات و ميولات مرؤوسيه و تغيير سلوكهم عن طريق النصح و الإرشاد و فهم العلاقات الاجتماعية الرسمية و غير الرسمية التي تنشأ بين العمال.
- خ- **التأثير القائم على التمكين:** يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ و السلطة، و حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل و النتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية و الثقة التي يمنحها لهم و أنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج و الكفاءة، و هذا كله يحسن و يدعم العلاقة بينه و بينهم.
- د- **التأثير القائم على الإعجاب الشخصي:** يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به و انتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات و خصائص جذابة و ملهمة ، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك

(1) طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة. عمان، الأردن، دار الفكر، 2002، ص 152.

الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم و تقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير و أدومها لذلك على القائد الإداري أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه و سلوكه.⁽¹⁾

2- توجيه المرؤوسين و توحيد سلوكهم:

من المعروف أن المرؤوسين يختلفون من عدة وجوه كالسن و الثقافة و الظروف النفسية و الإجتماعية ، و المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يشكل فرق متعاونة، و لتحقيق ذلك على المدير أن يدرس و يتفهم القوى و التأثيرات النفسية و الإجتماعية للمجموعة. و إشراكهم لتمكينهم من تحقيق الهدف مما يخلق لديهم روح التنافس و الإبداع لتحقيق ميزة على عمال الإدارات الأخرى.

3- تحقيق الهدف الوظيفي:⁽²⁾

و يكون ذلك من خلال تفهم أهداف التنظيم و أهداف الأفراد و تحديد مجموعة كل هدف سواء المتعلقة بالتنظيم أو الأشخاص، لذلك يتوجب على القائد تفهم:

1- **الهدف القانوني:** يتعلق بإتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، و هو أكثر وضوحا في الأجهزة الحكومية عن قطاع الأعمال.

أ- **الهدف الوظيفي:** يتعلق بتفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.

ب- **الهدف الفني:** يتعلق بتحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.

ت- **الهدف الربحي:** يتعلق بكيفية قام المشروع بتسديد التزاماته و تحقيق أرباح للمساهمين.

ث- **الهدف الشخصي:** يتعلق بإتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم.

ج- **الهدف العام:** يتعلق بالمسؤولية الواقعة على عاتق الشركة و التي تساهم في تقديم خدمة

للمجتمع، و تقديم سلع أو خدمات يوافق عليها الجمهور.

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، نفس المرجع، ص 19.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية مستقبلية، الأردن، 2000، ص 267.

2- أهداف مجموع أعضاء التنظيم: (1)

و تكون في حالة وجود تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم، حيث تعكس هذه التجمعات أهداف و مواقف غير معلن عنها و تعكس اتجاهات و ميول هذه التجمعات، فعلى القائد العمل على فهم أهدافهم لتحقيقها بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الأساسية. لذا ترى ماري فوليت Mary follet أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية و الجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد الإداري وجماعة المرؤوسين و المنظمة.

1- الأهداف الشخصية للموظفين:

لكل موظف أهدافه الشخصية التي تعتبر من أهم الصعوبات التي يواجهها المدير القائد، و هو كيفية دفع الموظف للعمل و تفضيل أهداف التنظيم عن أهدافه الشخصية، و كيفية قيامه بتكليف الموقف و جعل الموظفين يدمجون مصالحهم الشخصية و عدم التقصير في العمل، و بذلك يحصل على تجاوزهم و تقبلهم للتعاون و تحقيق أهداف التنظيم، و يمكن للمدير القائد تحقيق ذلك من خلال: تهيئة الجو المناسب للعمل، توفير الأمن و الاستقرار الوظيفي، توفير وسائل السلامة و متطلبات انجاز العمل، و دعمهم و مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية. (2)

4- الأهداف الشخصية للمدير:

إن للمدير كذلك أهداف شخصية في الغالب لا تكون ظاهرة، فيحاول توجيه جهود الأفراد و طاقتهم في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، مع حرصه على تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم معاً.

ومن صور الأهداف الشخصية للمدير القائد:

- الوصول إلى مركز قيادي أعلى، فإذا كان مدير مديرية فإنه يسعى ليصبح مدير إدارة أو منطقة.
- جعل المرؤوسين يطيعونه و ينفذون كل ما يطلبه سواء داخل التنظيم أو خارجه.

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية. عمان، الأردن، دار زهران، 1992، ص 114.

(2) حمادي عدي عطا، مرجع سابق، ص 19.

5- الموقف أو الظرف: (1)

هو عنصر أساسي يتمثل في الظروف التي تمر بها الجماعة داخل أو خارج المنظمة، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة و العطف، و في مواقف أخرى كالأزمات و المخاطر الذي يهدد الحياة، ترغب في قائد حازم و حاسم حتى و لو كان عدوانياً. لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف أو حتى يكييفها و هذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 95.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.

تعد القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في حياة المنظمة و استمرارها و ازدهار نشاطها و عملياتها المختلفة، لذلك نرى الإدارات العليا تنفق أموالاً باهظة من أجل البحث و جذب المواهب القيادية، فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، فأهميتها تنبع من عدة أمور هامة:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية و التأثير.
- يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة تساعد المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ثم تخطيط تقدمها و ازدهارها البعيد على أساسه.
- القيادة تساعد المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات المدير القائد هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

و قد أصبحت القيادة في عصرنا الحالي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، فاحتلت جزءاً رئيسياً من دراسات علماء الإدارة و موضوعاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة، و تبرز أهمية القيادة في الإدارة من خلال:

1- أهمية القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي للإدارة: (2)

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث و التجارب، و وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية. فالمدیر القائد هنا لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر فقط و التأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، و لكن يتعدى دوره الأساسي و الهام إلى إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون.

(1) عددي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 80.

(2) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 114.

كما يبرز دوره في الجانب التنظيمي من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها و يستطيع القائد الإداري من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين و توجيه جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، و تحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم و العاملين فيه، و هذا ما جعل "فنر و برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم و استمرار بقائه فدور القيادة في الجانب التنظيمي هو هام و أساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم جهود و نشاطات العاملين داخل التنظيم، و في ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و إيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

2- أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة: (1)

يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، فالوظائف الأساسية للإدارة و ما يتبعها من قواعد و لوائح و إجراءات، ليست إلا وسائل لإنجاز أهداف التنظيم، و تتضح أهمية الجانب الإنساني للإدارة إذا ما أدركنا أن إنجاز هذه الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد التي تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق الأهداف. و عملية التوجيه التي تعتبر محور نشاط القيادة تنصب أساسا على السلوك الإنساني للعاملين، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الإتصال الفعال بين قيادة التنظيم و العاملين فيه، و الذي يؤدي إلى نقل الاتجاهات و المشاعر و الأحاسيس المساندة أو المعوقة لأهداف التنظيم. و هذا ما صوره سايمون بقوله "إن إخفاق القائد الإداري في اتصاله بمرؤوسيه إنما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذي يشكل أداة فعالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده.

فالتنظيم الإداري قبل كل شيء هو تنظيم إنساني يحتل فيه العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة. من هنا فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال و الأدوات.

يقول "جلادن" إن الإدارة في جوهرها هي علاقات إنسانية، و دور القيادة فيها يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنسيق و تنظيم العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم و تعاونهم لأداء العمل.

(1) بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 117.

و أهمية العنصر الإنساني في الإدارة هي التي وجهت إهتمام رواد النظريات الحديثة إلى تطوير الإدارة من خلال المدخل الإنساني و تخلصها من طابعها التسلطي المبني على التركيز على العمل و اعتبار العمال آلة صماء، و يتضح لنا دور القائد الإداري في هذا الجانب الإنساني باستعراض مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية المتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه و بين مرؤوسيه المبني على التفاهم المتبادل، و إشراكهم في مناقشة شؤونهم و تحفيزهم على العمل بحماس و رضا.

فدور القائد الإداري في العلاقات الإنسانية دور معقد و متعدد الجوانب لا يقتصر على دوره كقائد فقط بل يمتد ليشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهها و هو ما يسمى بدور التبعية و هذا ما يفرض عليه إحداث توازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات العليا و ما يصدر يترتب عليها و ما يصدره هو من توجيهات إلى مرؤوسيه، كما يجب عليه المشاركة في النشاطات المتعددة خارج التنظيم كالنوادي

و الجمعيات و النقابات . وكل الأدوار السابقة التي يقوم بها تتطلب منه القدرة على تحقيق التكامل و التوفيق بينها جميعا، كما يقول آلن " ما يزيد من صعوبة موقف و وضع القائد ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم".⁽¹⁾

3- أهمية القيادة الإدارية في الجانب الاجتماعي للإدارة:⁽²⁾

إن التنظيم يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، و محور نشاطات الإدارة التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها و التنظيم هو العامل الحاسم في نجاحها ، و القيادة الإدارية هي أداة فعالة للتنظيم و التنسيق و الحاجة أصبحت إليها ملحة في مختلف التنظيمات الإدارية ، و أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة حيث يقول جلادن "إذا كانت القيادة الإدارية الصالحة لازمة و ضرورية في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا-سواء كانت تنظيمات خاصة كشركة أو تنظيمات عامة كوزارة أم مصلحة حكومية- فإنها ألزم ما تكون في التنظيمات الإدارية كبيرة الحجم و المعقدة في الدولة الحديثة".

لذلك ركزت الدراسات في تحليلها على جوانب التنظيم الإداري المتعددة، كأسباب نشأته و تطوره و علاقته بالمجتمع و تأثيره على الفرد العامل في نطاقه و تأثيره به، مثلما أكد محمود هاشم في قوله "إن الأسلوب الإداري الأصلاح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع و واقعه الفعلي".⁽²⁾

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 116-117.

(2) زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل. الكويت، 2001، ص 13.

و من المظاهر الهامة الإجتماعية للإدارة هو امتداد النشاط الإجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم - قادة و مرؤوسين - خارج نطاق العمل في شكل اتحادات و نقابات و جمعيات ، و يبرز دور القائد هنا هو قدرته على توجيه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العمال في التنظيم. إضافة إلى ما يفرضه هذا الجانب الإجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد و الجماعة المتمثلة في عاداتهم و تقاليدهم و قيمهم و اتجاهاتهم و تطلعاتهم، كما يتأثرون بعوامل اجتماعية من خارج المنظمة السائدة في ذلك المجتمع، و هذه العوامل تفرض على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار لنجاح و فاعلية التنظيم و أهدافه.

4- أهمية القيادة الإدارية في الجانب الخاص بتحقيق أهداف الإدارة.

رغم تعدد و تباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد و دوره الأساسي هو تحقيق الأهداف في جميع التنظيمات الإدارية، من خلال توضيحها و تحديدها لمرؤوسيه ، و الحيلولة دون تعارضها و متطلبات التنظيم⁽¹⁾ و أهداف و متطلبات الموظفين العاملين من جهة أخرى، و بينها و بين أهداف المجتمع ككل. و يتجلى دور القائد الإداري من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم و هذا ما يضع على عاتقه مجموعة من المواقف أو المتناقضات التي سماها "ستوجديل": التوفيق و الموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل و بين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، و التوفيق بين إشباع حاجات و متطلبات التنظيم و بين المصادر المالية و القوى البشرية المتاحة لإشباع هذه الحاجات. و أخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم و التنسيق و الإتصال الرسمي و بين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

و مما زاد من أهمية دور القيادة في تحقيق الأهداف هو تعقدها و تشابكها و تعددها، مما يزيد من المشاكل الواجب على القائد حلها و مواجهتها للوصول إلى الأهداف المطلوبة.⁽²⁾

و هكذا يتبين لنا من خلال التحليل السابق لجوانب العملية الإدارية أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية ومنه يتبين أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها و حيوية و استمرار وجوده، ذلك أن قيادة التنظيم تمتد من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية إلى موظفيها فتزيل الفجوات النفسية

(1) زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 14.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117.

و الإجتماعية بين الموظف و القائد ، مما يسهل على العاملين بالتنظيم إدراك أهدافه و الاقتناع بها، ليعملوا متعاونين مع قائدهم على تحقيقها ، و بذلك تقرب القيادة بين المدير و موظفيه و تربطهم بقيادتهم هذا ما سماه أحد كتاب الإدارة (الدور الروحاني للقيادة) في التنظيم الإداري. (1)

إذا فأهمية القيادة تبرز من خلال الأمور التالية:

- 1- قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2- قوة تأثير التخطيط و التنظيم و الرقابة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- مساعدة المنظمة في وضع تصور و رؤية مستقبلية لها.
- 4- مساعدة لمنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية و المؤثرة بها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.
- 5- تحفز القيادة الإدارية الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- 7- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم من أهم الموارد الأساسية بالمنظمة.
- 8- تساهم القيادة الإدارية في تنفيذ كافة المفاهيم و السياسات و الإستراتيجيات. (2)

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117.

(2) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، ص 53.

المطلب الثالث: وظائف و أدوار القيادة الإدارية.

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة و لا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة و مواهب يعتمد عليها القائد و تضفي عليها التجارب و قوة التفكير و سعة الأفق و رحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة و اقتدر، و لا بد على القائد الإداري أن يتولى مهام أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، و لقد قسم كل من الغزو و السكارنة و الخالدي (2010) مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

مهام رسمية و مهام غير رسمية.

أ/ **المهام الرسمية:** و تتلخص هذه المهام في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط و جدية، و أبرز هذه المهام ما يلي:

1- التخطيط:

يعد التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة و فيه تؤخذ التدابير المسبقة لعمل مستقبلي، أو وضع الخطط المستندة إلى أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية في ظل الظروف التي يمكن أن تسود مستقبلا و بأفضل صورة ممكنة. (1)

و التخطيط بالمعنى العام الشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار، و هذا يعني تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا بما يحقق الأهداف المراد إنجازها. (2) أي رسم السياسات و وضع الإستراتيجيات و تحديد الأهداف البعيدة و القريبة، و وضع الخطط الموصلة إليها، و تجديد الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية في ذلك كله. و لكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل و ناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، و الإستماع إلى آرائهم حول القضايا و التعرف على أهدافهم الشخصية، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد و تحظى بالتعاطف و التعاون بإرادة و رضا، و هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الأفراد أن إنجاز خطط المنظمة و تحقيق أهدافها هو تحقيق لأهدافهم و طموحاتهم أيضا. (3)

(1) الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، عمان -الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص 24.

(2) خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط5، الأردن، دار الميسرة، 2013، ص 39.

(3) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 55.

2- التنظيم:

هو أحد مكونات العملية الإدارية، و أحد الوظائف الأساسية في الإدارة، التي تتعلق بأوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى الأفراد، وكذلك إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي و أفقي بين الوظائف التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.(1)

أي تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات و الوظائف بين الأفراد و توزيع العاملين عليها حسب الكفاءات و الخبرات و القدرات و الطموحات، و لا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا و ضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و هذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة و التخصص و القدرة و الفاعلية في الأفراد، و لعل أنجح أسلوب و أبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات و الجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير و التخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، و يبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن للأفراد طموحاتهم و احترام آرائهم، و هذا الأسلوب يؤدي دور كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس و قناعة و يضمن التزامهم في تحقيق الأهداف و بهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة و القلق من التسبب و الانفلات.

3- التنسيق بين أطراف العمل و أجنحته و توجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول و الحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية:(2)

على المدير العمل على تذليل العقبات التي تقف عائقاً أمام التنسيق و تمنع من تحقيقه و حل مختلف النزاعات الشخصية، و هذا ما يتطلب منه الإتصال الدائم مع العمال و شرح أهداف المنظمة لهم و تذكيرهم بها باستمرار لشحذهم و تحفيزهم، و بعبارة مختصرة فإن عليه العمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل و المعامل المتحد الأهداف و الطموحات. و ذلك لنقل المعلومات و الأفكار و القرارات و الإطلاع على مجريات العمل و جميع الأمور و تذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء عمل سليم و تفهم حاجاته و متطلباته.

(1) مصطفى محمد كمال، مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط، التنمية، الاستخدام. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، 2013. ص 189.

(2) محمد عمر الزعيبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 53.

1- المتابعة والإشراف:

إن نجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود بالأساس إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام و التخطيط، فالمتابعة هي وسيلة للثواب أو العقاب أداة للإصلاح و التقويم و التطوير و اكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، فمهمة المتابعة المتواصلة تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز و تحقيقاً للنجاحات.

ب - المهام غير الرسمية: (1)

تعتمد بشكل كبير على شخصية المدير القائد و آفاه و أسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة و تطوير العاملين و تماسكهم، ومن أهم هذه المهام هي:

1- الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: و هي جماعات تتكون بشكل طبيعي لها مصالح مشتركة

و تعمل على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن التنظيم الرسمي، كالجماعات الدينية أو الإقليم أو الإختصاص، لذلك على القائد الإهتمام بهم و تقوية الإتصالات معهم لتذليل الصعوبات و تحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة و يصب في خدمتها.

2- الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه

العمل و غير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، و يحتويهم نفسياً و فكرياً مما يقرب وجهات النظر معهم، و بهذا يكون قد ضمن الوحدة و التفاهم و تحقيق النجاح للجميع. (2)

3- المشاركة: لقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار

، و تتمثل هذه القيادة التشاركية في إقامة علاقات إنسانية طيبة بين القائد و العمال واحتوائهم عاطفياً و تحسيسهم بأهميتهم و موقعهم في قلبه و رعايته لهم فيجعلهم دائماً في كنفه و يثقون فيه، و هذا ما يمنع وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة .

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، نفس المرجع و نفس الصفحة.

(2) مارك هانسن، كيف تكون قائداً ناجحاً؟، دار الخلود للتراث، 2011، ص 190.

4- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية و بحث مشكلات العمل و معالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

إن الروح الجماعية المفتحة ترفع من شأن المدير و تعطيه قوة فوق قوته و تضفي عليه احتراماً و تقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة و تأثيره على الأفراد و حفظ تماسك المنظمة و تحقيق أهدافها.

5- درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم و المثل الإنسانية و الأخلاقية في التعامل: (1)

كقيمة الوفاء و الستر على النواقص و العثرات و العفو و الصفح و السماحة و الكرم و غيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة و أسوة يقتدي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها و بذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية و التهذيب و التعليم و هي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

6- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة و ربطها بأهداف المجتمع و معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

و هذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، و تفهم كافي للاتجاهات السياسية و تبصرها و القدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة و اتجاهات المجتمع و الدولة و بين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

7- المهارة في تنظيم الوقت و إدارته:

و ذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها و تحديد الأولويات و تتابعها الإنجازي على مراحل الزمن. و تفادي الأوقات المهدورة.

كما أن للقائد عدة أدوار يقوم بها و تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعمال و هي: (2)

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، المرجع الآنف الذكر، ص 56.

(2) ويتون و تيم كامبرون، التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، 2001، ص 24.

أولاً: تحسين القدرة:

بما أن الأداء الوظيفي للمرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات و المهارات التي يمتلكها في مجال عمله،لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال و تنمية هذه القدرات و المهارات لتحقيق أفضل أداء وظيفي من خلال: (1)

1- التدريب و التعليم: يجب على القائد الإداري المساهمة في تعليم و تدريب مرؤوسيه

سواء من خلال قيامه بذلك بنفسه من خلال تكليفهم بمهام خاصة،و المرافقة أثناء العمل بالتدريب و التوجيه و المتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين،أما إذا لم يكفي ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة،و هذا ما يؤكد ضرورة توفر سمة التدريب و التعليم في القائد.

2-التوزيع:يعني توزيع المرؤوسين على مهام و وظائف حسب قدراتهم و مؤهلاتهم، و هكذا فإن وضع المرؤوسين

في عمل يناسب قدراتهم الفيزيائية و المعرفية و السلوكية يمكنه من إبراز و استخدام قدراته و مهاراته،و بالتالي يرفع من أدائه الوظيفي.

3-الملائمة: (2)

و هي عكس عملية التوزيع ،حيث يبقى الرئيس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفه من المهام التي يمكن أن يكون أدائه الوظيفي مرتفعا فيها،و هذه التوليفة

تشمل:المعدات،الآلات،الأفراد،النفوذ..الخ،و هذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى **Ergonomie**

الذي يهدف لمعالجة عدم تلام الأفراد مع مناصب العمل و تقليص الإصابات و الملل

و السأم، و هذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد.

(1)ويتون و تيم كامبرون،مرجع سابق الذكر و نفس الصفحة.

M.Darbalet ,l.izard ,m,scaramuzza ;notions fondamentales de gestion d'entreprise,ed (2)

foucher,paris 95,P230.

4- توفير الموارد:

أي توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسون في أداء العمل، وهذا ما يتطلب منه متابعتهم أثناء العمل، و يسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع بتوفيرها لهم، بل لدرجة أن Edson de bueno مدير شركة AMIL و هي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول "أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسون لدعم النشاط".⁽¹⁾

ثانياً: تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفعهم لأدائهم الوظيفي، لذا يجب على القائد الإداري أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل و ضمان الأمن و السلامة مما يحقق الإطمئنان و الراحة للمرؤوسين أثناء العمل و هذا ما يرفع أدائهم الوظيفي، فتوفير أجهزة الوقاية من الحوادث و مكافحة تلوث مكان العمل و التهوية و الحرارة المناسبين و غيرها تبين اهتمام القيادة الإدارية بمرؤوسيهـم و أنها في نظرها كائنات حية و ليسوا مجرد آلات مما يشكل حافزاً قوياً للعمل بإتقان و بإخلاص.

ثالثاً: تحسين الدافعية: المكون الثالث لأداء الموارد البشرية هو الدافعية، و يتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على السمات القيادية بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين، و ذلك من خلال تخصيص وقته لشحن و تقوية دافعيتهـم. و هو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهـم و الرغبة في العمل لديهم.⁽²⁾

(1) ريتشارد ويتلي و ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 1998، ص 188.

(2) ويتون و تيم كاميرون، مرجع سابق، ص 254.

المطلب الرابع: أنواع القيادة الإدارية.

تتعدد أنماط و أنواع القيادة وأهمها يمكن أن نشير إليه فيما يلي:

أولاً: القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية أو المتسلطة أو الإستبدادية أو الإرغامية).

تقوم القيادة الديكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال و تعطى التوجيهات دون تشاور ، كما أن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة و جامدة ، و القائد المتسلط يقرر ما يشاء ومن النادر ما يعطي سببا لتصرفاته⁽¹⁾ ، و فيها تتركز السلطة بيد القائد و حده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ، و يحدد سياسة الجماعات و أدوار الأفراد ، و يرسم خطط المؤسسة و يملئ على المرؤوسين أنشطتهم ، وهو وحده الحكم و مصدر الثواب و العقاب و يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار أو حتى المنافسة و إبداء الرأي، و يشجع القائد الإستبدادي على تقليل الإتصال بين الأعضاء و كلما أمكن يكون الإتصال من خلاله و تحت إشرافه و سيطرته و هو يتدخل في معظم الأمور و شتى الأعمال و تفاصيل الأشياء و دقائق الأفعال، و بطبيعة الحال فإنه في ظل هذا المناخ الاستبدادي تؤدي العمياء إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق و الإبداع و الابتكار، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالا كافيا لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة ، فتتخفف الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة

و تحقيق التكيف الإجتماعي بينهم، و هو ما قد يؤدي إلى احتمال انتشار المنافسة و الصراع

و ضعف روح التعاون و الإيحاء. كذلك يزرع السلوك الإستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، و يشعر الأفراد بالقلق و عدم الرضا، كما يؤدي إلى انتشار الروح السلبية لدى المرؤوسين و اكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد، هذا وقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم و عدم خضوعهم لرقابته المباشرة، فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته و على العمل معتمدا على سلطته و مركزه و قوته و ما يملكه من إمكانيات و مؤثرات و وسائل السيطرة.⁽²⁾ و من مساوئ هذا النوع من القيادة: كره المرؤوسين لهذا الأسلوب و عدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف مما يشعر العاملين بالعجز و ضعف المعنويات ، و على الرغم من إنتاج العاملين إلا

(1) عددي عطا حمادي ، مرجع سابق ، ص 34.

(2) محمد شفيق، القيادة الإدارية، تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، مصر، دار نضرة، 2009، ص 51.

أنهم يعملون مكهرين و مجبرين. و أهم ميزات هذه القيادة تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على إنجاز العمل و القادة الأوتوقراطيين مختلفون من حيث لدرجة و الشدة فمنهم: " الأسدى، 2013، ص 180-182"

1/ أهم خصائص القائد الأوتوقراطي (المتسلط أو المتحكم) :

- أ- يحاول تركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بكل صغيرة و كبيرة ليقوم عليها بمفرده و دون مساعدة من أحد.
- ب- لا يسمح لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية.
- ت- يعتبر نفسه أمرا لمرؤوسيه و ليس وكيلا يعمل باسمهم.
- ث- لا يعير اهتماما أو تقدير لظروف مرؤوسيه و أحوالهم.
- ج- لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو صنع قراراته.

2/ أهم خصائص القائد الأوتوقراطي (الخير أو الصالح) :

- أ- يثق في نفسه و في طريقة أدائه للعمل.
- ب- يعمل على خلق مناخ يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن.
- ت- رقيق في تعامله مع مرؤوسيه و يرضى عنهم حين يقومون بواجبهم في العمل و لكنه يقسوا عليهم حينما لا يؤدونه.
- ث- يدرك أن كسب رضى موظفيه عن طريق إقناعهم و التعاون معهم هو أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم لإنجاز العمل.

3/ أهم خصائص القائد الأوتوقراطي (اللبق):

- أ- يقود تلك القيادة التي يتمتع فيها العاملون بملء حريتهم يقتصر دور القائد في هذا النوع من القيادة على توصيل المعلومات إلى العاملين ليتصرفوا كما يشاءون.

(1) عددي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 35.

(2) محمد شفيق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 54.

- ب- يترك القائد الإنسيابي للعاملين حرية كبيرة أثناء العمل.
- ت- يوصل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية للتصرف،
- ث- لا يبعث هذا النمط القيادي على احترام القائد،
- ج- يشعر العاملون في ظل هذه القيادة بعدم القدرة على التصرف و الضياع بسبب الإفتقار إلى التوجيه مما يؤدي إلى علاقات سلبية بالنسبة لعلاقات الأفراد و معنوياتهم. (1)
- وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الإهتمام بالأفراد، و يقوم القائد باتخاذ القرارات و تحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية و معتمدا اعتمادا كليا على سلطته الرسمية في منح الثواب و توقيع العقاب من ناحية أخرى (بروس 2013).

4 / القيادة الأبوية: (2)

هي القيادة التي تكون بمنزلة الأب بالنسبة إلى العائلة فتهم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد و الجماعة و الذي ينعكس على اهتمام القائد براحة و رفاهية التابعين، و جعلهم بمنزلة أبنائه و هم يشعرون بهذا الشعور فيجعلونه أبا و في الحديث عن النبي (ص): "أنا و علي أبو هذه الأمة" و قبل ذلك قال سبحانه و تعالى في القرآن الحكيم بالنسبة إلى إبراهيم "عليه السلام": "...ملة أبيكم إبراهيم" و هذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب هادفا إلى الحماية و الإرشاد، و في الغالب ينجح هذا النوع عند ممارسته و لكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبوية للقائد حاله حال الأب في البيت، و حيث أنه يصبح أبا مادام يعتني بماديات عائلته و معنوياتهم، فإذا انقطع عن ذلك انقطع عن الأبوة و ينقطعون هم عنه.

5 / القيادة الخافتة:

و هي القيادة التي لا نصيب لها من العطف، و مثل هذه القيادة تكون دائما مرفوضة، فإن الماس يريدون إلى جانب العقل العطف لأنهم خلقوا من عقل و عاطفة فالقائد إذا لم يعامل أتباعه بكللى الأمرين العقل

(1) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 61-62.

(2) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 73.

و العاطفة كان قائدا فاشلا ، كما أنه إن وضع العقل مكان العاطفة أو وضع العاطفة مكان العقل كان قائدا فاشلا أيضا و حتى إذا لم القائد عاطفيا من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفية في موقع العاطفة و إلا انفض الناس من حوله ، و لذا قال سبحانه "...و لو كنت فضا غليظ القلب لانفضوا من حولك" فإن غلظة القلب عبارة عن الأعماق و الفظاظه عبارة عن المظهر، و من الواضح أن الإنسان إذا كان متصفا بإحدهما دون الأخرى تبقى قيادته وقتا ما ، لكن مثل هذه القيادة لا تبقى مستمرة ، فإن التصنع بظاهر العطف من غلظة القلب لا يمر زمان إلا و يظهر و كذلك العكس. (1)

إن نمط القيادة الأوتوقراطية لم يعد يتلاءم مع متطلبات الحياة الإدارية المعاصرة ، بالرغم من أن هذا النمط مازال يمارس لحد الآن ، و أن هناك ظروفًا تقتضي تطبيقه ، و أنه يكون مجديا في مثل هذه الظروف و المواقف أكثر من الأساليب الأخرى. (2)

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 62.

(2) ماهر محمد حسن، نفس المرجع ونفس الصفحة.

ثانيا: القيادة الديمقراطية (الإقناعية):

يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المهام والمسؤوليات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم و تعاونهم، فيلتفون حوله و يدعمونه، و يحبونه و يتقبلون أوامره بروح راضية و يسعون لتنفيذها، و هو ما يؤدي لإنتشار مشاعر الرضا و الإرتياح و الإخلاص و الإقبال على العمل و التعاون و الإستقرار ورفع الروح المعنوية و خلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب ، فقد تبين أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي - يقل عن نتاج الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج و كنه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته. (1)

كذلك تسود العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ذات القيادة الديمقراطية أكثر مما تكون عليه في الجماعات ذات القيادة الدكتاتورية حيث تنتشر فيها "الشللية" و الاتجاهات التعصبية و الميولات العدوانية.

و رغم ما تحققه القيادة الديمقراطية من إيجابيات تنعكس آثارها غالبا على العاملين و على الإنتاج، فإن التماذي في اللامركزية رغم أنه قد يعاون في إيجاد كوادر إشرافية و قادة أصغر و هو أمر مطلوب، فإنه قد يؤدي إلى نوع من التسبب و اللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي و السيطرة على اتخاذ القرار و خاصة في حالات الغلو و المبالغة. (2)

كما أن القائد الديمقراطي يسمح للأعضاء بمشاركته في اتخاذ القرارات، و هذا النمط لا يصلح في مجالات بعينها خاصة في الأوقات العصيبة و عند الشدائد وفي ظل حالات الطوارئ و الأزمات.

و كما ذكرنا قد تتحول القيادة الديمقراطية في حالات التطرف و المبالغة و الضعف إلى ما نطلق عليه القيادة الفوضوية ، حيث تترك حرية تصرف الأمور للمرؤوسين بحرية تامة و على هواهم، كما يترك حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم ، و هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المنظمة

و على المرؤوسين بل و على القائد في حد ذاته.

(1) محمد شفيق، مرجع آنف الذكر ، ص 51.

(2) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 63.

يؤمن القائد الديمقراطي بضرورة مشاركة العاملين و الموارد البشرية باتخاذ القرارات و يطبق ذلك بالفعل بناء على هذا الاقتناع التلقائي ولا يصدر قراره إلا بعد تمام المناقشة و الاتفاق بحيث تأتي الصياغة الرسمية للقرار تعبيرا عن تلك الروح الجماعية و أيضا يشرك القائد أعضاء المنظمة أو الإدارة في تحديد كل الأمور مثل وضع الخطط و البرامج و تقسيم العمل و نظام الرقابة و في تلك القيادة تسود المعايير و الأسس الموضوعية في القيادة و الإدارة و في تقييم الأشخاص.

و القيادة الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصية الفرد كما تقوم على حرية الاختيار و الاقتناع و على أن القرار النهائي يكون دائما بالتشاور دون تسلط و القائد هو يشجع الآخرين و يراعي متطلباتهم و القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين و يقترح و يملئ و لا يفرض و يترك للآخرين حرية اتخاذ القرار و اقتراح البدائل و الحلول و هو الذي يراعي رغبات الآخرين و متطلباتهم و لذلك ترتبط القيادة بالقيادة الديمقراطية

و الإدارة المدرسية الديمقراطية و هي التي تشجع قيام منظمات الأعمال و أهم خصائصها (عطوي2004):⁽¹⁾

1- إقامة علاقات إنسانية بين القائد و مرؤوسيه.

2- إشراك المرؤوسين في المهام القيادية.

3- تفويض السلطة للمرؤوسين.

فالمنظ الديمقراطي أو الشوري يحد من التفرد بالرأي و يتيح الفرصة لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، و يفوض السلطة لمرؤوسيه.⁽²⁾

و قد قامت جامعة أيوا بتجارب حيث انظم القائد للأطفال و تناقش معهم فيما يجب عمله ، بحيث كان يقدم الاقتراحات و المعلومات لهم ، إلا أن القرار الأخير كان يترك لهم ، وقد استقر رأي الأطفال على صناعة الأقنعة و وضعوا خطة للعمل و نظموا الذين سيعملون سويا.⁽³⁾

(1) محمد عمر الزعي ،مرجع سابق،ص60.

(2) بشير العلق،القيادة الإدارية،مرجع سابق ،ص22.

(3) عبد القادر فرج طه،علم النفس الصناعي و التنظيمي.بيروت-لبنان،دار النهضة العربية،1986،ص262.

مزايا القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

تتضح هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات، و أهم هذه المزايا ما يلي: (1)

1- إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في التنظيم.

2- إن المشاركة تخلق جو و مناخ صالح و ملائم لتشجيع التغيير و تقبله في إطار مصلحة المرؤوسين

و التنظيم.

3- إن المشاركة في عملية صنع القرارات تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار.

4- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات و الأهداف و في عملية صنع القرارات، يتيح لهم المجال

للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.

و بشكل عام فإن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات و عمليات التخطيط و التنظيم مما

يشعر الجماعة بالالتزام اتجاه العمل و تشجيعهم على تحمل المسؤولية ، وهي تبعث روح التعاون

و تضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له. (2)

إن نمط القيادة الأوتوقراطية لم يعد يتلاءم مع متطلبات الحياة الإدارية المعاصرة ، بالرغم من أن هذا النمط مازال

يتمارس لحد الآن ، و أن هناك ظروفًا تقتضي تطبيقه ، و أنه يكون مجديًا في مثل هذه الظروف

و المواقف أكثر من الأساليب الأخرى.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 55.

(2) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 77.

ثالثاً- القيادة الحرة أو التسيبية: (1)

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة أو المنطلقة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوباً لتوجيه جهود و نشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً. و يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين - الأوتوقراطي و الديمقراطي - في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم إلا أنّها تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل. و من أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة:

- 1- إتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات.
 - 2- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
 - 3- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرووس على أوسع نطاق.
- إن الإتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العلمي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، و لا بد للقائد الذي يتبع هذا النمط يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي المسؤولية في إنجاز الأعمال إلى مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم .
- إلا أن اتجاهها آخر لدى بعض الكتاب يرى أن النمط القيادي له وجود في التطبيق العلمي و أنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف و ظروف معينة تقتضي تطبيقه.

و من الآثار السلبية التي يرتبها نمط القيادة الحرة على العاملين في ظلّه و لقد ثبت:

- إن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله.
- إن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل.
- انتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً عن إشراف و توجيه قائده قد يؤدي إلى محاولة

(1) محمد ماهر، مرجع سابق، ص 78.

السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود أو محاذير رادعة، و هذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل و فقدان روح التعاون فيما بينها.

- كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها. و أن أعضاءها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً.
- ليس هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجوداً أم غير موجود.
- إن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون وقتهم في استقبال الزوار و القيام بالضيافة و الاشتراك في الحفلات الرسمية و حضور اللجان خارج التنظيم لمجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير و الأهمية لذواتهم.

و يرى بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط

و التنظيم ، و بزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يجعل من الصعب قيادتها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

و من هنا نرى أن نمط القيادة الحرة يدور في مجمله حول القول بأن إشراف القائد و توجيهه لمؤوسيه و رقابته على نشاطاتهم تكاد تكون معدومة، و أن ذلك يترتب عليه نتائج سيئة تنعكس على العمل. و أن التطبيق العملي لهذا الأسلوب قد أثبت أن عدم ضبط نشاطات العاملين في ظلهم، و إطلاق العنان لهم في أداء العمل و في إصدار القرارات يؤدي إلى الفوضى و إلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان.

إلا أننا نرى أنه من الصعب التسليم بالمآخذ السابقة على إطلاقها، لأن مدى نجاح هذا النمط في التطبيق العملي يرتبط بظروف و مواقف معينة قد تستدعي تطبيقه و تحديد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة، و أن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ التي تقول بعدم جدواه و منها:

- 1- إن القائد يجعل الدافع لمؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد بهم.

(1) محمد ماهر، مرجع سابق، ص 79.

- 2- إن تفويض سلطات القائد في هذا النمط القيادي يحتاج إلى وجود مرؤوسين على مستوى عالي من التعليم، قادرين على استيعاب الواجبات المفوضة و فهم القصد من التعليمات.
- 3- إن استخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم و يكون ذلك من ثقته بقدرتهم و خبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلاً لاستعمال السلطة المفوضة لهم، و أن يراعي عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول إعطاء قدر محدد من السلطة في بداية تعيينه تزداد تدريجياً كلما أثبت جدارته و صواب حكمه على الأمور.
- 4- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه فمثل هذا النمط القيادي يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية و مراكز البحث العلمي، حيث غالباً ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث و إجراء التجارب.
- و كخلاصة لأنواع القيادات و أوجه الاختلاف بينها، يعبر الجدول (11) عن مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسيبي).

(1) محمد ماهر، مرجع سابق، ص 80.

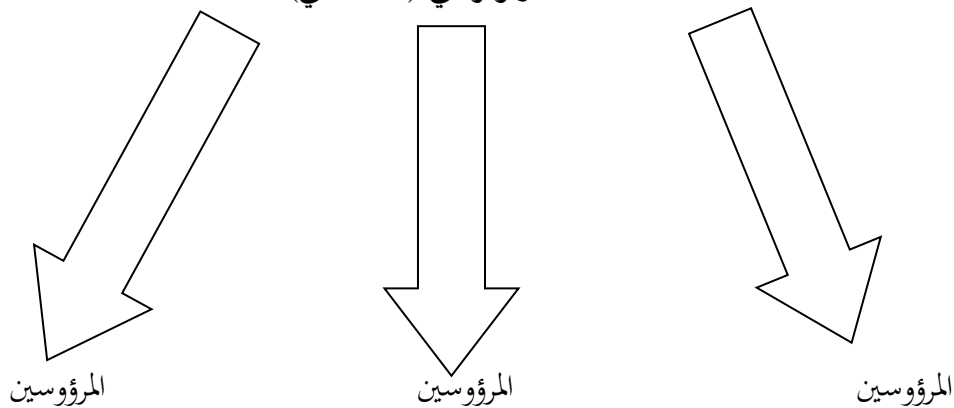
مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسيبي)

الحر أو التسيبي	الديمقراطي	الأوتوقراطي
1- الحرية الكاملة للجماعة، و الفرد في اتخاذ القرار مع المشاركة المحدودة من القائد.	1- تقرر عبر موافقة الجماعة و بموافقة القائد.	1- كل السياسات يقررها المدير.
2- يجيز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب و لا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.	2- تتحد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة و الأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	2- مراحل الفعاليات و أساليبها تحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
3- مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك و لا يحاول الإطراء أو الإنتظام في سياق الأحداث.	3- الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم و تقسيم العمل يترك للجماعة.	3- يحدد المدير عادة عمل الفرد و المهمات و فريق العمل.
	4- القائد الموضوعي أو العقلاني واقعي في الإطراء و النقد و يحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.	4- القائد يميل للذات في الإطراء أو نقد عمل الأعضاء و يحتفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة.

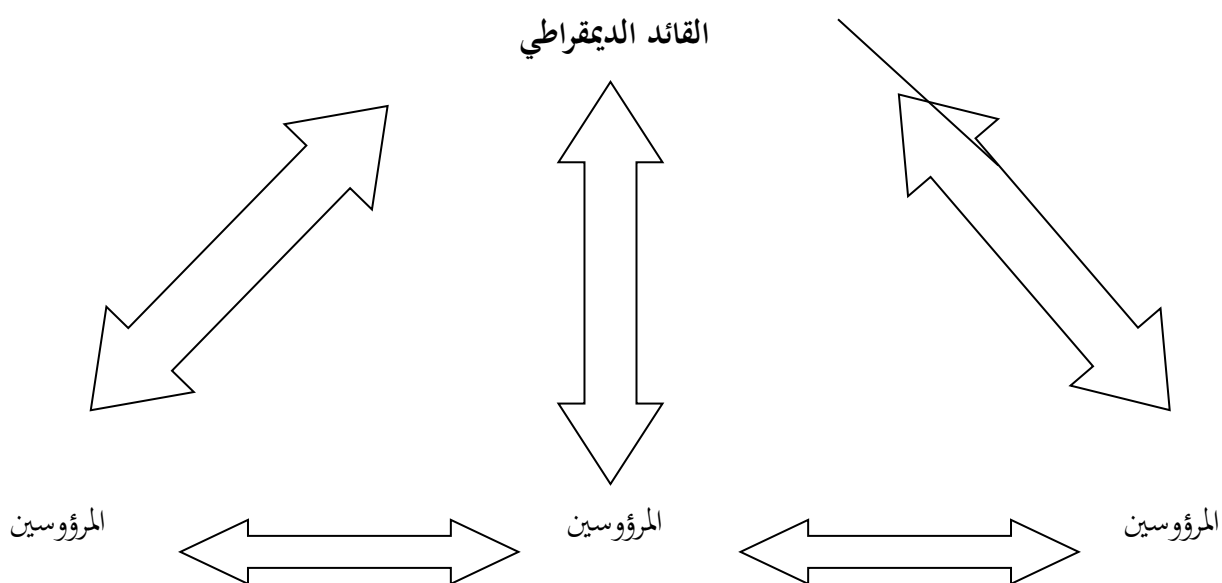
كما يوضح الشكل التالي رسما توضيحيا لأنماط القيادة الثلاث و توضح الأسهم العلاقات بين القادة

و المرؤوسين.

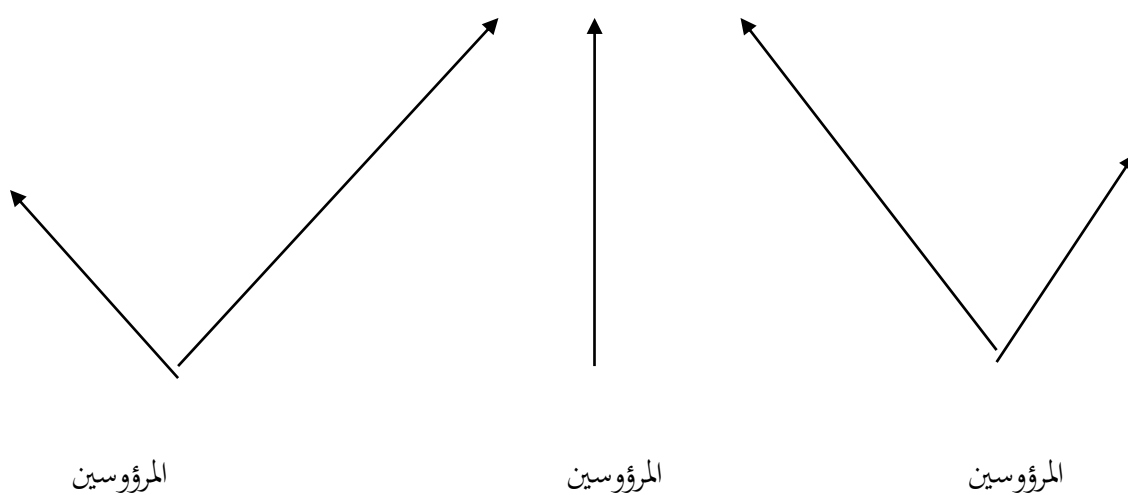
القائد الأوتوقراطي (التسلطي)



القائد الديمقراطي



القائد التسبيبي



كما يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى: (1)

- أ- **القيادة الرسمية:** وهي التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم "أي اللوائح و القوانين" التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها.
- ب- **القيادة غير الرسمية:** وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي، فقد البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعله قائدا ناجحا فهناك الكثير من الناقبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.
- و بشكل عام فإن كل من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية و غير الرسمية متعاونان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما تجتمعان في شخص واحد.

(1) مارك هانس، مرجع سابق، ص 178.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة الإدارية.

1- نظرية الرجل العظيم (الكارزمي) :The Great-Man Theory⁽¹⁾

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص و المميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، و أن القادة يولدون و لا يصنعون و السمات الشخصية موروثه أو فطرية و بعضها مكتسب ، و هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة و التأثير فيهم ، و قد ركز أصحابها على عدد من الصفات يمكن إجمالها حسب(رالف ستوجدل و بروان) في :

أ- المقدرة على الفهم للأمور، الذكاء، سرعة البديهة،طلاقة اللسان، القدرة على التعبير عن الأفكار الأصالة، العدالة، اليقظة.

ب- المهارة الإدارية و القدرة على التصور، المبادرة، التخطيط، التنظيم، التقدير، اختيار المرؤوسين

و تدريبهم و الفصل في منازعاتهم، الانجاز ، الثقة، التعليم ، المعرفة الواسعة بأمور العمل، المقدرة على انجاز الأعمال ببراعة و نشاط.

ت- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية: أي التصدي للعمل مع إرادة التحمل للنتائج و الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق و الطموح، الإيمان بالقيم، القدرة على التكيف، الحزم و القدرة على التقدير و البعد عن صفة الشخص المتردد، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع و التأثير على فكر و سلوك الآخرين، الحكم الصائب في الأمور، الأمانة و الاستقامة، النضج العاطفي و العقلي، و وجود الدافع الذاتي المحفز للعمل و الإنجاز، الحدس و الإحساس المرهف الذي يساعد الشخص على سرعة تفهم الآخرين و القدرة على توقع الأحداث.

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة ،مرجع سابق،ص72.

ث- الحيوية و قدرة التحمل، الطموح، الإصرار، المبادرة، الشجاعة، القدرة على التنظيم، القدرة على التحليل، الاهتمام، الحساسية الإجتماعية، القوة و المعرفة الفنية، القدرة على التعاون، واتخاذ و صنع القرارات.

ج- القدرة على تفهم الموقف: و هذا يتطلب مستوى ذهني، ومهارات إنسانية و اجتماعية و قدرة القائد على نقل أفكاره و مشاعره إلى فرد آخر في التعامل مع مرؤوسيه و تلبية حاجات المرؤوسين.

فهذه النظرية تركز على فكرة أساسية و هي المعايير الشخصية التي تصنع القيادة الناجحة، و أن هذه القيادة تتطلب أشخاص ذوي مواهب نادرة تجعلهم قادرين على قيادة غيرهم، و إن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغيرات على نحو ما متى كانت الجماعة مستعدة لتقبلها. (الخالدي 2010-45).

و لقد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية لإهمالها لدور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة، كما أهملت الأهمية النسبية للسمات و الخصائص المختلفة في التأثير على القائد في حد ذاته، و عدم وجود تشابه تام بين كل القادة و هذا ما أثبتته الدراسات النفسية، و أخيراً وجد أنه من الصعوبة تعميم هذه النظرية .

2- نظرية السمات: Trait Theory⁽¹⁾

ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي أثير على نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية التي تعتبر أكثر واقعية افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم و التجربة، و التي اعتبرت أن السمات هي معيار التمييز بين القادة الناجحين و غير الناجحين، فهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل: القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثرون به.⁽²⁾

و تدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، فالقادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي و من الضروري اختيارهم على أساس هذه السمات التي أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد منها كالسمات: الجسمانية، و المعرفية، و العقلية، و الانفعالية الاجتماعية و سمات عامة .

(1) ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات و نظريات و مفاهيم، الأردن، دار و مكتبة الكندي، 2014، ص 31.

(2) مارك هانس، مرجع سابق، ص 127.

و من رواد هذه النظرية (van basen 1948) و كارل (carrell1954) و جيزيل (ghisell 1971) و ستودغدل (stogdill 1974). فهذه السمات و الخصائص ليست مطلقة و إنما هي عملية تختلف من قائد لآخر تخضع للظروف و للمجموعة التي يتولى قيادتها. (1)

و رغم الجهود التي قامت بها نظرية السمات لحصر الخصائص الأساسية للقادة، حيث توصلت إلى قوائم متعددة للسمات و المهارات الشخصية لتكون معايير عامة للقادة الناجحين، إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد، و لعل أبرزها ما يلي: (2)

- لكثير من السمات التي تفترض هذه النظرية بأنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة وغير القادة مثل: الطموح، العدل، الذكاء... ما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة.

- تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، و ذلك أن السمات المطلوب توفرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه.

- فشلت هذه النظرية في إثبات وجود علاقة بين السمات الشخصية و القيادة، كما أنها لم تتفق على قائمة محددة التي يتميز بها القادة عن غيرهم.

كما أخذ على هذه النظرية أن مدلولاتها تعد غير مثمرة، كما أن دراساتها غير مثمرة فقد توصل جب (3) (gibb) إلى أن الدراسات المختلفة حول السمات الشخصية القيادية قد أخفقت في إيجاد أسلوب ثابت للسمات القيادية، فضلا عما توصل إليه بالمر (balmer) في دراساته أنه ليس هناك ما يثبت الفرضية التي ترى أن الفعالية الإدارية هي نتيجة خصائص شخصية يتمتع بها الفرد، (القريبي 1985) كما خلص غولدنر (gouldner) إلى أنه في هذا الوقت لا توجد ظاهرة معتمدة ترتبط بوجود صفات قيادية عامة، (هوشيار 1992) و بذلك فإن هذه النظرية لم تصمد أمام نقادها لسبب بسيط هو اخفاق مؤيديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توافرها في القائد.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 32.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 349.

(3) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 33.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة الإدارية.

ركزت هذه النظريات على دراسة سلوك القائد و تحليله أثناء قيامه بالعمل القيادي و تحليل آثاره في فاعلية الجماعة و المنظمة ، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة و إشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، و كلما استطاع تحقيق هذين الهدفين كلما كان ناجحا في عمله القيادي.(1)

نظرية السلوك القيادي:

تتدخل هذه النظرية في إرجاء سلوكيات القائد الإداري و تصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل، و يعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات و البحوث المكثفة للقيادة و يمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى محورين هما:(2)

أ- **المحور الأول:** يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة و هذه تقسم إلى نوعين:

1: الوظائف المرتبطة بالعمل مثل: حل المشكلات و تقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل

2: الوظائف الاجتماعية: كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع و التحفيز

و الاستجابة لمشاعر الأفراد و إذا ما استطاع أي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فانه بذلك يصبح قائدا ناجح.

ب- **المحور الثاني:** يركز على أنماط سلوك القائد في التعامل مع المرؤوسين و في هذا الخصوص تجدر الإشارة

إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو و جامعة ميتشجان من أكثر الدراسات إسهاما في تكوين

مدخل أنماط السلوك القيادي ، و من واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني أحد البديلين الاثنتين

لتصنيف أنماط السلوك القيادي:

البديل الأول: تصنيف أنماط السلوك القيادي إلى أنواع منها: نظرية ليكارت، نظرية الخط المستمر .

البديل الثاني: الشبكة الإدارية: بليك و موتون.

(1) ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 34.

(2) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق ، ص 74.

1- نظرية البعدين: The Two Dimensions Theory

ظهرت هذه النظرية في جامعة أوهايو 1945، بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قام فريق الدراسة بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة و في ظل ظروف متفاوتة، و من أبرز رواد هذه النظرية فليشمان و كارل شارنل الذي أجرى دراسته حول عوامل القيادة، أشارت نتائجها إلى وجود بعدين للسلوك القيادي:

البنية الهيكلية Initiating structure

و هو النشاط الموجه نحو الخدمة، حيث يكون اهتمام القائد في هذا البعد مركزا على العمل و تحديد الأدوار و المهمات لغرض انجاز الأهداف، و بذلك فإن هذا البعد يضم سلوك القائد الذي يحدد فيه مهمات مرؤوسيه و علاقته بهم فضلا عن تحديد الأدوار التي يتوقعها منهم فهو يعين المهمات و يضع الخطط، و يقدم طرقا لكيفية انجاز المهمات و يدفع للإنتاج.

الإعتبار consideration أو التركيز على العاملين:

أي إعتبار الآخرين و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و تقوية العلاقات بين القائد و مرؤوسيه و منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل و العكس، فهذا البعد يشير إلى سلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة و علاقات الدفء و الاحترام بين القائد و مرؤوسيه، و ينتج عن هذين البعدين 04 أساليب قيادية يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم 1: الأساليب القيادية لنظرية البعدين

و قد نتج عن هذه الدراسة أن القادة الذين اهتموا كثيرا بالبنية الهيكلية (النشاط الموجه نحو العمل) كانوا محط تقدير رؤسائهم لهم، فضلا عما امتازوا به من أداء ممتاز، لكنهم من جانب آخر كانوا سببا في تدمير و تسرب العديد من العاملين في مجال العمل.

فيما كانت نتائج القادة المهتمين ببعده (الإعتراب) متميز برضا العاملين و انسجامهم و انخفاض في نسبة تدميرهم و تسربهم، أما نتائج القادة الذين اظهروا اهتماما بالبعدين معا ، فقد كانت متسمة برضا القادة و المرؤوسين و قناعتهم ، و اظهروا نسبة إنجاز عالية و انخفاض كبير في تدمير المرؤوسين و تسربهم، أي أن الأسلوب الفعال هو الذي يهتم بالبعدين معا. إن دراسة جامعة أوهايو تعد تاريخيا نقطة البداية التي حددت وظائف القيادة عمليا، و هي أول من أبرز أهمية البعدين المذكورين آنفا في تقسيم السلوك القيادي.

3- دراسة جامعة ميشيكان The university of Michigan Studies

قامت هذه الدراسة تحت قيادة مجموعة من الباحثين 1948، أمثال رنسيس ليكرت و كاتز و كان وغيرهم بدراسات عدة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى قسمين:

1- جماعات ذات إنتاجية عالية.

2- جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

و من ثم دراسة أساليب سلوك القادة و إجراء مقابلات شخصية معهم لمعرفة كيفية أدائهم لعملهم. و تمخضت نتائج هذه الدراسة عن ما يلي:

1- وجود بعدين أساسيين للقيادة هما : بعد الاهتمام بالإنتاج و بعد الاهتمام بالمرؤوسين.

2- إن أكثر القادة فاعلية هم الذين يجمعون بين البعدين السابق ذكرهما.

3- تقل درجة فاعلية القادة الذين يهتمون بأحد البعدين دون الآخر.

اهتمام بالإنتاج ————— اهتمام بالمرؤوسين

نموذج جامعة ميشيغان

شكل: ماهر محمد حسن.

4- نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid) (1)

اتخذ كل من روبرت بليك و جين موتون النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو و ميشيكان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينيات، فقد قاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف إلى الأساليب القيادية المختلفة ، و قد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة، فضلاً عن أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فاعليته باعتباره قائداً، حيث شكل البعد الأول (الاهتمام بالعمل) الخط الأفقي، في حين شكل البعد الثاني (الإهتمام بالمرؤوسين) الخط الرأسي، يمدى بمتد من (1-9) درجات لكل منهما، و بذلك فإن تقاطع أي نقطتين على الخطين الرأسي و الأفقي يشكل أسلوباً معيناً من مجموع (81) أسلوباً، ومع هذا فقد فضل الباحثان بليك و موتون تقسيم هذه الشبكة إلى خمسة أساليب قيادية ، أربعة منها وزعت على زوايا الشبكة مثلت النقاط (1,1) و (1,9) و (9,1) و (9,9) فيما توسط الشبكة الأسلوب الخامس (5,5) و الذي يمثل الأسلوب المتوازن ، و الشكل الآتي يوضح هذه الشبكة و أساليب القيادة: (2)

عال

الآتي يوضح هذه الشبكة و أساليب القيادة: (2)

9	(1,9)	أسلوب القيادة إنساني			أسلوب قيادة الفريق				(9,9)
8		الإجتماعي	النادي	أسلوب قيادة	Teem	Approch			
7									
6									
5			المتوازنة	القيادة	التوازن	أسلوب			
4					(5,5)				
3			المنظمة	رجل	قيادة				
2									
1		اللامبالية	الإنفعالية	القيادة	أسلوب	المتسلطة	المنطوي	القيادة	أسلوب
0	(1,1)	الفقيرة	الضعيفة						(9,1)
	1 منخفض	2	3	4	5	6	7	8	9 عال

Michel bedart.roger miller.la gestion des organisation .ed MC Graw-Hill.canad. 1995.P (2) 337.

(1) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة ، مرجع سابق ،ص77.

و بهذا استطاع روبرت بلاك و جين موتون عام 1964، تصنيف السلوك القيادي في خمسة مجموعات أساسية،⁽¹⁾

و هذا البديل لا يختلف جوهره عن نظيره السابق بصفة عامة و طبقا لوجهة النظر هذه يمكن تصنيف السلوكيات الإدارية في إطار بعدين رئيسيين : بعد الإنتاج و بعد الأفراد.⁽²⁾

1- و يمثل كل منها مقياسا من 9 درجات و يوجد عدد لا يحصى من أنماط السلوكيات الإدارية يتحدد كل مكنها بدرج كل من البعدين و يمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية و هي:

أ- نمط 9/9 قيادة الفريق: يتم خلال هذا الأسلوب الاهتمام العالي بالأفراد و الإنتاج معا حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من اجل الحصول على الإنتاج الجيد.

ب- نمط 1/1 القيادة الضعيف: يتميز الأسلوب القيادي بالاهتمام الضعيف بالإنتاج و الأفراد حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المنظم بل يبذل الجهد الأقل لبقائه في المنظمة.

ت- 1/9 القيادة المتسلطة: تتميز هذه القيادة بالاهتمام العالي للإنتاج و الضعيف للأفراد حيث يركز القائد على زيادة الإنتاج و تحقيق أهداف المنظمة و يتناسى حاجات و رغبات الأفراد.

ث- نمط 9/1 القيادة الإنسانية: تتميز هذه القيادة بالاهتمام الضعيف للإنتاج و التركيز على الأفراد و إرضائهم حيث تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفراد الجماعة و هنا تتميز القيادة بالإنتاج الضعيف.

ج- نمط 5/5 القيادة المعتدلة: يتميز أسلوب هذه القيادة بالاهتمام المعتدل بالإنتاج و الأفراد حيث يركز القائد على التوازن فيما بينها و هذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة و تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت.

ح- من خلال الاطلاع على هذه الأساليب المذكورة أعلاه يتبين أن أفضل الأساليب المستخدمة هو أسلوب قيادة الفريق، حيث يتم الاهتمام العالي بالإنتاج و الأفراد على حد سواء.

(1) مارك هانس، مرجع سابق، ص 134.

(2) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 78.

و من هنا فإن الإهتمام بالعمل يكون عن طريق هذه الأساليب: (1)

أسلوب القيادة الفقيرة (1،1) : تركيز ضئيل على كل من العمل و المرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المنظمة.

أسلوب القيادة المتسلطة (9،1) : تركيز على العمل مع اهتمام قليل بالعمال.

أسلوب القيادة التكاملي (9،9) : تركيز عالي على كل من العمل و العمال.

أسلوب القيادة الإنسانية (1،9) : تركيز على المرؤوسين مع اهتمام قليل بالعمل.

أسلوب القيادة المتوازنة (5،5) : اهتمام معتدل بالعمل و المرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول

على الانجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية

للمرؤوسين بشكل مقبول.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 37.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة الإدارية .

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد،⁽¹⁾

و هي تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة و فعاليتها، و قد ابتداء التفكير في هذا الأمر يؤخذ مساراته العلمية منذ عام 1945 حيث قامه ولاية أهاريو بدراسات في هذا الموضوع و ذلك ضمن افتراض عام و رئيسي مفاده:

إن متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار الإدارية القيادية، و قد ركزت الدراسات على عدة متغيرات: (2)

- أ- لبيئة الثقافية.
- ب- الفروق بين الأفراد
- ت- الفروق بين الوظائف
- ث- الفروق بين المنظمات

سبق لنا الإشارة إلى انه ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال ، ففاعلية القائد لا يمكن ان تحدد فقط بخصائصه و سماته الشخصية أو بما هو نمط سلوكه اتجاه الأفراد. و طبقا للمدخل الموقفية إن فعالية القائد تحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، و من ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر، فليس من الغرابة إن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية على قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، مثلا: فالنظرية الموقفية تحاول أن :

- أ- تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية القيادة
- ب- التنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل هذه العوامل و من ابرز النظريات التي شكلت الملامح و الإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفية : نظرية فريدريك فلدر . و لقد بنا أبحاثه على أساس أن هنالك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القادة في أي ظرف من الظروف.

(1) مارك هانس، مرجع سابق، ص 132.

(2) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 30.

و هذه العناصر هي: (1)

- 1- علاقة القائد بأتباعه: إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد و المرؤوسين تؤدي إلى الاعتراف به كقائد ، و بذلك تسهل عملية القيادة و العكس صحيح .
- 2- مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة): بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها، ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة، فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية تساهم في بروز القائد و تفجير طاقاته ، بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات.
- 3- درجة قوة المركز (الوظيفة): أي أن السلطة و التأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين و إجبارهم على طاعة الأوامر.
- 4- وقد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة أنه أمكن تقسيم الموقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح ما بين مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق و لقد أشارت النتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى انه في المواقف المرضية تماما و تلك غير المرضية على الإطلاق فان النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد أما في المواقف النسبية (مرضية أو غير مرضية نسبيا) فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه عن العمل .
- أ- و يتضح من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك فارقا أساسيا بين كل من نمط القائد و فعالية هذا النمط ، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية و بين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى. (2) فليس من الغرابة أن يتحول قائد ديمقراطي إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا، و النظرية الموقفية تحاول أن:
 - أ- تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة.
 - ب- التنبؤ بنمط سلوك القيادة الفعال في ظل العوامل المختلفة.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 33.

(2) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطينة، مرجع سابق، ص 78.

خصائص النظرية الموقفية: (1)

- 1/ لا تؤمن بصلاحيات تطبيق أي مفهوم أو أي نظرية في مختلف الأوقات و الظروف و لجميع أنواع المنظمات بل تستخدمها بشكل انتقائي يتناسب مع ظروف المنظمة، و بذلك فهي تستخدم المفاهيم الإدارية و النظريات المناسبة لخصائص كل موقف على حدة.
 - 2/ تعتبر نظرية نسبية فالقائد يكون خاضعا للظروف التي يتعرض لها، فإذا تطلب الصرامة أصبح صارما و إذا تطلب المرونة أصبح مرنا، فهي تتضمن جانبين الجيد و غير الجيد.
 - 3/ إن المشاكل الإدارية معقدة و متشابكة و النظرية الموقفية تعالجها عن طريق استخدام الأسلوب القيادي الملائم.
 - 4/ تأكيدها على الأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر الموقف أو المشكلة المطروحة عند اتخاذ القرار.
 - 5/ التأكيد على مهارة القائد الأساسية في قدرته على اعتبار الحل المناسب للموقف الذي يواجهه.
 - 6/ تضع تصنيفات معينة للمواقف القيادية و تحليل العناصر المشتركة فيما بينها بطريقة يمكن من خلالها تطبيق هذه النظرية في مواقف معينة تطبيقا صحيحا، استنادا إلى تشابه المواقف القيادية فيما بينها بصورة عامة بغض النظر عن التفرد في خصائصها.
 - 7/ اعتمادها على الأسس العلمية مع عدم إنكارها للجوانب الفنية في القيادة.
 - 8/ عدم وجود أسلوب قيادي نموذجي يصلح لجميع المواقف.
- و من أهم الدراسات التي أجريت في هذه النظريات.

1- نظرية الخط المستمر في القيادة A continuum of leadership (2)

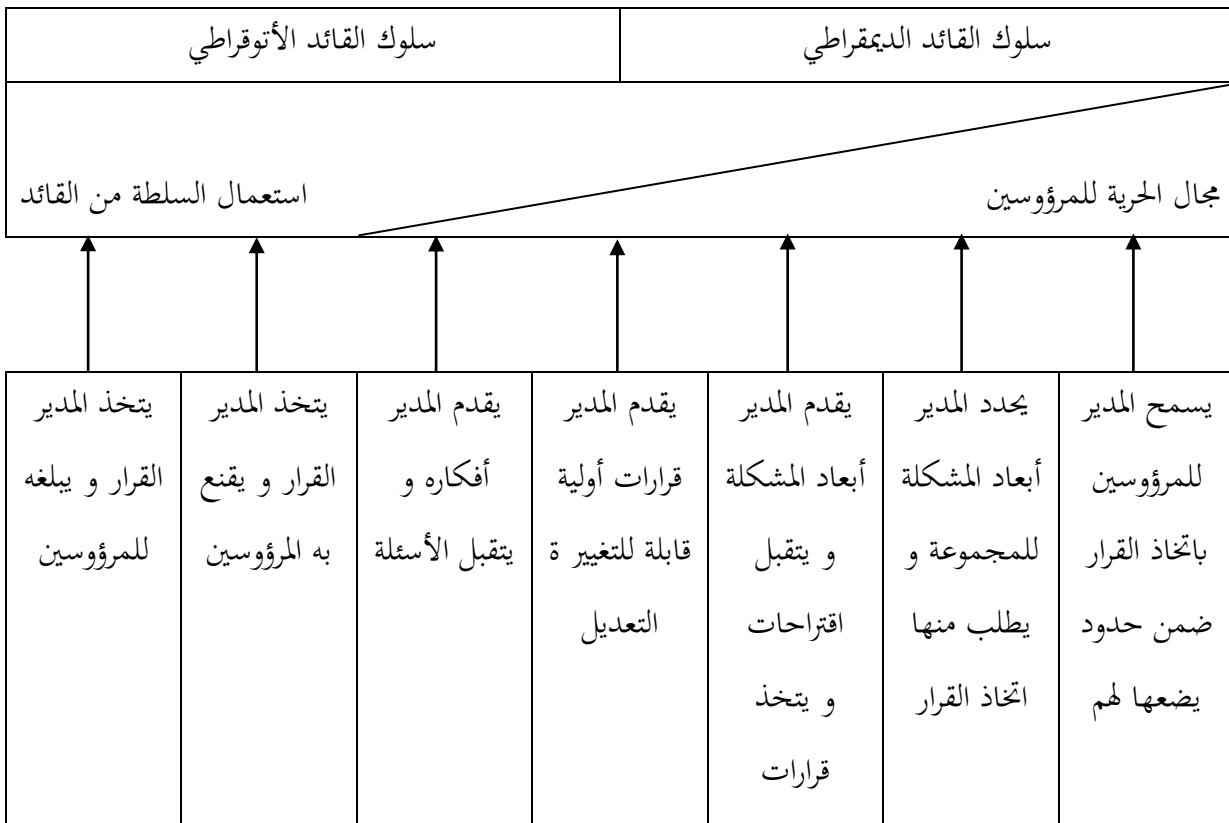
لقد حددت هذه النظرية العلاقة بين القائد و المرؤوسين على أساس أنها خط متصل يبين أحد طرفيه سلوك القائد الديمقراطي و يبين سلوك القائد الأوتوقراطي، و بين هذين الطرفين توجد أساليب متعددة للقيادة تتحدد

(1) ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ، و نفس الصفحة.

(2) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة ، مرجع سابق ، ص75.

بمدى حرية و رغبة القائد في مشاركة مرؤوسيه في إتخاذ القرارات، حيث ظهرت هذه النظرية عام 1958 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي"، أعده كل من روبرت تانتوم (1)

و ورين سميت ، و قد لاقى هذا المقال بين أوساط المدراء التطبيقيين انتشارا واسعا لأنه قدم نموذجا مختلفا في مجال القيادة بدلا من اختياره لأسلوبي القيادة الديمقراطية و الأوتوقراطية ، كما أعطى للقائد أساليب عدة يستطيع إتباعها أثناء تعامله مع مرؤوسيه دون وصف أي منهم بالصحة و الخطأ و، و بذلك أوجد أسلوب قيادي واحد على أساس الخط المستمر continuum، و بذلك فإن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه و قدرات مرؤوسيه و الموقف الذي يكون فيه، و معنى ذلك أن القائد لا يختار أسلوبا واحدا بل يكون مرنا بدرجة كافية ليتلاءم مع الموقف، فالقائد الناجح هو الذي يقدر جيدا الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة، و واضحا مع مرؤوسيه مبينا لهم مدى مشاركتهم في إتخاذ القرار في موقف معين، لكن القرار أولا و أخيرا يكون من صنيعه و الشكل الآتي يوضح هذه النظرية: (2)



الشكل رقم (1): نظرية الخط المستمر في القيادة

(1) ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 34.

(2) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة ، مرجع سابق ، و نفس الصفحة.

يوضح الشكل السابق في نهاية الطرف الأيسر من الخط سلوك القائد المنطوي (الأوتوقراطي)، بينما تمثل نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي، وهناك أساليب قيادية مختلفة تقع بين نهايتي الخط المذكور تحدها الحرية التي يمنحها القائد لمروسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- "نظرية المسار (الهدف في القيادة) Path Goal Theory of Leadership" (1)

أو ما تسمى بنموذج هاوس في المسار-الهدف- تربط هذه النظرية بأساليب القيادة بنوعين من المتغيرات الموقفية هما : العوامل البيئية و سمات المرؤوسين الشخصية، و طور هذه النظرية روبرت هاوس الذي اقترح فيها أن تأثير القائد في مروسيه يكون عن طريق توضيح لهم ما يفعلوا و هذا يمثل المسار ،لكي يحصلوا على الأهداف التي يبعونها، عن طريق أساليبه القيادية المختلفة .

و تفترض هذه النظرية و وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقات السائدة ما بين القائد و رضا الموظفين و أدائهم، و تتضمن:

1- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة، و الحاجة، و مركز الرقابة.

2- عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية، و تشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين و الجماعات التي

يعمل المرؤوسون معها، فضلا عن العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية و الإجراءات و القواعد التنظيمية.

و تنبثق عن هذه النظرية أربعة أساليب قيادية و هي: (2)

1- الأسلوب الموجه (الإجرائي): يزود المرؤوسين بالإجراءات و المعطيات مع إعطائهم توجيهات

و تعليمات يطلب منهم إتباعها ، فضلا عن برجة العمل و تنسيقه و وضع محددات للإنجاز.

2- الأسلوب المساند: يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين و الإهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل.

3- الأسلوب المشارك: و يتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين و اقتراحاتهم عند اتخاذ القرار.

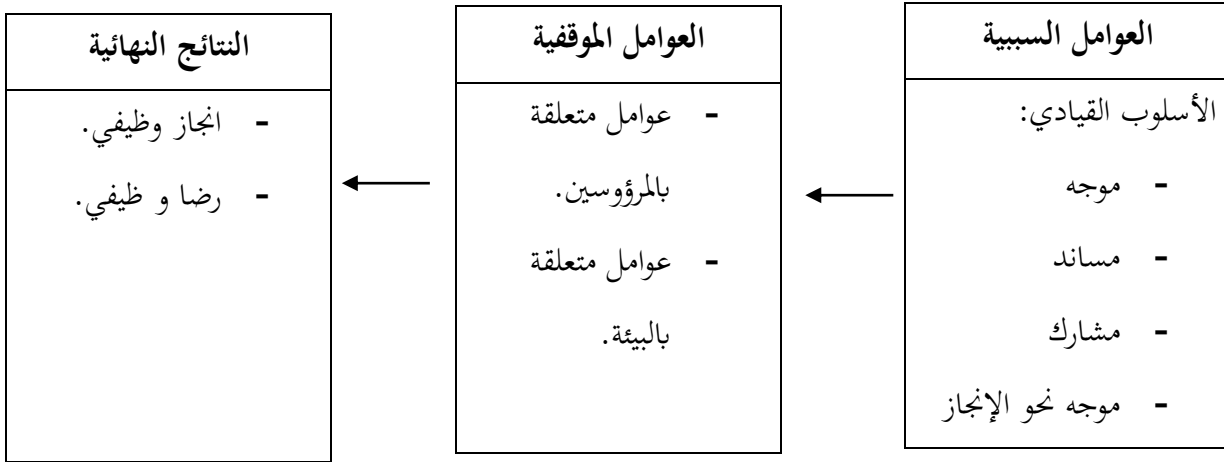
4- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز : و يتميز بالبحث عن طرق، تحسين الأداء مع التفوق فيه و إظهار ثقة

القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات انجاز عالية، مما يساعد على تطوير أدائهم و شعورهم بالثقة.

ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ، ص35.

مارك هانس، مرجع سابق ، ص133.

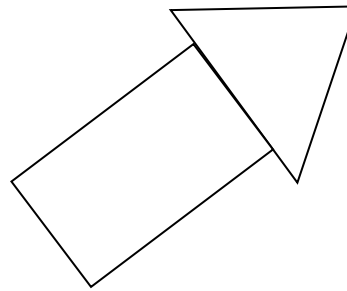
نظرية هاوس في المسار-الهدف-



3-نظرية الأبعاد الثلاثية:

أدخل وليام ردن بعدا ثالثا على نظرية البعدين أسماء بعد الفاعلية، و هو أول من أضاف بعدا ثالثا لبعدي: المهمة والعلاقات، و بذلك أصبح للقيادة ثلاث أبعاد يوضحها الشكل التالي:

بعد العلاقات
Relationship
Dimension



Effectiveness dimension

الفاعلية

Task Dimension

بعد المهمة

(1) ماهر محمد حسن، ص35.

أبعاد نظرية ردن :

- 1- بعد المهمة: و هو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده و جهود مرؤوسيه نحو تحقيق الهدف.
 - 2- بعد العلاقات: و هو مدى العلاقات الشخصية للقائد و الذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه و بين مرؤوسيه
 - 3- بعد الفاعلية: و هو يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق من خلاله القائد المهمات و الوظائف المناطة به.
- و ينبثق من هذه الأبعاد أربعة أساليب قيادية:

- 1- الأسلوب المنفصل: و يمثل اهتماما منخفضا بالمهمة و العلاقات.
- 2- الأسلوب المتصل: و يمثل اهتماما مرتفعا بالمهمة و منخفضا في العلاقات.
- 3- الأسلوب المتكامل: و يمثل اهتماما مرتفعا بكل من المهمة و العلاقات. 4- الأسلوب المتفان.

	عـال	الأسلوب المتكامل	الأسلوب المتصل
بعد العلاقات		الأسلوب المتفان	الأسلوب المنفصل
	منخفض	عـال	منخفض
		بعد المهمة	

و لم يكتفي ردن بهذه الأساليب القيادية الأربع بل أضاف إلى وجود عوامل ظرفية تؤثر في أسلوب القائد و هي 05 عوامل:

- 1- المناخ النفسي للمنظمة.
- 2- التغذية التي ينفذ العمل بواسطتها.
- 3- العلاقات مع الرؤساء.
- 4- العلاقات مع الزملاء.
- 5- العلاقات مع المرؤوسين. و نخلص مما سبق إلى أن فاعلية الأسلوب القيادي عند ردن تعتمد على امتلاك القائد لأساليب قيادية مختلفة تمكنه من أن يكون فاعلا حسب الموقف الذي يوجد فيه.

(1) ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ، ص40.

4- نظرية القيادة الموقفية لفليدر The Contingency Theory of leadership

اعتمدت هذه النظرية منهجا جديدا أخذ في الإعتبار طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد ،و بذلك ظهر ما يسمى ب: "النموذج الموقفى للقيادة الفعالة"،و الذي أسس على سؤالين يدوران حول ماهية العوامل الشخصية التي تجعل شخص ما قائدا ، عن طريق قياس أمرين هما : (1)

الأمر الأول: وصف القائد لمروؤسه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد و عندها نقول أن القائد يهتم بالمروؤسين،و إن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام ،و قد يهتم بهما بشكل متوسط) وقد شكك الباحثون بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني:الموقف القيادي و متغيرات الموقف هي ثلاث تتمثل في: (2)

1/ العلاقة بين القائد و المرؤوسين.

2/ قوة مركز القائد.

3/هيكله المهمة أو مدى وضوح المهمة و تركيبة العمل.

و الشكل التالي يوضح هذه المتغيرات:

الموقف	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقات بين القائد والمرؤوسين	جيد	جيد	جيد	جيد	رديء	رديء	رديء	رديء
هيكله المهمة	عالي	عالي	منخفض	منخفض	عالي	عالي	منخفض	منخفض
قوة المركز	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

(1) مارك هانس، كيف تكون قائدا ناجحا؟،مرجع سابق،ص 132.

(2)راوية حسن،السلوك في المنظمات.مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة،2011، ص 263.

و أشار فيدلر استنادا إلى متغيرات الموقف الأنفة الذكر إلى أسلوب القائد المثالي الذي يتحقق بالآتي: (1)

1- علاقة جيدة بين القائد و مرؤوسيه.

2- ارتفاع في هيكله المهمة.

3- ارتفاع في درجة مركز القائد.

و بناء على ذلك نجد أن أسلوب القائد يختلف تبعا للمواقف و حسب اختلاف درجات متغيرات المواقف.

و قد اختار فيدلر متغيرا لشخصية القائد اعتبره ممثلا لنمطه القيادي، و هذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه (2)

القائد لصفات زميل له في العمل، فإذا كان هذا التقييم لصفات القائد عاليا فالقائد هنا يميل إلى الإهتمام

بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقييم منخفضا و سيئا فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الإهتمام بالعمل

و الإنتاج و ليس العلاقات الإنسانية.

و وفقا لنظرية فيدلر، يجب على القادة أن يفهموا أسلوبهم القيادي الخاص بهم و من ثم يحددوا الموقف عن

طريق علاقاتهم بمرؤوسيه و تركيب المهمة و قوة المركز، و بعد ذلك يكتفوا الموقف ليتناسب مع أسلوبهم القيادي.

و خلاصة لنتائج الدراسات التي قام بها فيدلر في جامعة الينوي يتضح الآتي:

1/ أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي إلى حد معين العلاقات الودية معهم.

2/ أن القائد الذي يعزز الاتجاه نحو العمل لكي يكون فعالا لا بد أن يتقبل ضمن إطار مجموعته.

3/ أن القيادة الفعالة محصلة للتفاعل بين أبعاد القيادة و طبيعة الموقف و ليس كل منهما لوحده.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 66-60.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 263.

5- نظرية هيرسي و بلانشارد (1) The life cycle theory of leadership

ترى هذه النظرية أن هناك أساليب قيادية مختلفة تتلاءم مع المواقف المتباينة و القائد استنادا إلى هذه النظرية يمتلك القدرة على تشخيص هذه المواقف ، و هذه الرؤية هي التي جعلتها تختلف مع النظرية الموقفية لفيدلر .

و اقترحا أن القيادة الموقفية تساعد القادة على تحديد السلوكيات المتغيرة و المتباينة لجعل المتغيرات البيئية أكثر فاعلية، و أعطيا أهمية ل: لتكيف الأسلوب القيادي مع توقعات المرؤوسين، و رفع الروح المعنوية .

و يكون القائد فعالا من خلال قدرته على تشخيص متطلبات الموقف و تحديد مستوى النضج للمرؤوسيه .

و لقد وضع كل من هيرسي و بلانشارد بعدين رئيسيين لسلوك القائد و هما:

سلوك المهمة و سلوك العلاقة و فاعلية هذين البعدين تعتمد على مستوى نضج المرؤوسين. و يتضمن

سلوك المهمة: وضع الهدف، التنظيم، تخصيص وقت الخطة، التوجيه، السيطرة.

أما سلوك العلاقة فيتضمن: تقديم المساعدة أو التأييد و الدعم، الإتصال، التسهيلات المتفاعلة، الإستماع الفعال، تقديم التغذية الراجعة.

أما البعد الثالث فيتضمن نضج المرؤوسين و الذي يطلق عليه دوبرن "الإستعداد"، و يشير مفهوم النضج إلى انجاز المهمة المحددة كما نلاحظ أن له عنصرين هما:

1- الرغبة: و هو امتلاك المرؤوسين للثقة و التصميم و الدافعية لبلوغ مهمة.

2- القدرة: و هي امتلاك المرؤوسين للمعرفة و التجربة و المهارة الضرورية لبلوغ المهمة المحددة.

و بذلك نرى أن النضج يتألف من مفهومين هما النضج النفسي و النضج الوظيفي.

و استنادا إلى ذلك يقسم الأفراد إلى أربعة مستويات عليا و دنيا على اتجاه كالآتي:

1- الأفراد الذين لا يرغبون و لا يقدرّون على تحمل المسؤولية.

2- الأفراد الذين يرغبون و لا يقدرّون على تحمل المسؤولية.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 65.

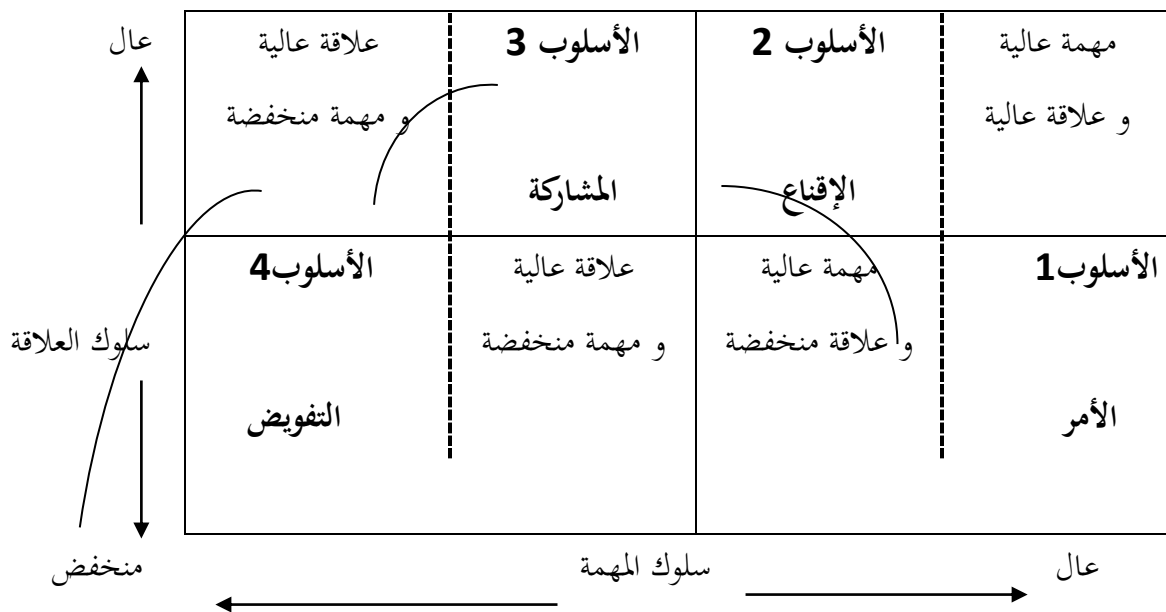
- 3- الأفراد الذين يقدرون ولا يرغبون في تحمل المسؤولية.
4- الأفراد الذين يقدرون و يرغبون على تحمل المسؤولية.

و باستقراء هذه المستويات الأربع نلاحظ أن أعلى مستوى لنضج الأفراد يرتبط بالمستوى الرابع فيما يرتبط أدنى نضج بالمستوى الأول.

و ينبثق من الأبعاد الثلاثة (سلوك المهمة، سلوك العلاقة، النضج) أربعة أساليب قيادية و هي:

- 1- أسلوب الأمر أو التلقين: يتميز بالعناية العالية بالمهمة و انخفاض العناية بالعلاقات، و يتخذ القائد هنا جميع القرارات ثم يعلنها لمؤوسيه.
2- أسلوب الإقناع: يتميز بالعناية المالية بالمهمة و العلاقات، و في الإقناع يعمد القائد إلى اتخاذ القرارات مع محاولته إقناع مؤوسيه بها متوقعا مقاومة بعضهم.
3- أسلوب المشاركة: يتميز بالعناية العالية بالعلاقات و انخفاض العناية بالمهمة، و مساهمة المؤوسين في اتخاذ بعض القرارات و تنفيذ بعض المهمات المتصلة بالعمل و ظروفه.
4- أسلوب التفويض: يتميز بعناية منخفضة بالمهمة و العلاقات، مع تفويض جزء من اختصاصات القائد التي يستمدّها من القانون لأحد المدراء من المستويات الدنيا، دون تخليه عن مهماته.

و هذا الشكل يوضح أسلوب القيادة في نظرية هيرسي و بلانشارد.



يقترح كل من هيرسي و بلانشارد تحرك الأسلوب القيادي تبعا لنضج المرؤوسين و بدءا من المرؤوسين ذوي النضج الأدنى مروراً بالمرؤوسين ذوي النضج المعتدل و انتهاء بالمرؤوسين ذوي النضج العالي. (1)

إن نضج المرؤوسين وفق هذه النظرية يتطور على شكل خط منحنى يأخذ شكلا جرسيا يمتد الخط بشكل مستمر من عدم النضج إلى النضج و بذلك فإن الأسلوب القيادي يتحرك وفق طول الخط المنحني.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 66.

المطلب الرابع: النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية (Modern organisation theories)

ظهرت هذه النظريات في ثلاثينيات القرن العشرين، لتلافي العيوب و الإنتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية ، وقد كان للجهود التي قدموها في تحليلهم للتنظيم و كيفية العمل فيه أثر هام في تنمية و تحسين دور القيادة مستعينة في ذلك بدراسات العلوم النفسية و الاجتماعية⁽¹⁾، و يتطلب الفكر الإداري الحديث أنماط قيادية إدارية حديثة تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة و ذلك من خلال تحويل دور القائد من الإداري إلى دور المساند و المحفز، فالقائد في الفكر الإداري المعاصر هو الذي يوجد و ينمي فرق العمل الأكفاء ، و القادرين على تحمل مسؤولياتهم و المبدعين في إنجاز أهدافهم من خلال الخبرات و القدرات المتجددة التي يتمتعون بها و تبرز هذه النظرية الأنماط الإدارية الحديثة: (2)

1- القيادة التحويلية: و هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين و ذلك من خلال إحداث القائد لتغييرات ايجابية في أداء عملهم و زيادة الولاء و الانتماء لديهم و جعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، و كذلك من خلال خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل و تستند القيادة التحويلية على ثلاث عناصر أساسية هي:

1- التغيير: و يعني التطوير و التجديد التنظيمي و جعل المؤسسة أكثر فاعلية و هنا يضع القائد الاستراتيجيات القابلة للتغيير من خلال التوقعات المستقبلية و القدرة على التطوير و تحسين لأساليب العمل.

2- الإبداع: حيث يوفر القائد من خلال هذا العنصر الجو المناسب للإبداع و الابتكار لدى الأفراد و هذا ما تتطلبه القيادة التحويلية و يتم ذلك من خلال تشجيع العاملين على إتباع أساليب المشاركة و إثارة الدوافع لإنجاز الأهداف باستخدام أساليب التفكير الخلاق و المبدع لدى العاملين و هذا ما يتطلب تحفيز و تشجيع العاملين لتحقيق ذلك .

3- المخاطرة: يتميز القائد التحويلي بقدرته على قبول التحدي و المغامرة و قبول مواقف عدم التأكد و هذا ما يتطلب منه التفكير بعمق و رؤية الأمور بطريقة أوضح، و بتوفر هذه الميزة لدى

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 55.

(2) محمد عمر الزعبي و محمد تركي الباطينة، مرجع سابق، ص 79.

القائد يكون لديه القدرة على الإنجاز و التنمية الذاتية و رفع مستوى العاملين لديه، فالقيادة في هذا العنصر تتميز بالتغيير و حب الإبداع و المخاطرة المحسوبة و المدروسة. (1)

أ- **القائد التحويلي:** هو قائد جذاب له حضور قوي و جاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه

و إدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل و يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين و استثارتهم عقليا و عاطفيا، يحبه المرؤوسون لشخصه و ذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل و فحص ثقافة المنظمة و دفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل و المنظمة، و كذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، و يدعوهم للتحويل من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى. (2)

ب- **خصائص القائد التحويلي:**

- يرى أن المبرر من وجوده هو نقل المرؤوسين من حوله إلى نقلة حضارية، بحيث يضع أهدافا عالية و معايير أداء مرتفعة، و يبدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم للوصول إليها.
- يتمتع بثقة ذاتية عالية، و إحساس عالي بالذات و يتمتع كذلك بإصرار ذاتي كبير، و لا يعاني من صراعات داخلية نفسية، مما يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه.
- له حضور ديناميكي و نشاط واضح، و يقدم للمرؤوسين حلولاً جذرية غير متوقعة لمشاكلهم.
- أثناء تكلمه مع المرؤوسين يتكلم و يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً، و كأنه يمارس التنويم المغناطيسي و هذا ما يجعله يعبر عن مشاعرهم التي لا يستطيعون التعبير عنها.
- إنه ممثل ممتاز يتصرف دائماً و كأنه على خشبة المسرح.
- إن طريقة تفكيره و تصرفاته تكسبه جاذبية شخصية، و هذه الأخيرة يمكن أن تكون موجهة ذاتياً بمعنى إحساسه العالي بالذات، حيث يركز على قوته و على مركزه و قيمته في عيون الآخرين، بحيث يحبه الآخرون و يتبعونه لشخصه و ليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة التي يتبناها و لا يناقشونه فيها، كما

(1) بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق و نفس الصفحة.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 317.

- يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة ، و هكذا يتبعه المرؤوسون للأهداف العامة التي يتبناها و ليس بالضرورة لشخصه. (1)
- عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة: تشبيهات مجازية، شعارات معبرة و مصطلحات جديدة أي يستخدم كل الأساليب الإلهامية، و يمكن تمثيل ذلك بعبارة كأن يقول مثلا مدير شركة "كوكا كولا" لموظفي شركته "نحن نقدم للناس في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية".
 - يستشير مرؤوسيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم و وسائلهم، و ذلك بتقديم أهداف جديدة، و و سائل جديدة، و جهات نظر، بدائل، رؤية و تحديات فكرية جديدة
 - يقدم اهتماما عالي و رعاية كبيرة على المستوى الفردي، و خاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون لرعاية خاصة.
 - يرقى برغبات المرؤوسين، فإذا تكلم المرؤوسون عن الحاجات الفيزيولوجية فإنه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الإجتماعية، و في دورهم و مكائنتهم بين المنافسين.
 - إن جاذبيته الشخصية و أسالبه الإلهامية و استشارته العقلية لمرؤوسيه و رعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية، يؤدي لدافعية أقوى و تحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم. (2)
 - صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين و بالمنظمة، فهو محب للتغيير و التغيير في رحلة و ليس نقطة و صول، و شجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة و قادر على التعامل مع المواقف المعقدة و الصعبة، و في هذا يقول مدير شركة جنرال الكتريك **General Electric** "قادة الشركات الجيدون هم القادرون على خلق الرؤية، و تحديدها بوضوح و الاحتفاظ بها بصبر و المثابرة على تحقيقها بلا هوادة". (3)
 - إن القائد التحويلي حساس لمشاعر الآخرين، و يتصرف في ظل القيم الأخلاقية ما يؤدي به لخلق ثقافة أنجاز مبنية على هذه القيم.
 - إن القائد التحويلي يتعلم طول العمر و ينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها كما يعتبر نموذجا

(1) سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، مرجع سابق، ص52.

(2) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان، دار وائل، 2005، ص49.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية. بيروت، لدار الجامعية، 1993، ص346.

جيدا للسلوك للاقتداء به في المنظمة.

- و هناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية أو الكاريزماتية و التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكاريزماتية للقائد هي بداية القيادة التحويلية فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة للخصائص السابقة مثلما يقول محمد سعيد أنور سلطان: القيادة التحويلي ما بعد الكاريزما "و توافقه في هذا ماجدة العطية في قولها" القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما".⁽¹⁾

2- القيادة التبادلية:

تعتبر النظرية التبادلية امتدادا للنظرية التفاعلية، و قد ظهرت بشكل واضح في أعمال أودين هولاندر 1978، الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين و هي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه، حيث يأخذ و يعطي الإثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح و يدير الصراعات و يقلل من الغموض و يساعد في مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت و الجزاءات، و في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام و التدعيم أكثر من هذا يرى هولاندر أن قدر القائد في التأثير على مرؤوسيه تحصل بثمن و هو أن يترك نفسه يؤثر فيه، لأن قبول المرؤوسين التأثير القائد يتوقف على مسار التبادل بينهما.

و يقوم القائد بهذا النوع من القيادة على عملية تبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم مقابل تلبية حاجاتهم و رغباتهم مثل: تقديم الحوافز و المكافآت مقابل انجاز الأعمال فأساس هذه القيادة هو التدعيم الشرطي بمعنى قبول المرؤوسين لعود القائد بالمكافآت و الحوافز و تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، ففي هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج و مراعاة حاجات و رغبات الأفراد. و يتميز القائد التبادلي بالأمر التالي: (2) : 1- تحديد الأهداف و إجراءات تنفيذها للعاملين .

2- تصميم هيكل العمل و تكليف العاملين بالمهام.

3- التعاون مع المرؤوسين من خلال مبادلة انجازاتهم بالمكافآت و الحوافز .

4- يبحث عن الانحرافات و يتخذ إجراءات تصحيحها.

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة. عمان، دار الشروق، 2003، ص 234.

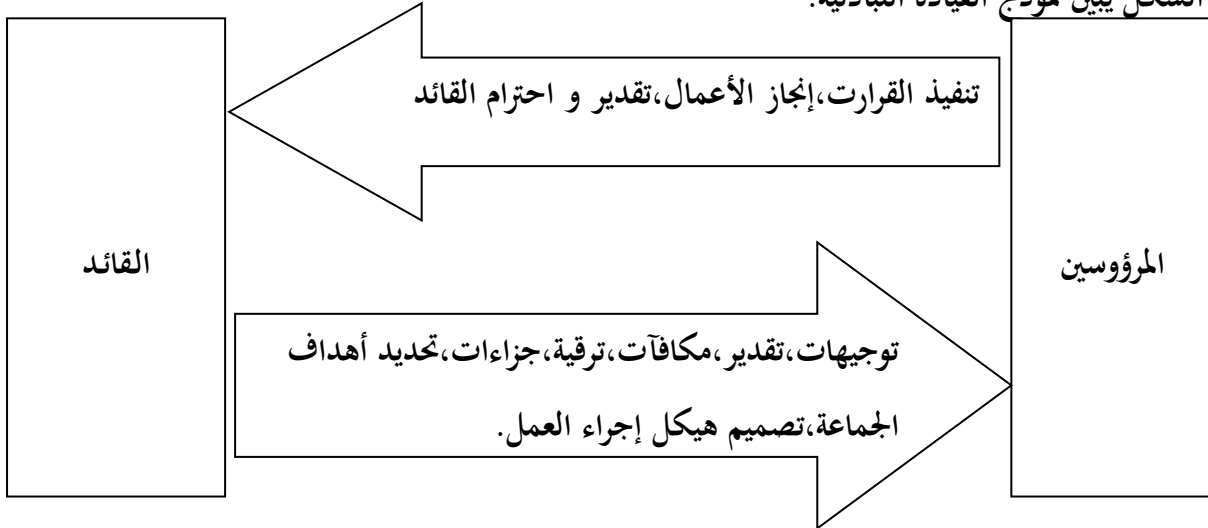
أما جاكوبس فيرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة و المركز و التقدير و المكافأة نظير خدماته و مساهماته من أجا تحقيق أهدافها ،أما دور القائد فيرتكز بصفة أساسية على حذف أعضاء الجماعة على انجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام أو تقديم المكافآت و الجزاءات بمختلف أشكالها و على هذا فالقيادة حسبه تتضمن علاقات (1)

تبادلية متكافئة بين القائد و مرؤوسيه و بدون هذه العلاقة لن تتحقق القيادة الإدارية .

و يرى بيتر بلو أنه على ضوء إلتزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام القائد و معاونته لهم . (2)

و على ذلك يستفيد القائد من دعم و ولاء الجماعة له ، كما تستفيد هذه الأخيرة من توجيهات و قرارات القائد الجيد. و الشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية و عناصر التبادل التي قد تتم بين القائد و مرؤوسيه.

الشكل يبين نموذج القيادة التبادلية.



المصدر :محمود سيد أبو النيل .

نلاحظ من الشكل أن هناك تبادل بين القائد و المرؤوسين حيث يأخذ و يعطي الإثنان مكافآت عن ذلك وهو ما يبين أن القيادة و فق النظرية التبادلية تتكون من ثلاث عناصر و هي: القائد، المرؤوسين، و عناصر التبادل بين الطرفين و التي تكون في الاتجاهين حيث بدونها لن ينجح القائد في التأثير في مرؤوسيه و إن كان تأثير القائد أكبر بفعل العناصر التي يقدمها لجماعة المرؤوسين ،إلا أن ذلك لا يلغي الدور الهام لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم.

(1) محمود سيد أبو النيل ،علم النفس الصناعي ، بيروت ،دار النهضة العربية،لبنان،1985،ص631.

(2) محمد أبو الفضل الشافعي،القيادة الإدارية في الإسلام، مصر،القاهرة،المعهد العالمي للفكر الإسلامي،1996،ص31.

تقييم النظرية التبادلية: (1)

إن أهم ما يميز النظرية التبادلية أنها: تعتبر أن القائد و المرؤوسين لا يختلفون كثيرا فلي يوجد فاصل بين دور كل منهما ما دام كل منهما يأخذ و يعطي إلا أن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية و الأعمال التبادلية التي تحدث من أجل تحقيق الاستقرار في المنظمة مثل: تحديد و تخصيص العمل، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات إلا أنه عند مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادرة بالتغيير كخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق العمل إدارة عملية اندماج مع جماعة أخرى فلن تكفي القيادة التبادلية بل يحتاج إلى قدرات، و مهارات للتغيير تعرف باسم القيادة التحويلية، كما أن النظرية التبادلية تتعامل مع المرؤوسين كجماعة متجانسة و هذا ما يناقض الواقع، حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم و هذا ما يؤدي إلى اختلاف علاقتهم مع القائد.

مبادئ و أفكار المدرسة الحديثة: (2)

إن الافتراض الذي تقوم عليه هو أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني و ليس هناك طريقة فضلى للشكل الذي تقوم عليه التنظيمات، فهناك مداخل متعددة لتأكيد الحقوق و المسؤوليات و الواجبات سواء للتنظيمات أو القوى العاملة، و هذه المداخل تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين المصالح المختلفة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. حيث زاد التنافس النوعي و الكمي و اجتذاب رؤوس الأموال و الأسواق و انتقل الصراع بين التنظيمات المتعددة ذات الحقل الإنتاجي المتشابه، مما عزز أهمية الفرد المؤهل، أدى ذلك إلى اتساع دائرة إحساسه بالأمن الوظيفي و الضمان الاجتماعي. و في ظل هذه المتغيرات السريعة تعقدت الأهداف، وأصبحت مرحلية للوصول إلى الهدف النهائي، و أصبح الصراع بينهم من النوع الرشيد و المعقول و المنطقي، و الأهداف في هذا الوضع يمكن أن تتغير بأهداف أخرى أو يتم تعديلها و هذا ما يسمى **Goal Displacement**

و هذا ناتج عن صراع من نوع مختلف و هو التوفيق بين الحماية البيئية و الأهداف الاقتصادية، فالآثار السلبية للمصانع و الدخان و النفايات بأنواعها، تشكل عدوا لدودا للبيئة الطبيعية و النفسية و الاجتماعية و الحضارية و هذا بدوره يؤدي إلى تعديل في الخطط و أساليب التطبيق و التنفيذ للعمليات و الإنتاج في التنظيم و أسلوب إدارة القوى البشرية بحيث يتم التركيز على مكونات الفرد بشكل أكبر.

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 261.

(2) ظاهر كلالدة، القيادة الادارية: الاتجاهات الحديثة، الأردن، دار زهران، 2013، ص 84.

المبحث الثالث: مقومات و مهارات القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مقومات القيادة الإدارية.

إن للقيادة الإدارية مقومات و شروط واجب توفرها و منها:

- وجود جماعة من الناس.
- وجود شخص من بين الجماعات قادر على التأثير في سلوك بقية الجماعة.
- أن يكون هدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق هدف مشترك لجميع الأعضاء.

أولاً: وجود جماعة من الناس.

و الجماعة كما يعرفها سميث : "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون و حدتهم الجماعية و لديهم القدرة على العمل بطريقة محددة، يتفاعلون مع بعضهم".

و من المعروف أن هذه الكلمة ترتبط عادة بوجود تنظيم، حيث أن القيادة تقوم أساساً على الجماعة المنظمة، حيث بين ستوجديل أن من الصعب التفرقة بين الجماعة و التنظيم، أي أنه من الصعب تحديد فيما إذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيمًا، أو تحديد نقطة تتحول عندها الجماعة إلى التنظيم.

و قد فرق ستوجديل بين الجماعة و التنظيم، حيث بين أن الجماعة المنظمة يتباين أعضائها بالنسبة لإلتزاماتهم و مسؤولياتهم مما يستدعي أن يكون هناك شخص يستطيع التأثير في باقي الجماعة و لديه القدرة على توجه تلك الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة، أما التنظيم كجماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في كونه قد يكون لها قائد و قد لا يكون، فإن كان لها قائد أصبحت جماعة منظمة، و لديها شعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.

ثانياً: وجود التأثير. بمعنى لا بد من وجود شخص مؤثر و آخر متأثر، و تتعدد وسائل التأثير التي يستعملها القائد فمنها ما يقوم على :

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 43.

الثواب : و المتمثل في المكافأة التي يقدمها القائد على ما يقوم به الآخرون، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة جيدة و ارتياح من قبل الجماعة و تثير لديهم روح التعاون، ومن وسائل الثواب التي يستخدمها القائد: المكافآت، الترقية، الشكر، إعطاء المزيد.

الإكراه: تتمثل فيما يقوم به القائد من معاقبة الآخرين إذا لم يقوموا بتأدية المطلوب ، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة سلبية و ردود فعل سيئة، و تثير لديهم العدوانية ضد قائدهم و بالتالي عدم تحقيق الأهداف (زكي 1991).

و مدى نجاح القائد أو فشله يتحدد بمدى قوة و فاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها، و عملية التأثير تأخذ ثلاث حالات:

أ/ **محاولة القيادة:** و يكون من خلال إحداث التغيير في سلوك الأفراد دون أن يتمكن القائد من الحصول على النتيجة.

ب/ **القيادة الناجحة:** و تكون من خلال إحداث تغير في سلوك الجماعة في الاتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد.

ج/ **القيادة الفعالة:** و تكون من خلال إحداث تغيير فعال في سلوك الجماعة، و أن التغيير قد تم فعلا.

و عملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لاستغلالهم لغايات غير مفيدة، بل هي تعاون الجميع ليكتشفوا بأنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة لهم نتيجة مجهودات القائد و نجاحه في قيادة أفراد المجموعة (درويش.1990).

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة:

يوجد في أي منظمة أهداف مشتركة و مرغوب تحقيقها سواء للجماعة أو القائد، و هذه الأهداف متعددة و متنوعة فمنها تكون خاصة بالجماعة و منها خاصة بالقائد في حد ذاته.

و كلما كانت الأهداف واحدة كلما سعى الجميع إلى تحقيقها، و تكمن الصعوبة عندما يكون هناك تعارض في الأهداف و كيفية معالجة هذا التعارض و صولا لتحقيق الأهداف المرغوبة، بما يضمن إرضاء جميع الأطراف.

و يمكن للقائد معالجة التعارض كما بينته "فيوليت" من خلال أحد الطرق التالية:

- أن تغطي أهداف جانب على أهداف جانب آخر، و هنا يبقى الجانب الضعيف غير راضي.

- استخدام أسلوب المساومة، و هنا يتم إرضاء الأطراف من خلال عمل تنازلات من كل الأطراف.

- تحليل القائد للخلافات و مجالات التعارض إلى عناصرها و ترتيبها و دراستها من جديد، و هذا يعتبر أنسب حل.

كما أن تحقيق أهداف الجماعة من خلال جهود القائد في إشباع حاجات الأفراد تؤدي إلى رغبة الجماعة إلى الانقياد لتعليمات و أوامر القائد لقناعتها بتحقيق أهدافها من خلال القائد.

(1) محمد عمر الزعبي و محمد تركي البطاينة، مرجع سابق ، ص 44.

المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية.

لقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها، و يمكننا إيجازها على النحو التالي:

1/ التخطيط و تحديد الأولويات .

2/ التنظيم و البناء المؤسسي .

3/ المحافظة على أداء النظام لوظيفته .

4/ وضع جدول الأعمال و صناعة القرار .

5/ إظهار الحكمة السياسية.⁽¹⁾

فالقائد الإداري يجب عليه امتلاك مهارات محددة ، و يعرف القائد (**Leader**):

إن كلمة قائد **Leader** تعني ذلك الشخص أو الفرد الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، و قد يكون الفرد قائدا في موقف ما و تابعا في موقف آخر.

بعض السمات اللازمة للقيادة:

أولا: المهارات الذاتية:

1/ السمات الجسدية: و هي كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية: القامة و الهيئة، الصحة .

و الاستعدادات الجسدية و النفسية المتمثلة في: القوة البدنية و العصبية، القدرة على التحمل، النشاط و الحيوية.

2/ القدرات العقلية: و هي الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية و الإعتقادات الأساسية، و يعتبر الذكاء من

أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، حسب دراسة جامعة "أوهايو" . و هناك سمتان مميزتان للذكاء و هي القدرة

على التصور و التمتع بروح المرح و الدعابة.

(1) رداح محمود الخطيب و أحمد محمود الخطيب، القيادة: دراسة حديثة، عمان، دار الوراق، 2014، ص 26.

3/المبادأة و الابتكار: هي الميل الذي يدفع الفرد إلى الإقتراح و العمل ، كما يقول فايول هي التي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف من الموظفين باعتبارها القوة المحركة. و ترتبط بهذه السمة 03 سمات أخرى هي: الشجاعة، القدرة على الحسم ، السرعة في التصرف.

4/ ضبط النفس: و هي القدرة على ضبط الحساسية و قابلية الانفعال ، ومنعها من تعويق القدرات الجسمية.
ثانيا- المهارات الفنية:

و هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و الكفاءة في استخدامها بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف.
و من أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

أ/يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة.

ب/تتميز بالمعرفة الفنية العالية،و المقدره على التحليل في مجال التخصص.

ج/هي مألوفة أكثر من غيرها من المهارات.

د/هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى.

و من أهم السمات و القدرات المرتبطة بالمهارة الفنية:

1/القدرة على تحمل المسؤولية: كما يقول "بارنارد" شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه.

2/الفهم العميق و الشامل للأمور: أي أن يكون ملما بالمعارف الإنسانية.

3/الحزم: أي أن يكون حازما و أوامره قاطعة.

4/الإيمان بالهدف و إمكانية تحقيقه:فهذه السمة تزيد من قدرة إقناعه لمرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف.

ثالثا- المهارات الإنسانية:

و هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم،و خلق روح العمل الجماعي بينهم،و هذا يتطلب وجود فهم عميق و متبادل بينه و بينهم.و من السمات المرتبطة بهذه المهارة:الإستقامة و تكامل الشخصية التي

تمكنه من إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه ، كما يقول "كاتز" إن الثابت من وجود هذه المهارة لدى القائد من الأمور السهلة ، ذلك أنها تمثل جزءا من سلوكه اليومي ، بما يتضمنه من تصرفات و اتصالات في تعامله مع مرؤوسيه و زملائه. (1)

رابعا- المهارات الذهنية أو فكرية:

و هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الإستنتاج بالمقارنة، و كذلك تعني المرونة و الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذلك أفكار تغير المنظمة حسب متطلبات العصر و الظروف.

1/المهارة السياسية: قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، مع ربط أهداف التنظيم بأهداف العامة، و التوفيق بين الإتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع و بين نشاط التنظيم. و هنا القائد يؤدي دورين أحدهما مرتبط بالسياسة و الآخر مرتبط بالقيادة. و هذا مرتبط بتوفر القدرات التالية حسب المفكر "بول ابلي": (2)

أ/ أن تتوفر لديه القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.

ب/ أن تتوفر لديه ما يسمى بالولاء للخدمة العامة.

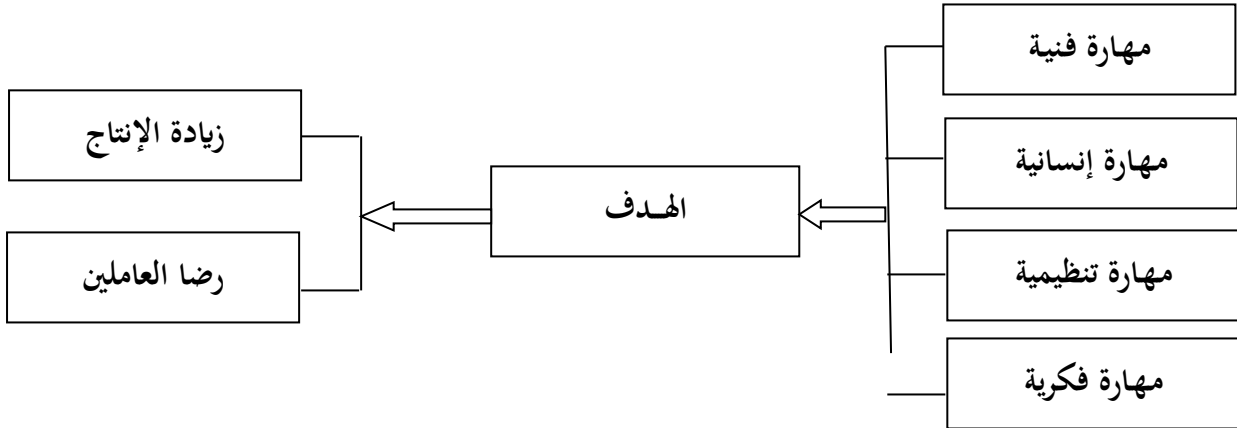
ج/ أن تتوفر لديه ما يسمى بالحاسة السياسية.

2/ المهارة الإدارية: و هي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله و ممارسة نشاطه بما يتلاءم و تحقيق أهداف التنظيم، و ما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين و إشباع حاجاتهم. و من أهم الدلائل التي تبين توفر هذه المهارة: كفاءته في التخطيط، توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا، وضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية و عادلة، إبراز و تطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه و تطويرها، الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم، توضيح خطوط السلطة، تحمل المرؤوسين مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم و السلطة المفوضة إليهم.

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 95.

(2) بشير العلق، القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2010، ص 15.

و الشكل التالي يوضح مهارات القيادة



المصدر: محمد عبد الغني حسن، الإدارة الحديثة.

كما يجب على القائد الإداري أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات اختلفت باختلاف المفكرين وهي: (1)

الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، التركيز فترات طويلة في مجال اهتمامه، القدرة على تكوين ارتباطات و اكتشاف علاقات، الرغبة المتزايدة في استكشاف بدائل للحل، الدافعية للإنجاز و قدرة التركيز على الهدف، المثابرة على البحث و الإستقصاء و التجريب.

إضافة إلى مواصفات أخرى للقائد الإداري الناجح هي: (2)

التدين و حسن الخلق و التمسك بالقيم، قوة الشخصية و القدرة على السيطرة و التأثير في الآخرين، الذكاء و حسن التصرف في المواقف المختلفة، التفاعل الاجتماعي و القدرة على التكيف مع الآخرين و مشاركتهم.

الاتزان الإنفعالي و السيطرة على الذات، العدل و المساواة في الثواب و العقاب في التعامل مع الآخرين.

النزاهة و الأمانة و السمعة الطيبة، و أن يكون قدوة حسنة للمرؤوسين و مثلاً يحتذى به.

الولاء و الانتماء و الاعتزاز بالوطن و العمل مع المرؤوسين، إنكار الذات و الإخلاص في العمل و التفاني في الأداء مع تحمل المسؤولية، الحكمة في اتخاذ القرارات و السلوك و الكياسة في التصرفات، أن يكون محبوباً و مهيباً و موضع ثقة الآخرين و تقديرهم و احترامهم، القدرة على اتخاذ القرار السليم و إصدار الأوامر المناسبة في

(1) محمد عبد الغني حسن، الإدارة الحديثة. مصر، القاهرة، مركز التطوير و النشر، ص 121.

(2) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 95.

التوقيت الملائم، القدرة على تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية، التمثيل المشرف لمؤسسته و مرؤوسيه، القدرة

على التخطيط السليم، القدرة على التنسيق و التنظيم الجيد، القدرة على التوقع و التنبؤ، و اتصافه ببعده النظر⁽¹⁾

و خصوبة الخيال، القدرة على التقدير السليم و التحليل و التفسير، الإنتاج المتميز و الامتياز الفردي في فنية العمل و فهم جوانبه الدقيقة، المظهر الجيد و الجاذبية و سلامة البنيان و الصحة العامة، التواضع في التعامل مع الآخرين، و احترام شديد للذات، يشيع و يسمح بحو الديمقراطية في وحدته و بين مرؤوسيه، اللباقة و القدرة على التعبير و الخطابة في الآخرين، النجاح في العلاقات العامة و القدرة على تحقيق الإتصال مع الآخرين، أن يكون مرحا يشيع حوا من البهجة داخل الوحدة مع الآخرين، الثقافة العالية و سعة الاطلاع و الرغبة في المعرفة و متابعة التطورات، الشجاعة و الجرأة في الحق، التقدير و التقبل و الاعتراف المتبادل مع الزملاء و المرؤوسين. الحماس و الإيجابية و المبادأة و النشاط، قوة التحمل و الصبر و الطاقة الكبيرة و الجهد الفعال المستمر، إنكار الذات و العمل الصامت، مراعاة التطبيق الدقيق لقواعد الأمن، الإلمام بالقوانين و اللوائح المختلفة مع تنمية مهاراته الفنية الإدارية، العمل للصالح العام دون أنانية أو إتكالية، الحزم و سرعة البت في الأمور، القدرة على الإقناع و التفاوض، موضوعية الحكم و واقعية النظرة و منطقية التحليل، القدرة على إيجاد العلاقات بين المتغيرات، الإلمام بمشكلات مجتمعه و مؤسسته و مرؤوسيه، و فهمه للآخرين، و الشعور بأحاسيسهم مع إحاطته بكل ما يدور بالعمل، الصبر و العزيمة و التصميم على الهدف و المثابرة و الجلد و الجد في العمل، أن يكون ذا طموح عال، الالتزام و التحلي بالانضباط و الضبط و الربط و النظام فيما يتعلق بذاته

و مؤسسته، الفطنة و رجاحة الفكر و يقظة العقل و القدرة على التركيز، القدرة على التوجيه و المتابع و الحفز و التشغيل و تصحيح الأخطاء و النقد البناء، و رسم سياسة الجماعة، و توزيع أدوارها، و رفع الروح المعنوية

و العمل بروح الفريق و تحقيق التعاون مع الآخرين و تجميعهم حوله، اليقظة و الانتباه و الحذر و الاستعداد الدائم، أن يكون على وعي بأسس القيادة السليمة و مبادئ السلوك الإنساني القدرة على التصرف في الشدائد و المواقف الصعبة، الثقة بالنفس و الاتصاف بالمرونة و عدم التذبذب، الحساسية و مراعاة ظروف الآخرين

و الكرم و التعاطف مع المرؤوسين، المستوى الاجتماعي المناسب و المظهر اللائق.

(1) بشير العلاق، مرجع سابق، ص 75 - 76.

المطلب الثالث: مراكز القيادة الإدارية.

توجد القيادة المباشرة و غير المباشرة في المراكز التالية:

1- القيادة المتصدرة أو قيادة رأس الحرية:

و تحدد هذه القيادة الهدف و تنصدر العمل بشكل يمكن تعيينه، مركزة أحيانا على القيادة بالقدوة، ويتمثل هذا النوع من القيادة في الأنشطة التدريبية ذات الأعداد الكبيرة ، أو المؤتمرات.

2- قيادة الرفقاء:

و القائد هنا في الأغلب هو الذي يبادر بالعمل، و يحافظ بشكل متسق و ثابت على العلاقة بين الزملاء حتى أنه لا يمكن الكشف عن المصدر الإنساني الذي يقود المجموعة إلا من خلال التحليل الدقيق، و يبقى القائد الرفيق عادة مع المجموعة من خلال سلسلة متعاقبة من التغييرات و الأعمال، و يظهر هذا النوع من القيادة بأوضح أشكاله في مجموعة من الأشخاص الصغار الذين يلعبون معا لأنهم ينتظرون القائد ليحدد لهم نوع اللعبة، و يختار تعليماتها و يعطي إشارة الموافقة على نشاطاتها.

3- القيادة الرعوية: (1)

و يمارس القائد هنا دوره و تأثيره من مركز خلف المجموعة، و لهذا المركز -من عدة نواحي- تأثير حاذق و قوة تفوق المراكز الأخرى، و يمكن إسناد القيادة الإسمية إلى شخص آخر يوجد في مقدمة المجموعة، و لا يمكن الكشف عن مصدر القيادة الحقيقي إلا بالملاحظة الدقيقة و في هذا النوع من القيادة يكون مركز القائد متحركا و مرنا، إذ يتحرك القائد من مركز إلى آخر و من مستوى سيطرة إلى مستوى آخر.

و في هذا النوع أيضا تستطيع القيادة أن تكسب أو تخسر القوة و قد تصبح في بعض الأحيان غير فعالة لفترات طويلة، و مثل هذه المرونة يمكن أن تكون مظهرا مقصودا. و في غالب الأحوال تكون قوة التحفيز التي يطبقها القائد من قبيل الممارسة الأولية للتأثير الذي يزاح عن الأفراد المعبيين بعد أن يكتسبوا قوة دافعة

(1) بشير العلاق، مرجع سابق، ص 18.

إلى العمل و عندما تظهر مجموعة من الناس ما يدل على إيجاد قيادتها بنفسها فإن القائد المبادر الذي يأمل في تنمية قادة آخرين يسحب تأثير قيادته ليتسنى للقيادة الجدد مزاوله أعمالهم. (1)

مثال ذلك أن يتيح المشرف التربوي الفرصة لمعلم متميز يقود النشاط التدريبي و يكون المشرف قائدا رعويا.

و على المشرفين أن يدركوا أنهم سيستعملون هذه المراكز المختلفة في عملهم، و يمزجون بينها و يختارون حسب ما تقتضيه المواقف، و يتصرف المشرف في كثير من الحالات مع من يشرف عليهم و كأنه في مركز الراعي.

و هذه الأنواع الثلاثة من القيادة قد تبدو أنها تتعارض مع بعضها، و مع ذلك فثمة صفات مشتركة بينها

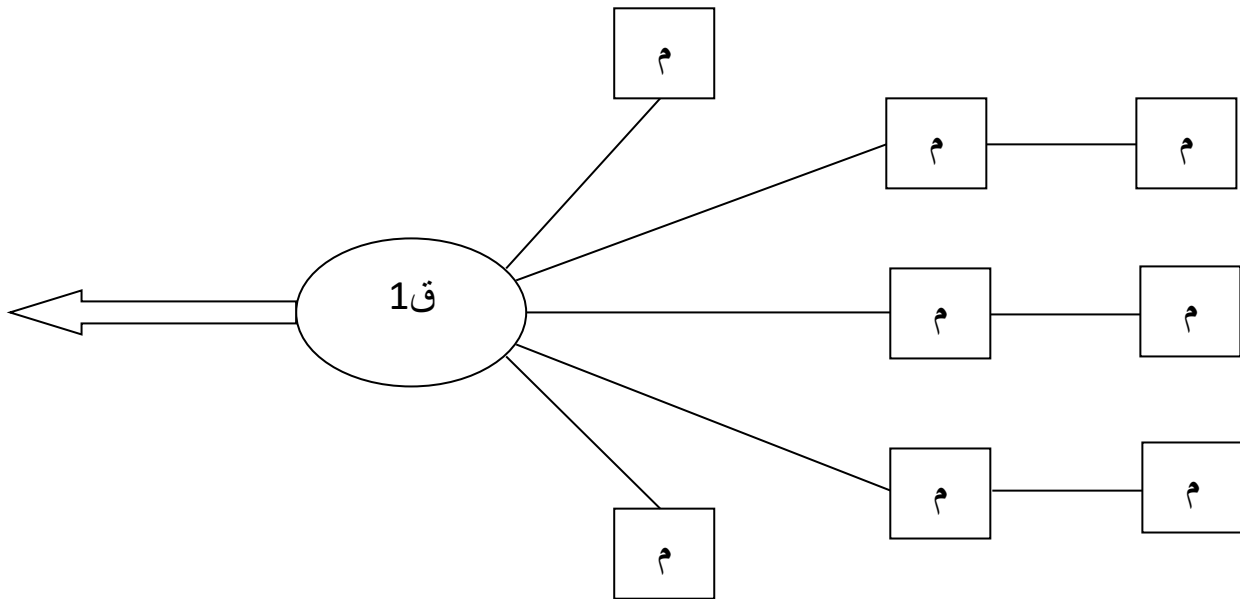
و من هذه الصفات المشتركة الظاهرة للعيان الإتصال، و في الحقيقة فإن نمط الاتصال الإشرافي المختار يقدم في العادة الدليل على نوع القيادة.

و يبين الشكل التالي هذه المراكز القيادية، حيث يوفر القائد في مركز القيادة المتصدرة (ق1)، و القائد في مركز

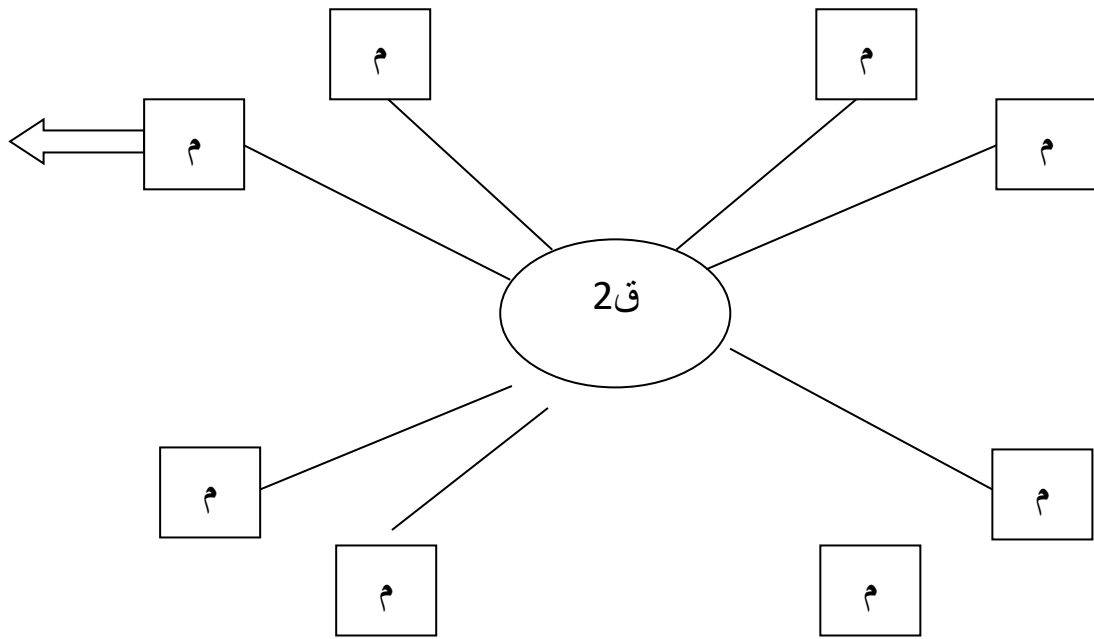
قيادة الرفقاء (ق2)، و القائد في مركز القيادة الرعوية (ق3) الدافع إلى القيادة من وجهات نظر ثلاث مختلفة

، و من دون تعبيرات و توضيحات فعالة، فلا يمكن تمييز القائد عن غيره من أعضاء الجماعة.

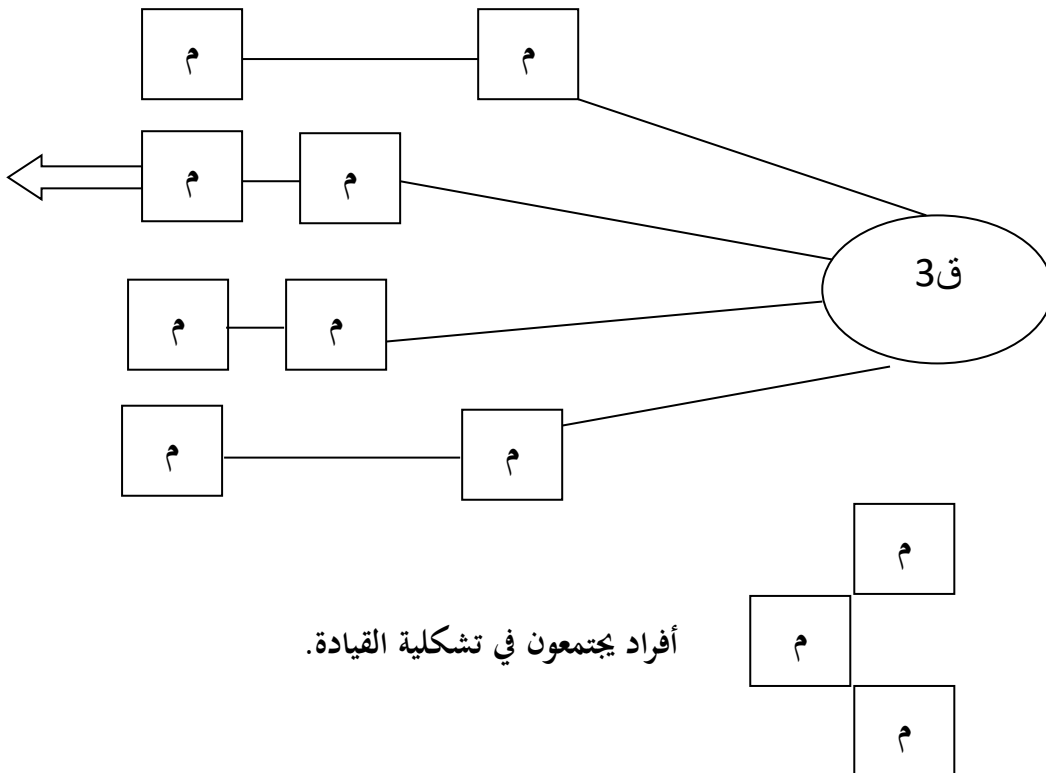
المفتاح: ق1: قائد في مركز القيادة المتصدرة.



ق2: قائد في مركز قيادة الرفقاء.



ق3: قائد في مركز القيادة الرعوية.



أفراد يجتمعون في تشكيلة القيادة.

(1) بشير العلاق، مرجع سابق، ص 20-21.

المطلب الرابع: قوة تأثير القيادة الإدارية.

تعني قوة القائد قدرته الإستثنائية و الفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له ، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة و المرغوبة للجماعات أو الإدارات التي ينتمون لها. و تشير العديد من الأبحاث و الدراسات إلى أنماط قوة القائد و تأثيره تشتمل على ما يلي: (1)

1- القوة الشرعية أو القانونية:

و هذه القوة تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل "المدير العام- المشرف- المدير".

2- القوة التحكم في نظام التحفيز:

و هذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة و إدارة و مكافأة الآخرين مثل(الرواتب،الترقيات،الجوائز).

3- قوة القسر و الإكراه:

تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة و العقاب و الجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر،التأنيب،إنهاء الخدمة).

4- قوة الخبرة:

و هي التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة، و كذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

و هي القوة التي تأتي عن طريق العلاقات أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب و روابط العلاقة وهذه العلاقة تتمثل في مساعي المديرين و المشرفين في المستويات الدنيا و قدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا و ذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض و صلاتهم المعروفة.

(1) بشير العلاق، مرجع سابق، ص 17.

خلاصة الفصل الأول:

و مما سبق تتضح لنا مدى أهمية القيادة الإدارية التي تعتبر محورا رئيسيا و مهما تستند إليه مختلف الأعمال في الجهة الإدارية في مجال حشد الطاقات و تقييم سلوك العاملين و تنسيق الجهود، و نحو ذلك مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف و بالتالي الرفع من الأداء، كما تتضح مدى أهمية القائد الإداري على كل المستويات و في كل العصور و الأزمنة، فالقائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا و هاما في كل المراحل و العمليات التي تمر بها المنظمة و هو المسؤول الأول و المباشر على جماعات العمل لذلك نجده متميزا عنهم و يمتلك صفات و مقومات لمساعدته في كل مهامه المنوطة به.

كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه و تنظيم و تنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف و غايات معينة فردية كانت أو جماعية، و من ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي و توزيع العمل بين الأفراد و الجماعات في تنظيمات و نظم اجتماعية متعددة، و هذا ما تطرقنا و سردناه لكم في فصلنا الغني بكل ما يتعلق بالقيادة الإدارية و ذلك لأهميتها، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة و جيدة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

الفصل الثاني: الأداء و أساليب تحسينه

الفصل الثاني: الأداء و أساليب تحسينه.

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الادارية بشكل عام و بدراسة الموارد البشرية بشكل خاص ، و التي تعتبر هذه الأخيرة من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة و نجاحها و هي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة

و تطويرها ، كما أن نوعية الملائمة بين الأفراد و الوظائف التي يؤديونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء و درجة الرضا الوظيفي و كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بالعنصر البشري ،ومن أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار و تدريب العاملين بها هي وظيفة تقييم العاملين و الأداء الذي يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، إن لم نقل الأهم في واقع المنظمة لدى كل من له بها صلة مباشرة، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من كل نشاط، إن هذه الأهمية للأداء جعلته كمصطلح يجب تحديده

و ضبط مدلوله، ينتقل إلى ميدان البحث العلمي و يشكل محورا قائم بذاته للبحث، ذلك أنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه، و لعل ما برز ذلك تعدد المداخل و الزوايا التي عولج بها .

و لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة و خاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد إستخدام الموارد البشرية ، بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء و مساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم و الرقي ، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل .

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء و عناصره: Defining performance .

يشغل موضوع الأداء بالمنظمات اهتمام الباحثين و الممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول و القطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية و غير الربحية و الأفراد)، و هذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث على الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين، أما العاملون فيكالفون بتنفيذ القرارات و الأوامر فقط و قد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء عامة و مفهوم الأداء خاصة.

أولا : تعريف الأداء:

لغة: تقابله اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، و التي اشتقت من اللفظة

الإنجليزية Performance التي تعني انجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". (1)

و هو نفس المعنى الذي ذهب إليه القاموس، الذي يعرف الأداء في القاموس بأنه "نتيجة كمية محصلة من طرف

فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين و يتم الحكم عليه ب: الأمثل، الجيد، الكفء... الخ". (2)

إصطلاحا: فهو من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام

و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، و ذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل المؤثرات

التي تؤثر في الأداء و تنوعها، حيث أن شيوع استخدامه في الأدب التسييري و كثرة استخدامه لم يؤدي إلى توحيد

مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في

استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. (3)

(1) . A.Khemakhem :La dynamique du contrôle de gation ,ed :borda,paris 2^{eme} ,P 310 .

(2) . Petit Larousse: ed Librairie la rousse, paris 1990 .

(3) سهيل إدريس المنهل، قاموس فرنسي عربي، بيروت، دار الآداب، 2003، ص 895.

و هذه بعض مفاهيم الأداء ندرجها كما يلي:

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو بشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".⁽¹⁾

ويعرف الأداء بأنه النتائج التي تنتج من الفعاليات و الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة". كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة".⁽²⁾

كما يعرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁽³⁾

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، و هو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام و سائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، و لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، و لتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطر و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".⁽⁴⁾

و لتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى Chevalier و آخرون معه أن: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة

ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... الخ، أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن

عنصر العمل، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله".

كذلك يعرف الأداء بأنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة".

(1) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قالمة، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص123.

(2) عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادرات، التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص49.

(3) سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية. ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات و حكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 9 مارس 2005، ص35.

(4) جمال حنشور، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 84-85، جامعة باتنة، ص9.

ثانيا: تعريف الأداء:

يعرف الأداء بأنه: " المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها و لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات".⁽¹⁾

و يعرف الأداء: "بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه و قدراته على الأداء و الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح".

كما يعرف الأداء بأنه: " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه".⁽²⁾

و عرف الأداء بأنه المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. و يعرفه أندروود (Andrewd) " بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المنظمة".

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

فهو قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

و كذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

و يشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك و بالتالي فإن الأداء الجيد الإيجابي هو النتائج المرغوبة

(1) عابدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي. القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص 35.

(2) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قالمة، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 123.

المحددة للسلوك و في المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك. كما يعبر عن الأداء أحيانا بالكفاءة و الفعالية.

و يعرف أيضا الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة و يختلف من وظيفة لأخرى و إن وجد بينهما عامل مشترك".

و يعرف أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

و الأداء الوظيفي حسب المير " هو نشاط يمكن للفرد انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة".

أما مصطفى عشوي فيرى أن الأداء الوظيفي: "هو نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".⁽¹⁾

و عرف الأداء الوظيفي بأنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز مرتبطين بالنتائج، و أنه كل ذلك السلوك و الإنجاز و النتائج معا، و هو المحور الأساسي و موضوع التحسين و التنمية في المنظمات.

و يشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء الوظيفي و يقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء الوظيفي فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، إنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.

كما أنه إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل.⁽²⁾

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء الوظيفي إلى "القدرة على التكيف مع البيئة و الإستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين و حسن استغلال الموارد المتاحة".⁽³⁾

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244.

(2) درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، في القرن الحادي و العشرين، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص 480.

(3) علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص 290.

و مفهوم الأداء يتضمن معياري الكفاءة و الفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين و الحوادث

و الغيابات و التأخير عن العمل ،حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية،و كذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل و قلة حوادثه،لذلك يمكن القول أن الأداء الوظيفي المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل و المعوقات و السلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

و يجسد أداء العاملين " مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، و مدى سلوكياتهم و تصرفاتهم أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".⁽¹⁾

لذلك نجد أن أداء العامل ببساطة هو: " هو قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".⁽²⁾

و أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها أثناء قيامه بالعمل مثل: إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات و الخبرات المكتسبة، و بهذا فالأداء الوظيفي للعامل مفهوم شامل و لا يتعلق فقط بانجاز المهام.

كما يعبر عن الأداء الوظيفي للعامل عن "درجة اتمام و انجاز المهام المكونة لوظيفته، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".⁽³⁾

و يتضح مما سبق، أن تعدد تعريفات الأداء الوظيفي هو ناتج عن تعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال

سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية ،و باختلاف مدارس و خلفيات الباحثين و توجههم، و على الرغم من في تعريفهم للأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، و يعتبر هذا الاختلاف جزئي و ليس

(1) عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية. القاهرة، 2000، ص 13.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة . بيروت، دار النهضة العربية، 2000، ص 15.

(3) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 215.

جوهرى ، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا في تعريفهم الأداء الوظيفي و هي كما يلي:

- 1- **الموظف:** و ما يمتلكه من معرفة و قدرات و مهارات و قيم و اتجاهات و دوافع.
- 2- **الوظيفة:** و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و واجبات و مسؤوليات و ما تقدمه من فرص للتطور و الترقيات و الحوافز.
- 3- **الموقف:** و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

و بالتالي فإن الأداء الوظيفي الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون الأخرى و ألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا و التركيز على جميع العناصر معا في آن واحد.

و يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق غاية و هي النتائج. و لهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة. و هو يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة.

كما أن للأداء محددات تتمثل في : المعرفة الصريحة - المعرفة الضمنية- الدافع.⁽¹⁾

و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الدافع	المعرفة الاجرائية	المعرفة الصريحة
اختيار الأداء	المهارة المعرفية	الحقائق
مستوى المجهود	المعرفة القياسية	المبادئ
الإصرار على السلوك	المعرفة الطبيعية	الأهداف
	المعرفة الشخصية	

جدول يوضح محددات الأداء الوظيفي.

المصدر: Herman aguinis سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء.

⁽¹⁾ Herman aguinis ، سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، عمان ، الأردن ، دار الفكر ، 2011، ص 114.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل و الطبيعية.

فحسب معايير الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يكمن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو...

ب- الأداء الجزئي:

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، سياسي، تقني... الخ، و في الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي

أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج" إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف و أنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الإقتصادية تدل على وجود الأداء

الإقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، و الذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدني مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الإجتماعية ، و إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بما كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) و الخارجي، فيعبر سعي المنظمة إلى بلوغها على الأداء الإجتماعي لها، و بغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا ، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الإقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"، و بذلك يتلزم الأداء الإقتصادي و الاجتماعي

و المنظمة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا. (1)

و إلى جانب الأداء الإقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمنظمة

و ذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين.

أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة

أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل

إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها

في بلدان العالم الثالث و الأمثلة كثيرة.

(1) عبد المليك مرهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، جامعة محمد خيضر ب: بسكرة، ص 89.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.

إن الأداء الوظيفي بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو ايجابيا ، و لما كان تحسين الأداء الوظيفي ، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر ، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية و تقليص آثارها السلبية و منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية: (1)

- الهيكلية. — القيادة.
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها. — الثقافة.
- الإستراتيجية. — الخيارات التقنية.
- المحيط الذي تنشط فيه المنظمة. — أسلوب الإدارة.

و غير بعيد عن هذه العوامل أورد Kruger ما أسماه بالأجزاء الستة للأداء و التي تتمثل في الأشخاص

أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المنظمة ، الفلسفة و الثقافة (نظام القيم ، الرموز الأساطير) الإستراتيجية، الأنظمة، كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة، طاقات الإنجاز الكامنة العملية الإنتاجية.

و يرى Kruger أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاحمها، توافقها مع بعضها البعض

و مدى تكيفها مع المحيط. (2)

و على خلاف هذا المدخل اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة ، و لقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل: اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية سياسية تكنولوجية... الخ. أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية تنظيمية.

J.Chaabani : les concepts de performance dans des théories du management .in la (1)
performance Op.cit.P24.

IDEM : P 25. (2)

و على الرغم من أن هذا التقسيم حظي بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي و ما هو خارجي أي بين المحيط و المنظمة لكون هذه الأخيرة "لا تتوقف عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو بموجوداتها المادية، بل إنها بوجودها، و سلطتها القرارية تنسج شبكة من العلاقات و التدفقات، و القوى التي قد تتكامل أو تتعارض مع العلاقات و التدفقات و القوى الصادرة من مراكز قرارية أخرى".⁽¹⁾

و مع كون مدخلات المنظمة امتداد لمحيطها فيها و كون مخرجاتها امتداد لها في محيطها فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا أكثر منه عمليا، لذلك فإننا لتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المنظمة و محيطها سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المنظمة و عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المنظمة. حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

أ- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات و القيود و المواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة".⁽²⁾

و بالتالي فهي تمثل محيط المنظمة بمختلف أبعاده و الذي يعبر عنه **H Mintezberg** بأنه "كل ما هو خارج المنظمة".⁽³⁾

و باعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبيا على المنظمة و بالتالي على أدائها و تفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها.

و خلق فرص تسمح و تساعد على تحقيق الأهداف.

(1) أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص 58.

(2) عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال. الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1992، ص 60.

(3) H , mintezberg : structure et dynamique des organisation. éd/les éditions d' organisation (3) .paris .1992. P245.

ب-العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة:

تنتج هذه العوامل من خلال تفاعل مختلف العناصر الداخلية، لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المنظمة ومسيرها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا و التي تسمح للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية و مع كثرة و تداخل العناصر المكونة للمنظمة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز بصعوبة الحصر الدقيق و التداخل فيما بينها، و التفاوت من حيث درجة و سرعة التأثير و من حيث إمكانية التحكم فيها. و على الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (1)

أ- **العوامل التقنية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمنظمة و تضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو معالجة المعلومات.
- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المنظمة من حيث هيكلها.
- نوعية المنتج أو نوع الخدمة.
- التوافق بين منتجات المنظمة و رغبات طالبيها.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.

ب- **العوامل البشرية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة

و تضم على الخصوص:

- التركيبية البشرية من حيث السن و الجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.

-التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.

-نظامي المكافآت و الحوافز.

-الجو السائد بين العمال و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين.

-نوعية المعلومات.

و من العوامل التي يصعب التحكم فيها ثقافة المنظمة التي يؤكد بعض الباحثين على تأثيرها في أداء المنظمة إلا أن

ميكانيزمات هذا التأثير و مدى قدرة المسيرين على التحكم فيه تبقى إشكالية مطروحة للبحث. (1)

(1) N ,Lemaitre :la cloture d'entreprise facteur de preformance. .paris .1984. P153.

المطلب الرابع: إدارة الأداء.

1- مفهوم إدارة الأداء:

يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها "الجهود الهادفة من قبل المنظمات و المؤسسات و الوزارات و الشركات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي و الجماعي و وضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها".

و هي عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع.

و هي أيضا عملية تواصل مستمرة تتم بالإشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر، و تهدف إلى التوصل لتوقعات و فهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، و هي عبارة عن نظام يتألف من عدة أجزاء، يجب العناية بها جميعا، إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المؤسسة، و المدراء و الموظفين.⁽¹⁾

إن إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحديد و قياس و تطوير أداء الأفراد و الجماعات و وصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. و يقصد بها:

أ- عملية مستمرة: أي أنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، و ملاحظة الأداء وإعطاء و تلقي تدريب و تغذية راجعة مستمرة.

ب- و صف الأهداف الإستراتيجية: تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدير أن أنشطة الموظفين⁽²⁾ و مخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة و بالتالي تساعد المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف و الأهداف التنظيمية و تجعل إسهام الموظفين للمنظمة ثابت.

(1) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا و فرديا، مصر - الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2014، ص 11.

(2) هيرمان أجنيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، الأردن، عمان، دار الفكر، 2011، ص 22.

و هناك مزايا عديدة مرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأداء، فهو يمكن أن يقدم الإسهامات الهامة التالية:

- 1- زيادة الدافع و الحافز على الأداء : معرفة كيفية أداء الفرد و نجاحه الماضي يقدم الدافع للإنجاز مستقبلا.
- 2- زيادة التقدير الذاتي: تلقي تغذية راجعة عن أداء الفرد يشبع حاجة بشرية للإدراك و التقدير في العمل هذا، بدوره من المحتمل أن يزيد التقدير الذاتي.
- 3- اكتساب المدير رؤية و معرفة: عن المرؤوسين و المشرفين المباشرين و المديرين الآخرين المسؤولين عن تقدير ليكتسبوا رؤية جديدة عن الشخص الذي يتم تقديره، فقد نظمت دراسات أثبتت أن تطوير علاقات منتجة مع الزملاء يؤكد كفاءة المدراء و اكتساب رؤية جديدة عن أداء الفرد و شخصيته و بدوره هذا يساعد المدراء على بناء علاقة أفضل مع هذا الشخص.
- 4- توضيح و تحديد العمل و معاييرهم: حيث يكتب الموظفون منهم أفضل السلوكيات و النتائج المطلوبة من موقعهم المحدد، و هذا ما يكسب الفرد فهم أفضل عما هو مطلوب ليصبحوا ذو أداء أفضل.
- 5- تحسين الرؤية الذاتية و التطور: حيث أن المشاركين في هذا النظام يكتسبون فهما أفضل لقوتهم في النظام الذي يمكن أن يساعدهم على تحديد مساهمهم المستقبلي المهني بشكل أفضل.
- 6- الأعمال الإدارية تكون أكثر عدالة و ملائمة: يقدم هذا النظام معلومات صالحة عن الأداء التي التي يمكن أن تستخدم للأعمال الإدارية مثل: الزيادات والعلاوات، الترقيات، الإنتقالات، بصفة عامة يساعد هذا النظام على ضمان أن المكافآت توزع على أساس عدل .
- 7- وضوح الأهداف التنظيمية: هذا ما يساعد على فهم الموظفين و تحسين قبولهم للأهداف الواسعة.
- 8- زيادة كفاءة الموظفين: و مساعدتهم على أن يصبحوا أكثر نجاحا بتأسيس خطط تطويرية.
- 9- هناك حماية أفضل بالقوانين: يمكن أن تساعد البيانات التي يتم جمعها من خلال إدارة الأداء ونظامها على توثيق التوافق مع القوانين.
- 10- المقارنة بشكل أفضل و أكثر بين الأداء الجيد و الضعيف للموظف: و هذا ما يجبر المشرفين على المواجهة و التعامل مع مشكلات الأداء على أساس وقي قبل تعقد المشكلة أكثر.

- 11- تفهم المشرفين للأداء بوضوح أكثر: عن طريق الاتصال بمرؤوسيههم و إيصال أحكامهم عن الأداء. فعندما يمتلك المدراء هذه الكفاءات يتلقى المرؤوسون معلومات مفيدة عن رؤية المشرفين لأدائهم.
- 12- سهل (يمكن) التغيير التنظيمي من تفعيل أنظمة إدارة الأداء: فهي أداة مفيدة لدفع التغيير التنظيمي. فالطريقة الوحيدة لتغيير الثقافة أن نغير طريقة أداء الأفراد على الأساس اليومي.
- 13- تعزيز الرغبة، الحافز، و النية في البقاء بالمنظمة: عندما يرضى الموظفون عن أداء منظماتهم و نظامها فمن المحتمل أن يؤديوا بشكل أفضل و يهتموا بمنظمتهم، و لا يحاولون تركها. (1)

مزاي و أهداف إدارة الأداء:

تهدف و تحقق إدارة الأداء المزايا التالية:

- 1- الحكم على سلامة الخطط الإستراتيجية.
- 2- الحكم على سلامة الأهداف و السياسات.
- 3- الحكم على كفاءة الإدارة في ممارسة الوظائف.
- 4- بحث إمكانية تطوير و تحسين الأداء مستقبلا.
- 5- تقييم كفاءة و فاعلية القرارات الإدارية.
- 6- تخطيط أنشطة التدريب الموجهة و خطط التحفيز.
- 7- الحكم على قيمة المنظمة بدلالة قدرتها التنافسية. فهي تهدف: (2)

تأسيس نظام فعال لقياس و تقييم الأداء، يكون جزءا من الثقافة العامة لجهة الإدارة، و يكون حاضرا في أذهان العاملين طوال فترة عملهم، و ليس فقط أثناء فترات التقييم، كما تحقق الاتصال و التخطيط و التخطيط المتواصل بين القادة و تابعيهم، و ذلك بالانتقال من الأسلوب الذي تتحكم فيه الإدارة في كل الأفراد والعاملين إلى أسلوب التوجيه و الإرشاد. كما أنها تحول أسلوب الإدارة التقليدي المتدرج من أعلى إلى أسفل إلى وضع المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار في أيدي القائمين على العمل.

(1) هيرمان أجنيس، مرجع سابق، ص 26.

(2) محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 16.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء Employees Performance Evaluation

قبل التطرق إلى تعريف تقييم أداء العاملين يمكننا أولاً تعريف التقييم :

أولاً: تعريف التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، و وضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون ، و ما هو كائن في أي ميدان كان.

وعرف موناهان التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، و يتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فاعلية الأشياء".⁽¹⁾

كما يمكن تعريف التقييم بأنه "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً و ذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل".⁽²⁾

و لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين و الحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، و ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات و مهارات و قابلية الأفراد العاملين من ناحية، و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى⁽³⁾.

فالأداء يتضمن معلومات كمقاييس الحوادث و معدلات الدوران و الغيابات و التأخيرات حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية.⁽⁴⁾

(1) مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفاية الادارية.

[http:// www.upu.edu/samajalathumanitiesvo14f6.htm.09/09/2005](http://www.upu.edu/samajalathumanitiesvo14f6.htm.09/09/2005)

(2) عبد الناصر الموسوي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية .رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، عنابة، جامعة باجي مختار ،قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005، ص14 .

(3) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار المسيرة، 2010، ص149.

(4) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 242.

و تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت و تدعيم جوانب القوة أيضا(1).

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله و في أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته. (2)

و لذا فإن المعايير التقويمية تركز على الكفاءة و فعالية الانجاز المراد تحقيقه، أي ينبغي على الفرد العامل أن يعمل الشيء الصحيح من أول وهلة ، فالكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، و الفاعلية فتعني القدرة أو القابلية على انجاز الأهداف ، و لذا فإن المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ارتباطا عضويا كما أنهما يرتبطان بمفهوم الإنتاجية و التي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية. و غالبا ما تستخدم الإنتاجية كمعيار أساسي في قياس أداء العاملين حيث أنها تمثل: الإنتاجية = المخرجات .

المدخلات

فعملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الانجاز المتحقق مقارنة بالأهداف و المعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية الملائمة. فالتقييم يستهدف التخلص من الانحرافات و عدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير و تحسين فاعلية و كفاءة الانجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة.

و لذا فإن عملية التقييم الأداء هي عملية قياس و تحديد مستوى انجاز الأفراد العاملين في المنظمة" سيما أن جميع المنظمات تسعى لمعرفة و تحديد نوعية و كمية الأداء المتحقق للعاملين لديها. مستهدفين من ذلك التأكد من المهارات و القابليات و القدرات التي يمتلكها الفرد العامل و مدى الاحتياجات المستهدفة للقوى البشرية مستقبلا في ظل معطيات التطور و التحسين المستمر للمنظمة و رغبتها في الإستمرار و الاستقرار في الأسواق التنافسية و تحقيق المكانة السوقية لها ، فالواقع الملم يشير إلى التهافت الكبير للمنظمات المنافسة في استثمار

(1) محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية ، عمان ،الأردن، مطبعة دار الحامد للنشر و التوزيع، ص137.
(2) فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان،الأردن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008، ص 147.

الطاقات البشرية لديها بصورة فاعلة من أجل الاستقرار و الاستمرار، و لذا فإن تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة يتجلى في قدرات المنظمة على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بصورة فعالة.

و تتكون دورة حياة عملية التقييم من أربع خطوات: (1)

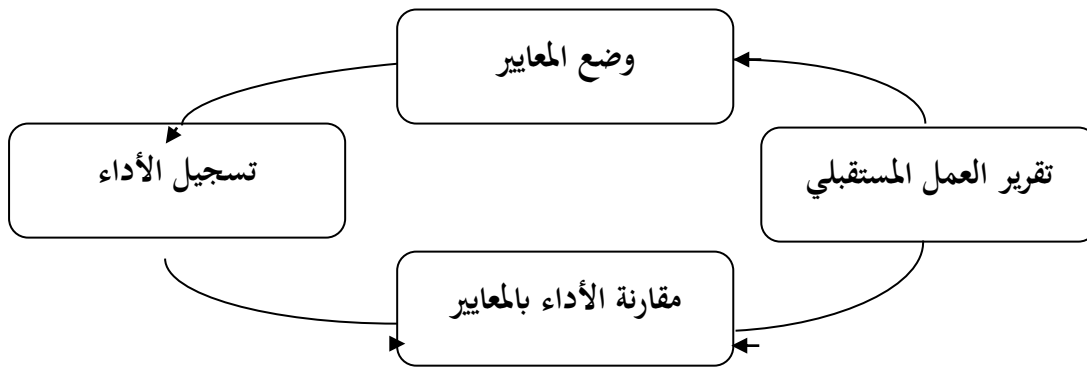
الخطوة الأولى: هي وضع المعايير اللازمة لقياس الأداء.

الخطوة الثانية: هي تسجيل الأداء الفعلي للعامل.

الخطوة الثالثة: هي القيام بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها.

الخطوة الرابعة: هي تقرير نوع النشاط المستقبلي، و الشكل التالي يبين ذلك.

دورة عملية التقييم



المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي.

كما ينظر العديد من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المنظمة و تمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم

يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة و لا يدخل في عملية إطار

تقييم الأداء. أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم

و على الرغم من تأكيد الكثير من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة إلا أنهم مع هذا

التأكيد يقترحون مفاهيم لتقييم الأداء قد يمكن اعتبارها مرادفة لمفهوم الرقابة ، فمنهم من يرى أن "تقييم

(1) كامل محمد المغربي ، مرجع سابق، ص 249.

الأداء، يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية و يمكن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما و الوقوف على الانحرافات و تبريرها و تحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك

قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة، بالمشروع (المؤسسة) بما يحقق أهدافا محددة من قبل " (1).

و في الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرارات و إنما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط. (2)

و على هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس انجازات المنظمة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية. (3)

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية رقابية تختص بالمقارنة الميدانية و الفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، و بين ما يجب أن ينجز. و ذلك بهدف التعرف و الوقوف على مستوى و حجم و نوعية الأداء الذي تم"، (4).

فالمدرء العموميون يحتاجون إلى تقييم الأداء ليعرفوا أين كانوا و إلى أين هم ذاهبون، و الكيفية التي تتم بها عملية التقييم في المنظمة، فجوودة التقييم تعتمد على اختيار أسلوب معين و على طريقة استعماله، لأن استخدام المنهج الخطأ و المكان الخطأ أو عن طريق الناس الخطأ يقلل من الثقة في المنهج بدل من التطبيق.

ويظهر عند تقييم الأداء ثلاث مستويات من الأداء:

1- أن يكون الذي تم مطابقا لما هو مطلوب و وفق الخطة الموضوعية، أي بدون زيادة أو نقصان و في هذه الحالة يكون الأداء طبيعيا .

2 - أن يكون الأداء الذي تم أعلى لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعية، أي في الزيادة و في هذه

(1) عايدة سيد خطاب، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي. دار الفكر العربي، 1985، ص401.

(2) جمال مرقش يوسف، أثر التغيرات الثقافية على مفهوم الأداء و تقسيمه، ص290.

(3) عبد المللك مزهود، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص96.

(4) أيوب محمد المزيتي، الإدارة التأسيسية علم و فن ، ط3 ، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر التوزيع، 2008، ص507

الحالة يكون الأداء ايجابيا.

3- أن يكون الذي تم أقل لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعة أي في نقصان، و في هذه الحالة يكون الأداء سلبيا، و على ذلك يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، و اتخاذ القرارات التصحيحية، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها".⁽¹⁾

و من أهم التعريفات و أبرزها و وضوحها لتقييم العاملين:

- 1- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.⁽²⁾
- 2- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل وقوتهم في العمل و قدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور.⁽³⁾
- 3- تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى.⁽⁴⁾

(1) عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مؤتمر قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009، ص161.

(2) فايز الزعي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجية). عمان، الأردن، دار الهلال، 1991، ص 191.

(3) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين. القاهرة، 2001، ص 191.

(4) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد). دار النهضة العربية، 1999. ص 55.

- 4- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، و تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة. (1)
- 5- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه". (2)
- 6- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. (3)

(1) أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، القاهرة، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001، ص 57.

(2) وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 123.

3 http://www.arabhrm.com/modules/newsarticile.phpstoryid=17.htm.2003. للتنمية الإدارية.

المطلب الثاني: فوائد و أهمية تقييم الأداء .

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل البناء، و تتجلى الأهمية و الفوائد التي ينطوي عليها تقييم أداء العاملين في:

- 1- تزويد المدراء و متخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- 2- المقدرة على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة و مدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي عادل.
- 3- تحسيس و إشعار الموظفين بالمسؤولية و إعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة و أن عملية الترقية و النقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- 4- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء و القادة على اتخاذ قرارات بشأن تحسين و تطوير أداء الموظفين و اقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء و تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل.
- 5- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة و ما يجب عليها في مختلف العمليات.(1)
- 6- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه مرتبط يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس الأداء دوريا و سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق. لذا فإن التخطيط و وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.
- 7- تحسين الأداء و تطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره، فهي تساعد الإدارة العليا في المنظمة لمعرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها.

(1) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 149 .

- 8- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه المساهمة في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين، حيث أن اختيار هذه الاحتياجات لا يتم عشوائيا أو اعتباطا و إنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين الأداء.
- 9- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة، و لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى: "و ليس للإنسان إلا ما سعى"، و لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- 10- انجاز عمليات النقل و الترقية: إن هذه العملية من شأنها أن تساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابلية إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفئات أو النقص بالموارد البشرية من ناحية مما يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء.
- 11- معرفة معوقات و مشاكل العمل: تساهم هذه العملية بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات. فالتقييم يكشف مكامن القوة و الضعف في جميع العناصر الإنتاجية لتحسينها و تغييرها مستقبلا.
- إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل و الفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف و لذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز إليها في التطوير الهادف للأداء.⁽¹⁾
- كما تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق و الائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، و تطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة، و ذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف.

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط5، عمان، دار المسيرة، 2013، ص149-152.

و ترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية:

- أ- توجيه نظرة الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف ، و حيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- ب- ترشيد الطاقة البشرية بالمنظمة في المستقبل ، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة و تنميتها ، و كذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها ، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز و المكافآت التشجيعية.
- ت- مساعدة مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس و الحكم.
- ث- إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي نتيجة تعرف القائد على كيفية أداءه العمل الذي سيتولى مهامه مقدما و كذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم و فعال للحوافز، و أيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية.
- ج- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، و كذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.
- ح- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها. (1)
- خ- و بما أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة ، فالرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، أما تقييم الأداء فهو عبارة عن استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة، فعملية الرقابة الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين : (2)
- الأولى: محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الانحراف.

(1) محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 174.

(2) علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 218.

الثانية:تصحيح مسارات الأنشطة ، و هذا هو تقييم الأداء.

لذلك فان عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق النقاط التالية ومن أهم فوائدها:

- 1- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط .
 - 2- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.
 - 3- يفيد تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
 - 4- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة.
- و معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات،و إلقاء الأضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك:
- أ- الاستخدام غير السليم للأفراد: حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب،لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل و العاملين.
 - ب- التوزيع غير السليم للعمل:حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.
 - ت- الإجراءات غير الملائمة:توجد بعض الإجراءات المعقدة و التي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء.
 - ث- التشغيل غير الكافي للمعدات:حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور. (1)

(1) توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء،توزيع دار الفكر العربي،القاهرة،2003،ص 5.

المطلب الثالث: طرق و معايير تقييم الأداء.

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمائية و وفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون، و هناك العديد من الطرق و المعايير المستخدمة في مختلف المنظمات، منها التقليدية و منها المقاييس الحديثة في التقييم

و لكن قبل التطرق إلى هذه الطرق و المعايير تجدر الإشارة إلى العوامل التي يتم بناءاً عليها و وضع هذه المقاييس و المعايير في تقييم و قياس الأداء، حيث أنه يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية و في المنظمة، فتفاعل الفرد مع خصائص الموقف يؤدي إلى أداء معين للعمل و هي:

أ- خصائص متعلقة بالفرد: تشمل القدرة (عوامل ذهنية، جسدية، اجتماعية، عاطفية، الخبرة العملية السابقة، التعليم، التدريب) ، و الدافعية (مستوى الجهد الذي يبذله الفرد)، و تصور الفرد لدوره (معتقدات الفرد بالنسبة لما يكون أداءه فعالاً لوظيفته).

ب- خصائص الموقف: فهي العوامل المؤسسية، و هي جميع جوانب العمل باستثناء الفرد، و تشمل (الرؤساء، الزملاء، تصميم العمل، نظام المكافآت، الهيكل التنظيمي، سياسات المنظمة... الخ). (1)

و هذا توضيح لكل من الطرق أو المقاييس و مزايا و عيوب كل منها في تقييم الأداء.

أ- طرق تقييم الأداء:

أولاً: الطرق التقليدية في التقييم: و ينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في عملية التقييم للعاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، و غالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

من مزاياها: (2)

- سهولة التطبيق .

- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة.

(1) محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 104.

(2) محمد توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد. دار النهضة العربية، 1999. ص 55.

ومن عيوبها: - أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و احتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

- لا تظهر نواحي الضعف و القصور بين في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2- طريقة الصفات أو السمات:

و يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل القائد في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه

و زملاءه و المحافظة على الدوام الرسمي.. الخ. و هكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا

ضرورة في انجاز الأداء للعامل، و الجدول يوضح ذلك:

الصفات	المقياس
	ممتاز 10 جيد جدا 8 جيد 6 مقبول 4 ضعيف 2
مستوى الأداء	
العلاقة مع رؤسائه بالعمل	
العلاقة مع زملائه بالعمل	
العلاقة مع المراجعين	
تحمل المسؤولية	
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي	
الدقة في انجاز العمل	
السرعة في انجاز العمل	
القدرة على اتخاذ القرار	
الإنضباط في العمل	
المهارة الفنية	
روح المبادرة و الإبداع	
المقترحات و المساهمات التطويرية للعمل	
المجموع	

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف... الخ.

ب- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول أدناه.

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جداً	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقاط

جدول يوضح نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات

ت- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعدادده لهذا الغرض كما وضحنا في الجدول الأول، يتم إعدادده لتقييم الأداء و يطلق عليه (نموذج تقييم أداء العاملين).

ث- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها لملاء كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

ج- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصدر من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالاتي:

100-90 ممتاز

89-80 جيد جداً

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف

ح- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه و توقيعه و تاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق و المقارنة لاحقاً.

بالرغم من سهولة طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين و سهولة التطبيق له إلا أنه

يتميز العديد من العيوب كنقص الموضوعية و العدالة التي تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد و اللين، فضلا على أن الوظائف الإدارية و المحاسبية و التنظيمية و الفنية لكل منها سماتها المختلفة عن غيرها، مما يجعل التقييم غير موضوعي و عادل في كثير من الأحيان. (1)

3- طريقة معايير العمل (الإنتاج):

تستخدم هذه الطريقة عادة في تقييم أداء العاملين في الأنشطة الإنتاجية ، و يتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، لذلك يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي و هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل حسب الجدول التالي:

مجالات التطبيق	الوسيلة
يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو الجماعة حينما تقوم بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا	متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل
عندما تكون المهام و الأنشطة متشابهة، و يتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا	أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة
تتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة و أنشطة مختلفة و ليس لها نموذج أو دورة محددة لانجاز العمل	دراسة الوقت و الحركة
يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكوره أعلاه	أراء الخبراء

و من أهم مزايا هذا الأسلوب هو اعتمادها عوامل موضوعية في التقييم. أما الانتقاد الموجه له هو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير .

4- طريقة الرتب:

و هي من أقدم الطرق و أسهلها، حيث يتم فيها مقارنة أداء فردين أو أكثر و هناك ثلاث طرق شائعة للاستخدام: أ- الترتيب التبادلي.

ت- المقارنة الثنائية

(1) حمود، خضير كاضم و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، الأردن، دار الميسرة، 2010، ص 160..

ث - التوزيع الإجباري.

5 - طريقة المقارنة بين العاملين:

يتم في هذه الطريقة مقارنة العاملين كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

$$\left\{ \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right\} \text{ عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

و المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإن كان هناك 4 أفراد في القسم هم : سعد، علي ،محمد،صلاح، فإن المقارنة تكون : سعد/علي، سعد/صلاح ،علي/محمد،علي/صلاح،محمد/صلاح.

ج - و عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، و لقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل و ذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
4	1	علي
1	4	محمد
3	-	صلاح

مزايا الطريقة: (1)

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

(1) مهدي حسن زوليف و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية :مدخل كمي. عمان ،الأردن، دار حنين، 1990، ص 473.

عيوب الطريقة:

- مع بساطة و سهولة هذه الطريقة ، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

-لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد،و يكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن.

- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير . (1)

6- طريقة التقييم المقالي:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض،و عادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم،و من الأمثلة التي يحتويها التقييم: (2)

- 1- كمية وجود الأداء المحقق.
- 2- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- 3- قدرته على التكيف مع العمل.
- 4- علاقاته مع زملاءه و العاملين معه.
- 5- ما هي نقاط القوة و الضعف في أدائه...و هكذا.

و من المشاكل التي تنطوي عليها هذه الطريقة هي الشكل و المحتوى للتقرير الذي يعده المقيم.

7-المقياس الرتبي البياني: حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل: كمية

العمل،الاستقلالية،معرفة العمل،الغياب..الخ.و يتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي

و الوصف الكتابي فمثلا:

(1) علي سلمى،إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية.مصر،مكتبة غريب،440،1985.

(2) مهدي حسن زليف و أحمد قطامين ،الرقابة الإدارية: مدخل كمي.الأردن- عمان،دار حنين،1995،ص 474.

أ- التقويم من خلال الوصف التقديري:

100	80	70	60	40

ب- التقويم من خلال الأسلوب الوصفي في الأداء و يعتبر أكثر دقة و أشمل شيوعا في الاستخدام.

100	80	70	60	40

غير متعاون مطلقا متعاون نادرا متعاون أحيانا متعاون غالبا متعاون جدا

و يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم و وفقا لما يلي:

90	كمية العمل
80	الاستقلالية
70	معرفة العمل
80	الغياب
80	الدقة في الأداء
90	التعاون مع الزملاء
<u>70</u>	التعاون مع الرؤساء
560	

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقا لما يلي:

$$80 = \frac{560}{7} \text{ درجة.}$$

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار الآتي:

100 - 90 ممتاز

89-80 جيد جدا

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف.

و تتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف ، و هي تتلأأم مع مختلف

أعداد الموظفين و يمكن تطبيقها في مختلف قطاعات العمل سواء أكانت إنتاجية أو خدماتية. (1)

ثانيا: الطرق الحديثة في التقييم.

و تنطوي تحته الأساليب التالية:

1- مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس و يأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني و المواقف الحرجة ، حيث أنه

يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة

مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات التي يمتلكها

و السلوك المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات و السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليته ، كأن يكون الأداء: متميزا

أو جيدا أو ضعيفا، إلى آخره مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية

التقييم. و الشكل التالي يمثل نموذجا لهذه الطريقة:

(1) عمار بن عيشي، إجهادات التدريب و تقييم أداء الأفراد. الأردن، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2011، ص 54.

نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل لبائع في أحد الأسواق المركزية (1)

أداء متميز بدرجة كبيرة	7- عن طريق معرفة سعر البضائع يمكن لهذا الفرد من توقع البضائع المعلمة و البضائع غير المعلمة، أو التي يكون تعليمها خطأ.
أداء جيد	6- إن هذا الفرد يعرف البضائع التي تتذبذب مبيعاتها و أسعارها، و أنه يعرف الأحجام المختلفة من كافة البضائع الموجودة بالمخزن.
أداء جيد إلى حد ما	5- عندما يكون غير مقتنع بشيء فإنه يسأل الآخرين معه على بعض الأمور المتعلقة بالبضاعة.
أداء متوسط	4- عندما يقوم بصرف صك أو بيع بصك و يكون الضوء واضحا أمامه الذي يعني عدم إمكانية القبول، مما يجعله العامل لا يعرف ماذا يفعل.
أداء ضعيف إلى حد ما	3- يسأل الزبائن عن سعر بعض السلع و هو يقوم ببيعها لهم و هو ما نشاهده في حديثه المتواصل مع الموظفين الآخرين و الزبائن.
أداء ضعيف	2- عندما تحين فترة الاستراحة فإن هذا العامل يترك العمل حتى و إن كان هناك زبائن في خط الإنتظار.
أداء ضعيف إلى درجة واضحة	1- ؟

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سابق، 259.

2- الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء و تقيمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية و

المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا. (2)

و هي تستخدم بشكل واسع من خلال الإداريين و الاختصاصيين و هي تعتمد الخطوات التالية:

1- يتم تحديد و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد و غالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل و تطبيق الأهداف الموضوعية.

3- تعطي الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة.

4- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا.

5- اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

6- تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل.

(2)

(1) عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 55.

Laurant belanger andré : petit jean louis bergeron : gestion de ressources humaine ,une
approche globale et intégré, gaétan morin ; editeur 1983, P108

و لكي يتم تطبيق هذا الأسلوب بطريقة سليمة يجب توفر جملة من المتطلبات الموضوعية:

- أ- أن تكون الأهداف قابلة للقياس.
 - ب- أن تتسم هذه الأهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي.
 - ت- أن لا تكون هذه الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية و إنما يجب أن تكون واقعية و يمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.
 - ث- أن تكون موثقة و مكتوبة و بصورة واضحة و شفافة و لا تحتل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.
 - ج- أن يتم جدولة الانجاز وفق جدول زمني معين .
 - ح- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف و تقرير آلية الانجاز و التوقيت.
 - خ- أن تتسم الأهداف المراد انجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك.
 - د- أن تتم المراجعة الدورية و المنتظمة بين الأفراد العاملين و القائد كلما تطلب الأمر ذلك.
- و هذا الشكل نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء: (1)

نسبة الانجاز	الإنجاز	المستهدف	الأهداف
/107	120	150	1- عدد الزيارات البيعية للعملاء.
/100	50	50	2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.
/95	950	1000	3- كمية المبيعات من السلعة س.
/110	2200	2000	4- كمية المبيعات من السلعة ص.
/75	15	20	5- عدد شكاوى العملاء.
/80	07	10	6- عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر.

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

و تتركز عملية التقييم على الانجازات المحققة لا على السمات و المميزات الشخصية. (2)

مزايا هذه الطريقة: - هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي.

- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، و ما هي إمكانياتهم.

- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

(1) أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية. مصر، 2003، ص 373.

(2) جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مصر- الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 434.

عيوب هذه الطريقة: - من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها لا تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، و المشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل و عندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا. (1)

3- طريقة تقييم الأحداث الحرجة: و هي من أحدث الوسائل المستخدمة للتقييم، و تتطلب

الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين من خلا تدوين سلوكهم المرضي و غير المرضي له، و توفر هذه السجلات بطبيعة الحال غير الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع و الأحداث اليومية، و تمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التمييز في التقييم و تحسن من مستوى الإشراف، و لكن ما يعاب عليها أن يتم المقيم بتسجيل الأحداث بانتظام و هذا ما يشكل عبءا و جهدا كبيرا.

طريقة قوائم المراجعة: تقوم هذه الطريقة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، و ذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل. و يتم الإجابة عنها ب "نعم" أو "لا" و هذا ما يبينه الجدول التالي:

نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل سيتم بالمبادرة و الإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملاءه بالعمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

مزاياء هذه الطريقة:

- تقلل من التحيز، حيث أن المقيم و المسؤول عن تحديد درجة الأهمية و الدرجات لكل صفة مختلفين. و ما يبق لا يعني أنه لا يوجد تحيز مطلق، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الايجابية و السلبية و من ثم (1) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن، دار النشر و التوزيع، 2003، ص 90.

اختياره ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي.

عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها.(1)

4-مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري):

يهدف هذا المقياس إلى تحقيق العدالة و الموضوعية في تقييم الأداء، و تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تتطلب من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام و واجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به كما هو موضح في الجدول التالي:

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة و التمکن الكامل في اداء عمله بشكل سليم
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه
يتكاسل في انجاز عمله
متعاون و يظهر جدية في الاداء
يتطلب متابعة و رقابة عالية في عمله
مهمل و يرتكب أخطاء متكررة في العمل
سريع الفهم و لا يحتاج لتوجيه مباشر
بطئ الفهم و يتطلب التوجيه المستمر

نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي(الإجباري)

حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري و عادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار و هي غير معروفة و معلومة للمقيم خشية من التحيز في الترتيب. و بعد أن يقوم بترتيبها يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة و حساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب، و تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة

الموضوعة وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء. و يعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبيرة للمهارة و الخبرة في إعدادها.

(1)سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية.الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص 244.

كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة و الحديثة في الاستخدام و تقييم أداء العاملين.(1)

مزايا هذه الطريقة:

-توفر قدر كبيرا من الموضوعية في التقييم.

- تجبر المقيم على دراسة الأداء و السلوك بشكل جيد و تحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء.(2)

عيوب هذه الطريقة:

عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء و بالتالي لا يعرف المقيم و لا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه و المطلوب منه.(3)

ب- معايير تقييم الأداء:

مفهوم معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم" (4)

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا. و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، و ذلك ضمن فترة زمنية محددة.

كما يقصد بمعايير الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الأفراد و بالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم حيث

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سابق، ص 160-166.

(2) عمر و صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان-الاردن، دار وائل للنشر، 2005، 473.

(3) عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 53.

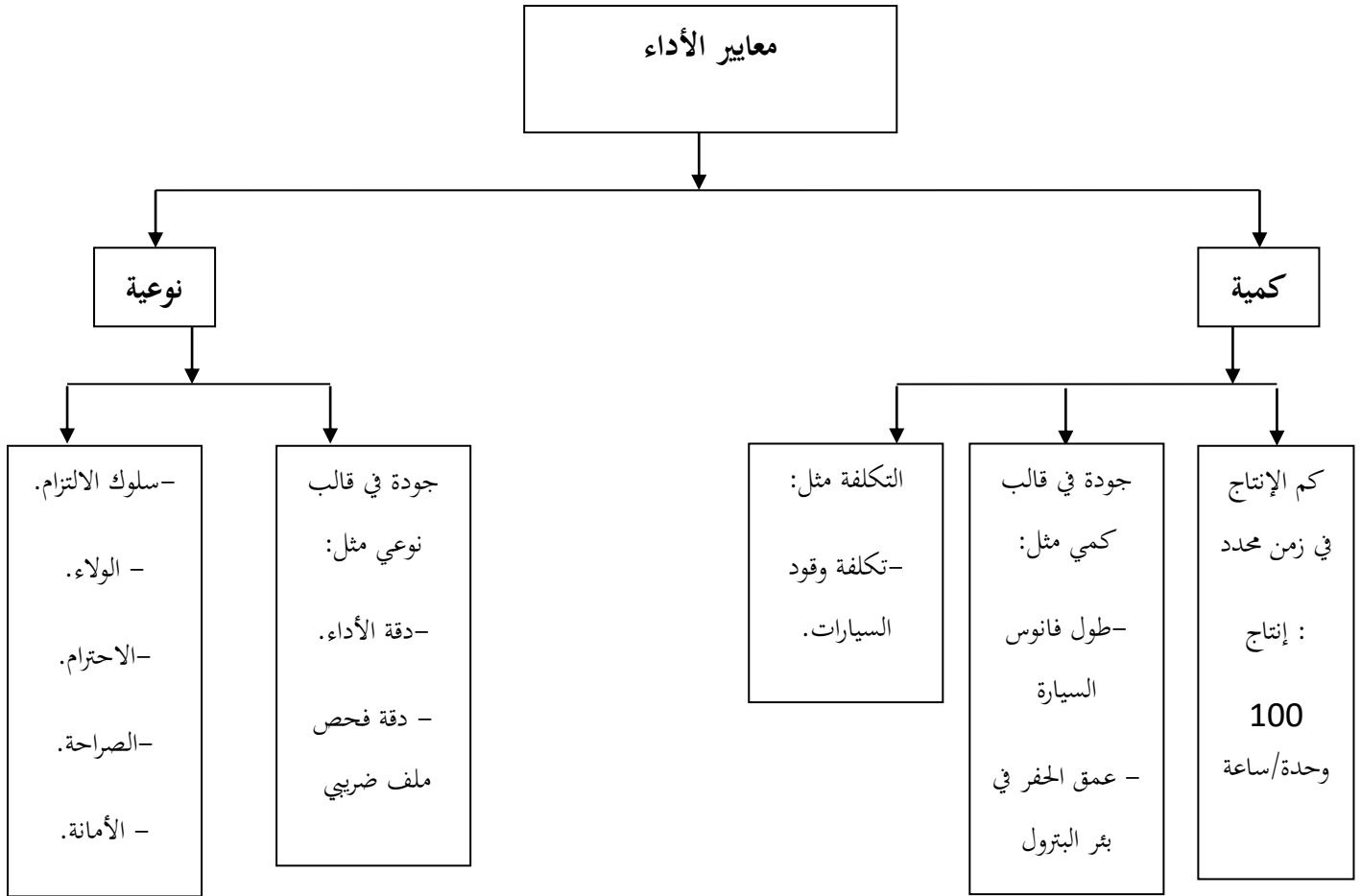
(4) أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد. مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 373.

تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه القادة الإداريين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار لتطوير الأداء.(1)

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، و تكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية ، و أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".(2)

و يقصد بمعايير تقييم الأداء " المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، و يجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي".(3)

و هذا الشكل يوضح أنواع معايير الأداء الوظيفي.



(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان-الاردن، دار وائل للنشر، 2003، ص 202.

(2) عمار بن عيشي، مرجع سابق الذكر، ص 44.

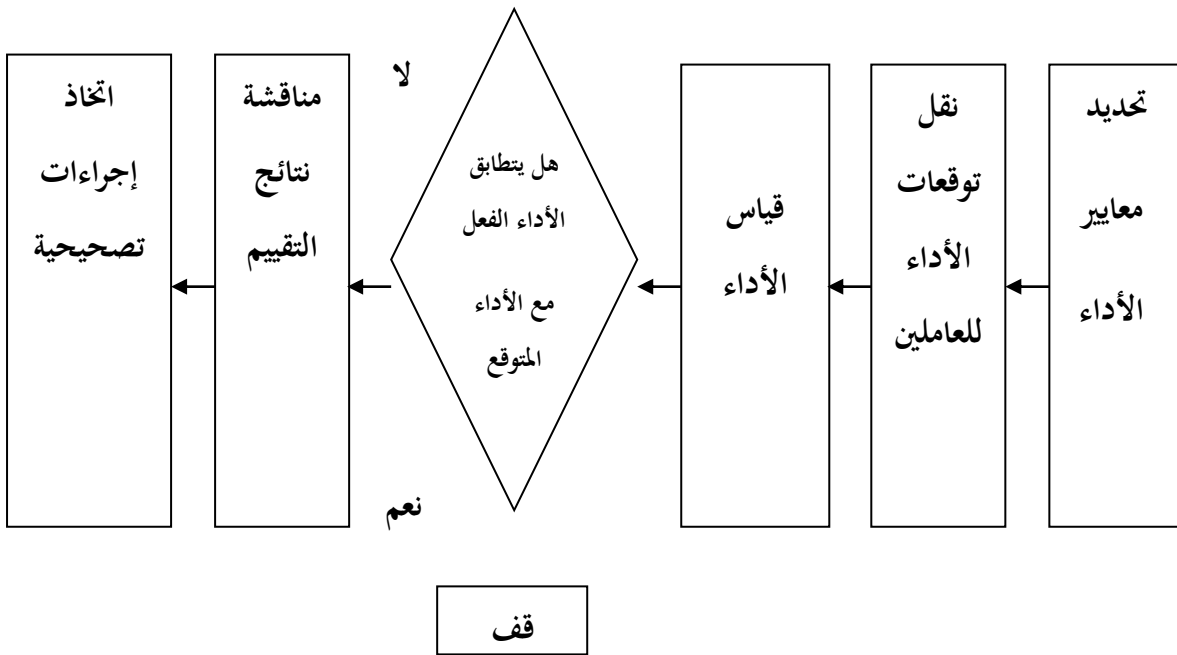
(3) صلاح شنواني، إدارة الأفراد. مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 187.

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء.

عملية تقييم الأداء هي عملية معقدة، كما عرفنا سابقا تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل، و لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء و مشرفين و مسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا و أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. (1)

و قد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. حيث يرى كل من توماس أي هاينز و دافيد هنجر بأن خطوات تقييم الأداء، تبدأ بتحديد معايير الأداء و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية، و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر

و هذا ما يوضحه الشكل التالي: (2)



أما جاري لاثام و كينيث وكسلي فقد حددا الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:

- 1- استعراض المتطلبات القانونية.
- 2- إجراء تحليل الوظائف.
- 3- تطوير أداء التقييم.
- 4- اختيار الملاحظين (المقيمين).

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، مرجع سابق، ص 233.

(2) أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. مصر، دار الكتاب، 200، ص 332.

5- تدريب الملاحظين (المقيمين).

6- قياس الأداء.

7- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

8- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.

9- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء. (1)

و يمثل الشكل التالي هذه الخطوات:

شكل يوضح خطوات تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لاثام و وكسلي



(1) توماس أي هاينز و دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية. الرياض، معهد الادارة العامة، 1990، ص 37.

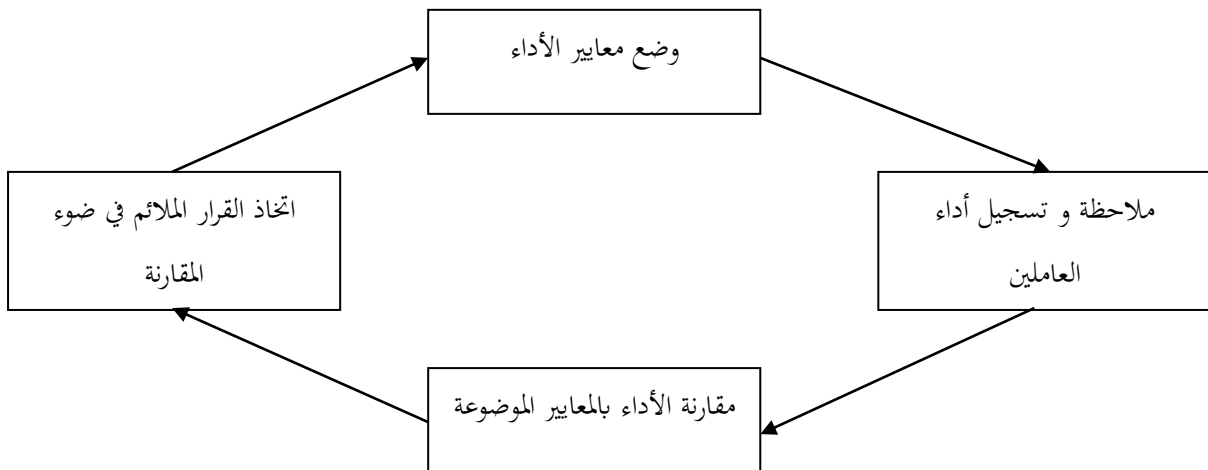
أما وليم جلوك فإنه يقتصر على خمس خطوات في عملية الأداء و هي:

- 1- وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء، و تتعلق هذه السياسات ب: متى نقيم و عدد مرات التقييم و بمن نقيم، و معايير التقييم و أدوات و طرق التقييم.
- 2- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.
- 3- القيام بتقييم الأداء نفسه.
- 4- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين.
- 5- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة التقييم.

و الواقع أن النموذج التالي نموذج بسيط و واضح و يبين خطوات التقييم بشكل دورة. (1)

- 1- وضع معايير الأداء.
- 2- ملاحظة و تسجيل أداء العاملين.
- 3- مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.
- 4- اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

و يمثل الشكل التالي دورة تقييم الأداء:



شكل يوضح دورة عملية تقييم الأداء

(1) دة عبد الباري ابراهيم، زهير الصباغ نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن و الحادي و العشرين، عمان الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 263.

كما يقسمها آخرون إلى :

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء.

1- تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

2- اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

3- تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر

و يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة و غير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات

الكافية و الدقيقة عن مستوى أداء الموظف و سلوكه و يمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب

لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية و الصدق في عملية التقييم و البعد عن الجوانب الشخصية

التي قد تؤثر في ذلك.

5- تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم و تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح

دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- علنية نتائج التقييم :

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه و الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها وجوانب الضعف

و تفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد و إعطاءها أكثر أهمية.

8- تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة و كذلك على عناصر التقييم و أن يكون سهل الاستخدام و الفهم و أن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم و تشمل على ما يلي:

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز.
- 2- ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم و قياس ذلك.
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة و الضعف.
- 4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، الأردن، عمان، 2008، ص150.

المبحث الثالث: أساليب تحسين الأداء.

المطلب الأول: هندسة التغيير لتحسين الأداء (إعادة البناء). **Business process reengineering.**

تعريف هندسة التغيير أو إعادة البناء: هي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تحسين جذري و سريع في منظمات الأعمال، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية و السياسات و الهياكل التنظيمية و القيم و الافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي.

و تعتمد هندسة التغيير على التغيير الجذري السريع للعمليات الهامة في المنظمة، و يجب أن يكون التغيير جذريا للحصول على نتائج جيدة، كما يجب أن يكون سريعا، و الترجمة الحرفية لهندسة التغيير

Business process reengineering هي هندسة التغيير لعمليات الأعمال. و أطلق عليها البعض إعادة البناء و البعض الآخر الهندرة و هي مأخوذة من كلمتي الهندسة و الإدارة.

حيث تعرف على أنها إعادة التصميم الجذري و السريع للعمليات الإستراتيجية و التي لها قيمة مضافة، و كذلك إعادة التصميم الجذري و السريع للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات، و كل ذلك للوصول إلى انسياب في العمل و إنتاجية قصوى.

و هذه العملية هي مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة، و التي تحول المدخلات إلى مخرجات، و تتكون العملية من ثلاثة أنواع من الأنشطة:

- 1- أنشطة ذات قيمة مضافة (وهي الأنشطة الهامة للعميل).
- 2- أنشطة ليست ذات قيمة مضافة (وهي غير هامة للعميل).
- 3- أنشطة نقل العملية خلال الحدود المختلفة للهيكلية التنظيمية، و أنشطة ضبط خلال الحدود المختلفة للهيكلية. (1)

(1) محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 490.

المطلب الثاني: الجودة الشاملة لتحسين الأداء.

الجودة من الناحية اللغوية مشتقة من أجاد: أتى بالجيد من قول أو عمل، و يقال: أجاد الشيء و فيه: صيره جيدا. تجود في العمل أي تألق فيه.

أما من الناحية الإصطلاحية فالجودة هي: صحة الانتقال من الملزومات إلى اللزوم. (1)

تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM): Total Quality Management

هناك العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة ، فقد عرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها: القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح و من أول وهلة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء.

وهي عملية التحسين المستمرة في كل نشاط من أنشطة المنظمة و ذلك من خلال الإدارة التي تهتم و تركز على التحسين المستمر من خلال الإهتمام بالحصول على الأفراد المهرة و استخدام فرق العمل و الأساليب التجريبية المتعددة و تنظيم المكافآت و التقدير لإنجازات العاملين و الإهتمام بتدريبهم و جمع المعلومات التي تمكن

و تساعد المنظمة على التوجه بإدارة الجودة الكلية . (2)

و هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء و العاملين . (3)

و عرفها ويليام إدوارد دايمنج بأنها " طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين و متطلبات المجتمع.

(1) مجدي إبراهيم محمد، جودة الأداء، ط1، الإسكندرية، 2013، ص6.

(2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص45.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، توزيع دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص106.

و عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO بأنها مدخل للإدارة في المنظمة، يتركز على الجودة، و يبنى على مشاركة كل أعضائها، و يستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، و تحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة و المجتمع.

فهو منهج علمي لتطوير أداء المنظمات و العاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبى احتياجات و توقعات رضا العملاء، و ذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر و تدريب العاملين و العمل كفريق و إشراك العملاء في جميع مراحل العمل⁽¹⁾.

فإدارة الجودة الشاملة TQM هي مفهوم يتضمن التوكيد على الجودة و يشمل جميع جوانب المنشأة بدءاً من المورد إلى المستهلك.

و تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن يكون لدى إدارة المنظمة أو الشركة التزام بالإستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك.

و لقد عرف معهد المقاييس البريطاني (2000) بأن إدارة الجودة الشاملة تتضمن فلسفة إدارية، تحتوي على كافة أنشطة المنظمة التي عن طريقها يتم تحقيق احتياجات و توقعات المستهلك و المجتمع، و كذا تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

و عفت كذلك بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة ثقافة تعزز و تؤيد مفهوم الإلتزام الكامل اتجاه رضا المستهلك من خلال عملية التحسين المستمر و الإبداع في كافة فروع العمل بشقبة الإنتاجي و الخدماتي.

ومن يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة، على أنها تطور فكري دائم و ذلك بسبب الطريقة التي تفكر و تعمل بها هذه الإدارة فيما يتعلق بالتوجه الدائم نحو التحسين المستمر للجودة، و التركيز على العمل الجماعي، من خلال تشجيع الأفراد بوضع الأهداف و اتخاذ القرارات داخل منظماتهم. TQM.

و من أكثر التعريفات شمولية و إحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية ضرورية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات، التنظيمات، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات

(1) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 66.

العمل و الأداء... الخ.و ذلك بغرض الوصول إلى تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها و بأقل تكلفة. (1)

و رغم اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة إلا أن كل تعريف يجب أن يحتوي على النقاط التالية: (2)

ضرورة أن يتم تشكيل الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ثم تنتشر من خلال المنظمة بحيث تصبح TQM هي القيم الثقافية الأساسية التي تؤمن بها المنظمة من أجل تسليم منتجات أو خدمات ذات جودة للعميل.

1- إن أساليب TQM تتراوح بين الأساليب التقليدية المبنية على التفتيش و الرقابة الإحصائية إلى الأساليب الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و فرق الإدارة الذاتية.

2- تتم إدارة الجودة من خلال العميل فالسلعة أو الخدمة يجب أن تقابل أو تزيد عن توقعات العميل.

3- يجب عند استخدام مفهوم TQM أن لا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل.

4- لا يقصد بالعملاء مجرد المشترين أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة، بل يتضمنوا أيضا العملاء الداخليين بالمنظمة، و لهذا تتضمن TQM كل الأفراد داخل أو خارج المنظمة الذين يرتبطون بالمنتج أو الخدمة. (3) و في النهاية يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال المفردات الثلاث التي تتكون منها:

1- إدارة: و يقصد به المحتوى الإداري لهذه الإدارة من تنظيم و تخطيط و توجيه، و رقابة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن أيضا دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة لها.

2- الجودة: و تعني هنا تلبية كافة متطلبات العميل و توقعات بحيث يكون المنتج النهائي - الخدمة (مخرجات) في تصميمه ملائما للإستعمال و الاستخدام.

3- الشاملة: مشاركة و اندماج جميع العاملين في المنظمة أو الشركة (فريق العمل) و يتبع ذلك إجراء التنسيق الفعال بين هؤلاء العاملين لحل المشكلات التي تعترض تحقيق الجودة و لإجراء التحسينات.

(1) مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 72.

(2) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 47.

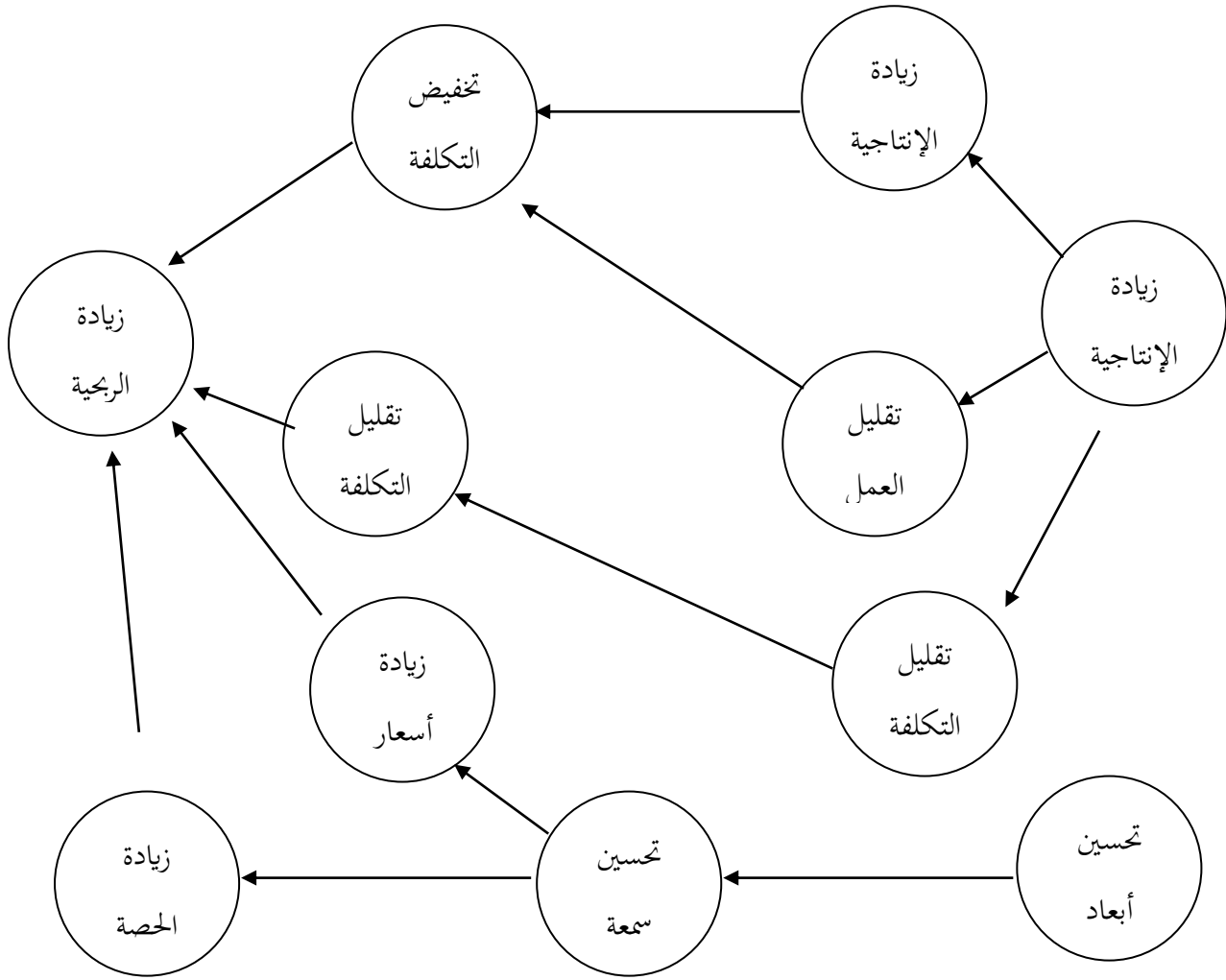
(3) محمد قدری حسن، إدارة الأداء المتميز، ص 454.

أهمية الجودة :

تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب: (1)

- 1- سمعة المنظمة: حيث أن المنظمة تستمد شهرتها من مستوى جودة منتجاتها أو ممارسات موظفيها أو في علاقتها بالموردين، و خبرة العاملين و مهاراتهم، و بالتالي إمكانية منافستها للمنظمات المماثلة لها.
- 2- المسؤولية القانونية للجودة: حيث أن كل منظمة تصبح مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب أفراد المجتمع من جراء استخدام منتجات أو خدمات تلك المنظمة، و في هذا المقام تضع بعض الدول معايير للمنتجات يكون الغرض منها منع المنتجات التي لا ترقى إلى هذه المعايير.
- 3- المنافسة العالمية: إن للجودة أهمية متميزة بسبب القوة التنافسية في ظل تواجد سوق دولي تنافسي يتحكم فيه عصر المعلومات و العولمة الإقتصادية.
- 4- حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة الشركة أو المنظمة و وضع مواصفات قياسية محددة المعالم، يساهم بشكل واضح في حماية المستهلك من الغش التجاري و يعزز الثقة في منتجات المنظمة.
- 5- التكاليف و حصة السوق: إن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة حصة المنظمة من السوق و بالتالي زيادة الأرباح كما يوضحه الشكل التالي:

(1) مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سابق، ص 72.



تأثير الجودة على التكاليف و الحصة السوقية

ومن هذا الشكل يتضح أن هناك علاقة ترابطية بين الجودة و الإنتاجية، و في إحدى الدراسات بالولايات المتحدة الأمريكية، عن العلاقة بين الإنتاجية و الجودة، ثبت أن الإنتاجية في المنظمات ذات المنتجات عالية الجودة تعادل خمسة أضعاف الإنتاجية في المنظمات ذات المنتجات منخفضة الجودة.

(1) مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سابق، ص 56.

المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف لتحسين الأداء.

تعريف الإدارة بالأهداف:

إن أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو بيتر دركر 1954 في كتابه "الإدارة في التطبيق"، و أساس فكرته أن منشآت الأعمال تحتاج إلى "مبدأ إدارة" يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية و المسؤولية. و في نفس الوقت يعطي توجيهها بوحدة الرؤية الشاملة، كما ينشئ روح الفريق و ينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة، و المبدأ الوحيد الذي يحقق ذلك هو الإدارة بالأهداف.(1)

و اختلف الباحثون في تعريفهم وفقا للزاوية التي ينظرون منها إلى هذا النظام.

فالدكتور توفيق محمد محسن أورد في كتابه "تقييم الأداء" عدة تعريفات للإدارة بالأهداف منها "أنها نظام ديناميكي يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية و النمو مع حاجة المدير للإسهام و لتطوير نفسه ذاتيا.

وهي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس و المرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، و تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة و استخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات و في تقييم إسهامات أفرادها.

و هي أيضا نظام يسعى إلى إيجاد نوع من الموازنة بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة و رسم طرق محددة بديلة لبلوغها.

و أورد الدكتور سيد الهواري في مؤلفه الإدارة بالأهداف و النتائج عدة تعريفات منها:

أنها إنشاء مجالات فاعلة و معايير فاعلية للمناصب الإدارية و تحويلها دوريا إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنيا و مرتبطة بعضها البعض أفقيا و رأسيا، و هي فلسفة للإدارة أكثر منها أسلوبا للإدارة يركز على مفهوم التكامل و الرقابة الذاتية، و يقوم على أن المدراء في المنظمة سوف يوجهون أنفسهم ذاتيا و يراقبونها في تحقيقهم لأهداف المنظمة إذا التزموا بها.

(1) سيد الهواري، الإدارة بالأهداف و النتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1988، ص3، ص3.

فالإدارة بالأهداف عبارة عن طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس و مرؤوسيه معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها ، و تحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة ، و استخدام تلك المقاييس أو المعايير كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية، و في إسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات. (1)

كما يعرفها بيتر دراكر بأنها: "نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف، و الالتزام بالعمل... إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و لأغراضها".

جون هامبل يعرفها بأنها "النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج و النمو و حاجات الإداري في المشاركة و تطوير نفسه".

شيروود يعرفها بأنها "إدارة تقوم على عناصر أساسية هي: التخطيط و التعاون و حساب النتائج".

ربحي الحسن و زياد خوري يعرفان الإدارة بالأهداف بأنها "أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم و النتائج المتوقعة و التي ينبغي التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، و كذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف". (2)

مما سبق يمكن أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها "نظام إداري يهدف إلى زيادة فعالية كل من: المنظمة الإدارية و الإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنيا و قابلة للقياس". و هذا النوع من الإدارة رغم حداثة يعتبر أفضل و أقوى إدارة إدارية و ما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات الأخرى، أنها تتسم بسهولة و انسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها. (3)

نظام الإدارة بالأهداف صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة، و وفقا لهذا النظام يتوقع من المدراء أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة و على أساسها و أن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون

(1) مصطفى نجيب شوايش، الإدارة الحديثة، ط1، دار الفرقان للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص189.

(2) الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها. عمان-الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص233.

(3) سمعان وهيب و مرسي محمد منير، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1975، ص231.

قابلة للقياس حتى يتمكن هؤلاء المدراء من تقييم أدائهم و الرقابة عليها، و لهذا فإن نظام الإدارة بالأهداف يدفع المدراء إلى تحسين العمل لأنه يتميز ب :

إسهامات الإدارة بالأهداف:

نظام الإدارة بالأهداف صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة، و وفقا لهذا النظام يتوقع من المدراء أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة و على أساسها و أن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس حتى يتمكن هؤلاء المدراء من تقييم أدائهم و الرقابة عليها، و لهذا فإن نظام الإدارة بالأهداف يدفع المدراء إلى تحسين العمل لأنه يتميز ب : (1)

1- زيادة الطاقة الإنتاجية و مستوى الإنتاج بفضل الاهتمام بالتنوع و الجودة في ذات الوقت و تحسين مستوى الأداء.

2- تنمية القدرة التخطيطية و حسن استغلال المعلومات بالنسبة للمدراء و العاملين، و اتخاذ الإجراءات الضرورية بسرعة.

3- وجود ترابط و تنسيق بين الأهداف القصيرة و البعيدة المدى، و تخفيف العبء على القيادة من ناحيتي المتابعة و الإشراف.

4- تسهيل عملية الإتصال بين القمة و القاعدة و ذلك يزيد في إيجاد الثقة المتبادلة و التعاون الفعال بين المسؤولين على مختلف المستويات الإدارية.

5- رفع الروح المعنوية للعاملين بفضل اطلاعهم و مساهمتهم في وضع الأهداف العامة لمنظمتهم، و تنفيذ المشاريع المتفق عليها وفقا لمقاييس دقيقة محددة سلفا.

6- التنمية الذاتية للعاملين بإعطائهم القرص لكي يتعلموا و يعتمدوا على أنفسهم ، ثم يعملوا على تحسين مستواهم الإجتماعي و الإداري عن طريق إظهار الكفاءة في العمل و تحقيق النتائج التي تناسب و قدراتهم العقلية و المهنية.

7- السرعة في المتابعة و المراقبة، و تصحيح الأخطاء ، و ذلك راجع إلى اختصار مراحل المراجعة.

(1) مرغان لخضر، ريس حدة، ط1، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، جامعة بسكرة الجزائر، إيتراك للطباعة و النشر

و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 28.

أهداف الإدارة بالأهداف:

تعمل هذه الإدارة على تحقيق عدة أهداف و هي:

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء و المرؤوسين و إدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة.
- التنبه إلى مؤشرات التغيير و التعامل ايجابيا معها و ذلك من خلال التعرف على المشاكل القائمة و المحتملة.
- تقوية روابط التعاون و التنسيق بين الرؤساء و المرؤوسين و خلق جو من التعاون، مما يعزز الثقة داخل المنظمة.
- تساهم في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة و واقعية من خلال التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط.
- الإستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية و الخارجية.

زيادة الإنتاجية. (1)

(1) الطراونة هاني خلف، مرجع سابق، ص 634.

المطلب الرابع: القياس المقارن لتحسين الأداء.

يعرف المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية (APQC) القياس المقارن B M بأنه عملية منظمة و مستمرة لمقارنة و قياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.⁽¹⁾

و يعرف قاموس وبستر القياس المقارن بأنه مقياس مميز لأداء محدد مسبقا و استخدامه كنقطة مرجعية كمياري عن كيفية قياس شيء ما أو الحكم عليه.

و يعرف القياس المقارن أيضا بأنه عملية منظمة و مستمرة لتحديد: قياس، مقارنة، تعلم، و تطبيق أفضل طرق التمييز التي تم الحصول عليها من خلال التقييم الداخلي و الخارجي، و بما يؤدي إلى إحداث التطوير و التحسين و الوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

و هو أيضا دراسة منظمة لمقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية في إحدى المنظمات بأهم المنافسين أو هؤلاء الذين يعتبرون رواد في أي مجال آخر مثل: جودة الإدارة أو الرقابة. إسهامات القياس المقارن في تحسين الأداء.

- 1- يتيح الفرصة لمقارنة أداء المنظمة مقابل ما تفعله المنظمات الأخرى.
- 2- يساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة و الضعف بها في كافة المجالات و أهمها: الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، فرق العمل، الإتصالات مع الموردين، المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع.
- 3- يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التطوير، فهو يتيح للمنظمة فرص التعلم من الآخرين و تقليل التكلفة، و درجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، فهذا الأسلوب يوفر على المنظمة كثير من الوقت و الجهد و الأموال لتجنب الأخطاء التي قد تكون وقعت فيها منظمات أخرى.
- 4- يساعد القياس المقارن المنظمة على إبقاء قيمة المنافسة: ملاحظة الخبرات الجارية و التطورات و التغييرات الحادثة خارج بيئة العمل.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، توزيع دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 194.

5- الإستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل من عملية القياس يمكن أن تساعد المنظمة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.

6- يساعد على تحسين مستوى الرضا العام لدى شركاء المنظمة في جودة الجودة و هم العاملون، العملاء، المجتمع، أصحاب رؤوس الأموال.

7- وسيلة أساسية لمساعدة منظمات الخدمات في الحصول على جوائز الجودة العالمية مثل

جائزة: Malcom Baldringe Award

8- يساعد على التنبؤ بالمستقبل و التخطيط في الأجل الطويل. (1)

(1) محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا ، ط1، دار الجامعة

الجديدة، 2015، 2014، ص 505.

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء الإطار النظري للدراسة في الفصل الثاني تطرقنا إلى مفهوم الأداء و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء لأهميتها و طرقها و خطواتها . و أساليب تحسينه المتمثلة في هندسة التغيير و الجودة الشاملة و الإدارة بالأهداف و في الأخير القياس المقارن، و بذلك أعطينا صورة واضحة و عامة حول الأداء و عملية تقييمه و أساليب تحسينه لتحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين و كيفية استغلال ذلك من طرف القيادة الإدارية لاستثمار الطاقات البشرية الفعلية ، فالأداء يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية و المادية ك: نمط القيادة، نمط الاتصالات، العمل الجماعي و مشاركة العاملين في صنع القرار و الحوافز و الترتيبات... الخ، فكلما كانت هذه العناصر مجتمعة كلما كان مستوى الأداء مرتفع.

الفصل الثالث: آليات القيادة الإدارية في التأثير على الأداء

الفصل الثالث: آليات القيادة الإدارية في التأثير على الأداء.

تمهيد:

يعد الإتصال من العمليات القيادية الأساسية و وسيلة لإحكام الإشراف على أفراد العاملين، إذ تعتمد العمليات القيادية الأساسية الأخرى كالتخطيط و التنظيم و التوجيه، على نوعية الإتصال و فاعليته، و لا تستغني عنه أية منظمة من المنظمات باعتباره العملية التي يتم بها نقل الأفكار و المعلومات للآخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج التي يتم بها نقل الأفكار و المعلومات للآخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة.

و عندما يكون الإتصال فعالا فإنه يساعد على تحقيق الأداء الأفضل أو هو الرضا عن العمل إذ يقود هذا الإتصال الفعال الأفراد العاملين إلى جعلهم يفهمون عملهم بصورة أفضل و يشعرون بمسئوليتهم في المشاركة بهذا العمل على العكس من ذلك، فإن لم يتحقق هذا الإتصال الفعال بين القادة و العاملين معهم فإن الأفراد لا يعرفون ماذا يعمل القادة، و يصبح التنسيق أمرا مستحيل التحقيق، إذ لا يستطيع الأفراد توصيل ما يحتاجون إليه فإن القادة أنفسهم لا يستطيعون استلام المعلومات الدقيقة و الكافية عن العاملين في منظماتهم، و لا يدركون ردود أفعالهم لأدوارهم القيادية و القرارات ذات الشأن.

و لأن التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف و المهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته و معارفه باستمرار و اكتساب مهارات و معارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة للإتصال الفعال و اتخاذ القرارات السليمة البناءة و معرفة طرق التحفيز الصحيحة التي يجب تنفيذها في المنظمة بغرض تنمية قدرات و مهارات الأفراد العاملين .

المبحث الأول: القيادة الإدارية و الإتصال.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال . Communication

الإتصال لغة:

إن أصل كلمة إتصال Communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis و معناها Common بمعنى مشترك أو عام ، فالمشاركة و التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك ما متضمن في عملية الإتصال، أما معناها في العربية فهي من (الوصل) أي البلوغ (وصل اليد وصولاً أي بلغ). و توصل إليه (أي تلتطف في الوصول إليه)، و وصله توصيلاً أي أكثر من الوصل .

تعريف الإتصال:

هو "عملية نقل فكرة معينة أو معنى موجود في ذهن شخص ما إلى ذهن آخر أو آخرين بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى" و عن طريقها يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل المعلومات أو إعطاء البيانات و المعلومات إلى الآخرين و العكس، فقد عرفت الجمعية الدولية بأنه "تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و الانفعالات" و يتطلب ذلك تقديم البيانات و استقبالها بما ينتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذين تم بينهم الاتصال. (1)

كما يعرف الإتصال بأنه "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات و آراء و تعليمات... الخ، من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة و ذلك من أجل إحاطتهم بها و التأثير في سلوكهم و تفكيرهم و توجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة إتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة"، كما يمكن تعريفه بأنه "عملية إرسال محددة للمعلومات و استقبالها و فهم محتواها بين شخص و آخر".

كما عرفها نيومان و سومار بأنها "تبادل للحقائق و الأفكار و الآراء و المشاعر بين شخصين أو أكثر. (2)

(1) ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات و نظريات و مفاهيم، الأردن ، عمان ، دار و مكتبة الكندي ، 2014، ص 143.

(2) عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، ط7، الأردن، عمان ، دار المسيرة للنشر و الطباعة، 2013، ص 154.

أما وليارد فقد عرفه أنه "أي سلوك أولي من طرف المرسل الذي ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل و يحدث استجابة معينة من المستقبل". و عرفه ديفيد 1985 بأنه " عملية توصل معلومات و تفاهم بين شخص و آخر"، فالإتصال يتم إذا بين شخصين (مرسل و مستقبل) و يجب أن يكون على مستوى عال من الفهم و ذو معنى .

و يعرفه معجم و بستر بأنه "عملية نقل المعلومات بين الأفراد عن طريق نظام عام من الرموز و الإرشادات أو السلوك".

و في دراسة هدفت الوصول إلى تفسير موحد لمفهوم الإتصال بين المستخدمين قام فرانك دانس بتحليل جميع التعاريف التي وضعت لمفهوم الإتصال و التي بلغت خمسة عشر تعريفاً، فتوصل إلى أن هناك أربعة جوانب هامة في الإتصال هي خلاصة ما دارت حوله هذه التعاريف، حيث ركز التعريف الأول على الجانب العملي للإتصال من حيث نقل الأفكار و المعلومات و الآراء و المهارات عن طريق استخدام الرموز (الكلمات) و الصور و الأشكال ، و التعريف الثاني على أنه عملية فهم أن نفهم الآخرين و نكون مفهومين لديهم. أما التعريف الثالث فهو التأثير في سلوك الآخرين و التعريف الرابع يبين أنه عملية نقل - إرسال - تفاعل بين شخص و آخر. (1)

كما يعرفه كارل هوفلاندر: " بأن الإتصال هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال منبهات عادة ما تكون "رموز لغوية" لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين " مستقبلي الرسالة".

أما تشارلس موريس فيعرفه "بالعملية التي تتناول أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين" (2)

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق و نفس الصفحة.

(2) سعاد جبر سعيد، سيكولوجيا الإتصال الجماهيري، جدر للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 10-09.

و لعملية الإتصال مجموعة من العناصر الأساسية و هي: (1)

1- المرسل Sender :

هو الشخص صاحب الفكرة و التي يتم ترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صور بطريقة يمكن أن يتم فهمها من قبل المستقبل.

2- الرسالة message :

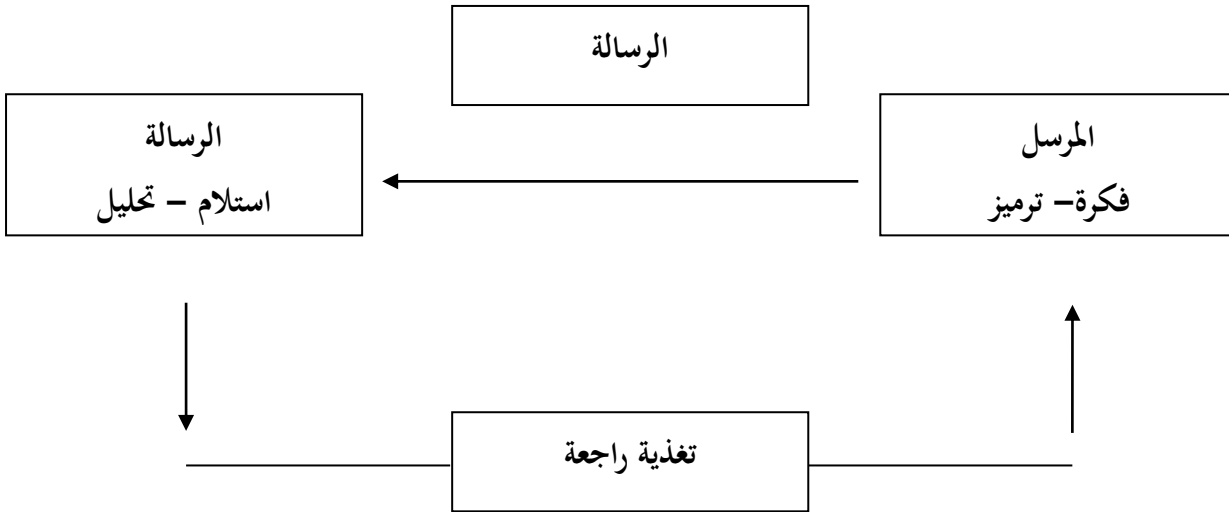
و هي مضمون الإتصال التي تحتوي على المعلومات المراد إرسالها، و هي ترسل عبر قناة و يمكن أن تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة.

3- مستقبل الرسالة Receiver :

و هو الشخص الذي يستقبل الرسالة و يحل رموزها و يفهمها أي يحولها إلى أفكار ، و عندما يحصل المستقبل على نفس الأفكار التي أرسلها المرسل يكون الإتصال قد تم.

4- القناة Channel :

و هي الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة ، و تختلف الوسيلة باختلاف نوع الرسالة فمنها ما هو شفهي أو سمعي ، ومنها ما هو مرئي، و اختيارها يتوقف على نوع الإتصال.



مكونات عملية الإتصال

المصدر: عباس علي، أساسيات علم الإدارة.

(1) عباس علي ، مرجع سابق ، ص155.

المطلب الثاني: أنواع الإتصال.

يقسم الباحثون الإتصال إلى عدة تقسيمات :

التقسيم الأول: من حيث المشاركين في العملية الإتصالية : (1)

أ / الإتصال الذاتي: هو الإتصال مع أنفسنا أو الإتصال الداخلي ، و يتضمن الحوار الداخلي و المفاهيم و الجهود الخاصة بتوجيه و تحريك أنفسنا ،على سبيل المثال الاستجابة الكهروميكانيكية داخل أجسامنا،و التي تجعلنا نغمض أعيننا عن انبهار الضوء،أو أن نضحك عن الأشياء المضحكة... الخ و الإتصال الذاتي ضروري للاستمرار و البقاء و النمو.

ب / الإتصال الشخصي أو المباشر: و هو الإتصال مع شخص أو أكثر كالأصدقاء و الأقرباء أو داخل قاعات الاجتماعات و يسمى أحيانا اتصال الشخص إلى الشخص حيث يمكن رؤية الشخص الذي تتصل معه. و الإتصال الشخصي يعد أساسيا لتحقيق و حدوث التفاعل الاجتماعي و أساسيا لتحقيق الصلات داخل المؤسسات الخاصة بالأعمال و في المدارس و الكنائس و الأحزاب السياسية و النوادي و أية منظمات أخرى يوجد بها شخصان أو أكثر يحدث بينهما التفاعل.

ج / الإتصال الجماهيري: و هو اتصال يختلف عن النوعين السابقين ،فالإتصال الجماهيري مجتمع قائم بنفسه فرسائل الأفراد أو الجماعة تتحول إلى جماهير غفيرة،و هو ضروري للمجتمعات الديمقراطية و أيضا الرأسمالية و هو الوسيلة التي بواسطتها يقدم الإعلام الخدمات الخاصة بالبيع و البضائع،و يتم الإعلام أيضا عن المرشحين السياسيين و عن برامج و أنشطة الحكومة و عن النشاطات الخاصة بالأعمال الصناعية و عن نشاطات الأفراد و الجماعات، فوسائل الإتصال الجماهيري وسيلة جماهيرية مثل التلفاز و الصحف و يتطلب أيضا حراس بوابة،سواء كانوا بشرا أو أنظمة لمراقبة و معالجة المعلومات قبل بثها إلى الجمهور. (2)

(1) فؤاد عبد المنعم البكري، الإتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الإتصال ، ط 2، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص10.

(2) حسناء محمود محبوب، أضواء على جانب جديد للاتصال العلمي، توزيع الجمعية المصرية للمكتبات و المعلومات، مصر، ط 1، 2007، ص35.

كما أن لكل مؤسسة نظامها المقرر للتواصل و شبكتها الخاصة التي تنقل الرسائل عبرها بين المرسلين

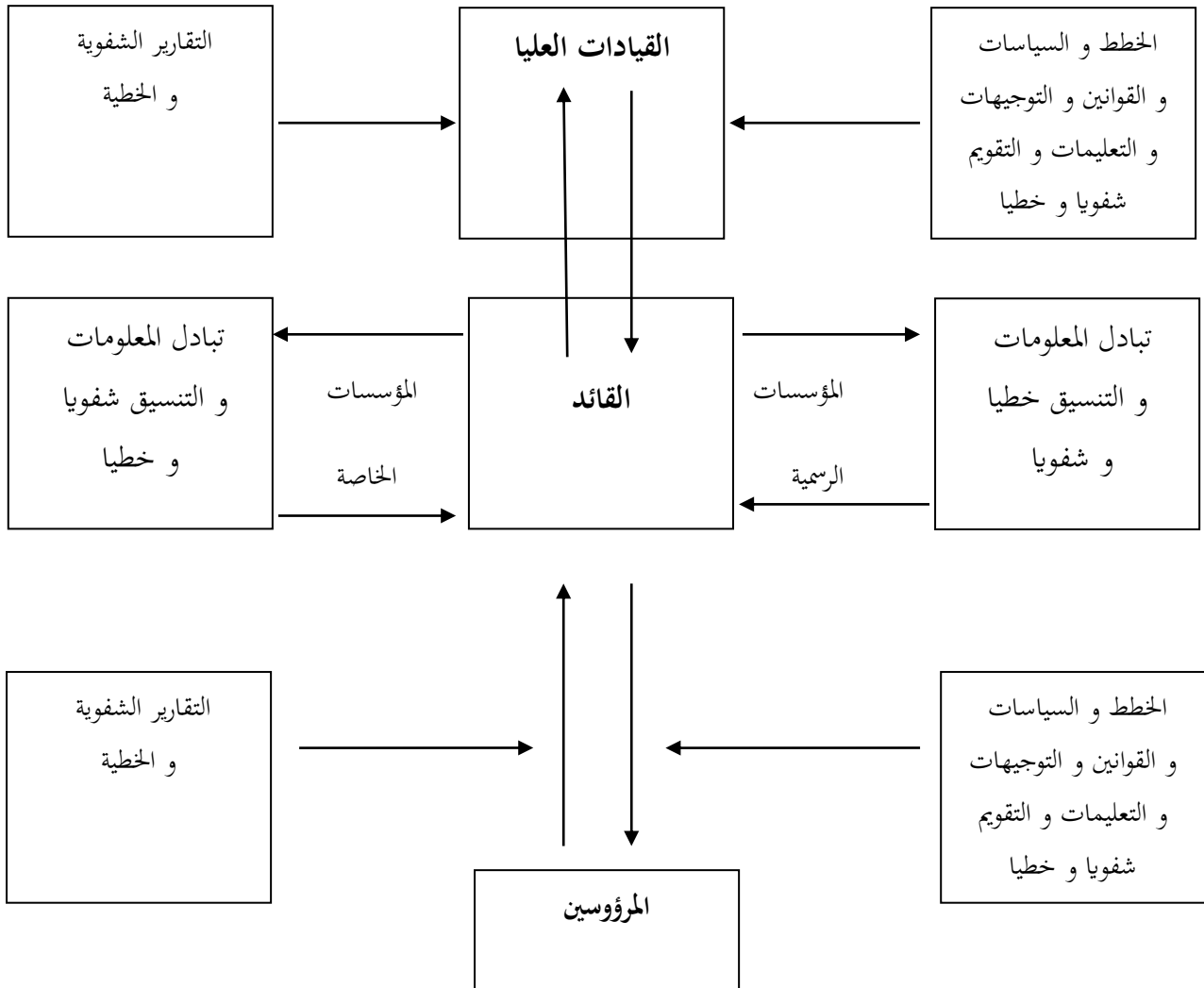
و المستقبلين و قد تكون: (1)

أ- من أعلى إلى أسفل.

ب- من أسفل إلى أعلى.

ج- أفقية.

و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات و نظريات و مفاهيم

(1) ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 147.

أ- الاتصال الرسمي و يشمل:

1- الإتصال من أعلى إلى أسفل(النازل) Downward communication:

و هو ذلك الإتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة و يسمى بالإتصال النازل و عادة ما يحتوي على الأوامر و القرارات و التعليمات و السياسات و تكون هذه الاتصالات طبيعية و توجيهية تهدف إلى رقابة العاملين و توجيههم في الإتجاه الصحيح.(1)

و يشمل هذا النوع من الإتصال بين القائد و المرؤوسين،و يعتبر أساسيا للمنظمة و عاملا حاسما في نجاحها،فالخطط و السياسات و العمليات التي تصدر عن الإدارة العليا ينبغي نقلها إلى المستويات الوسطى و الدنيا بصورة دقيقة لضمان الأداء الفعال.و يشتمل هذا النمط التواصلي على خمسة أنواع رئيسية هي:

- 1- تعليمات و توجيهات تتصل بالعمل.
- 2- معلومات و بيانات تهدف إلى إحداث التفاهم و التوعية حول المهام و المسؤوليات و العلاقات بين الأقسام المختلفة.
- 3- المعلومات التي تتصل بممارسات العمل.
- 4- التغذية الراجعة إلى المرؤوسين من الرؤساء حول تقاريرهم و أداءهم.
- 5- المعلومات التي تتصل بسياسات المنظمة و فلسفتها.

إن الهدف الرئيسي للإتصال أو حركة الاتصال من أعلى إلى أسفل هو زيادة فهم المرؤوسين للمنظمة و نظامها و لمسؤولياتهم و واجباتهم من أجل تحقيق قدراتهم على الأداء الكفؤ و الفعال،و لزيادة ارتباطهم و انتمائهم لأعمالهم.

و قد يتخذ هذا النمط من الإتصال أشكالا مختلفة أهمها و أكثر شيوعا المواجهة و التفاعل اللفظي،التعليمات الخطية،الشرح و التوضيح بأشكاله المختلفة و كذلك التقويم و ما يتصل به من ملاحظات و توجيهات

و تقارير و تستخدم الكثير من المنظمات النشرات الدورية و التقارير الفترية،و الأدلة و الإجتماعات

و الإعلانات الجدارية و لوحات الإعلانات لنقل الرسائل من الأعلى إلى الأسفل.

(1) عباس علي، مرجع سابق، ص155.

2- الإتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعد) Up-ward communication:

و هو عكس الإتصال النازل حيث يتجه من قاعدة الهرم الإداري باتجاه القمة أي من الأفراد المرؤوسين إلى رؤسائهم، و مثل هذه الإتصالات تحتوي على الإقتراحات و ردود فعل العاملين، حيث تكون على شكل تقارير أو بيانات، و يعتبر الإتصال الصاعد في الوقت الحاضر من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين و زيادة إنتاجهم. (1)

و يتكون هذا النمط من التواصل من التقارير التي يرسلها المرؤوسون إلى مدراءهم حول أعمالهم و مسؤولياتهم و مشاكلهم و مواقفهم و علاقاتهم مع الآخرين داخل المنظمة، و بدون هذا التواصل لا تستطيع القيادة بمختلف مستوياتها من الإشراف على سير أمور العمل و ضبط الأداء و توجيهه باتجاه الأهداف المنشودة، أو اتخاذ القرارات المناسبة التي تتصل ببرامج العمل و ألوان النشاط القيادي، و التوجيهي و الإشرافي اللازم، كما يساهم هذا النوع من الإتصال بتزويد القادة بالتغذية الراجعة التي يتعرف عليها القائد من خلال مدى فاعلية الاتصال من أعلى إلى أسفل و ما إذا كانت رسائل الإدارة تصل دون تأخير أو تشويه أو تشويش و تجري الإستجابة لها على النحو المنشود.

و في هذا الإطار من القيادة التشاركية و القيادة بالأهداف، فإن هذا النمط التواصلية يتيح للمرؤوسين فرص المشاركة في التخطيط و اتخاذ القرارات و المسؤولية، و بالتالي يساهم في زيادة الالتزام و الانتماء للمنظمة.

و لعل أكثر أشكال هذا النمط التواصلية إزعاجاً للمرؤوسين هي التقارير حول الأداء و الذي كثيراً ما يسبب المشكلات العلائقية بين الرؤساء و المرؤوسين، لما لهذه التقارير من أثر على مستقبل المرؤوسين -مما يضطره في كثير من الأحيان- إلى الحرص على إيجاد علاقة ودية مع القائد لتجنب أي أذى وظيفي من ناحيته فالقائد هو صاحب القرار في المكافآت و الترقيات، و من هنا ينشأ حرص المرؤوس على التأثير على الرئيس للتواصل من أسفل إلى أعلى لإعلام القائد بإنجازاته و اقتناعه بفاعليته، و عرض نتائج عمله عليه بشتى أشكال التواصل أدائياً و شفويًا و كتابياً، كل ذلك لتحقيق غاية التأثير في قراراته المتصلة بالترقية و الثناء و التقدير و الترقيات.

و لقد دلت الأبحاث على أن "المرؤوسين يكونون أكثر صدقاً في تواصلهم مع القائد الذي يحرص على إيجاد علاقات ودية و إيجابية بينه و بين المرؤوسين". و مع القائد الذي يمارس الديمقراطية و اللامركزية في تعامله مع المرؤوسين.

(1) عباس علي، مرجع سابق، ص 156.

و يساهم هذا النوع من التواصل، إذا ما أحسن استخدامه و تطبيقه و إدارته، في تحقيق انتماء المرؤوسين للمنظمة كما أنه يساعدهم في تحقيق ذواتهم و يريحهم من التوتر العاطفي.

3- الإتصال الأفقي Lateral communication:

تسمى الإتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري بالإتصال الأفقي، فمثلا إجتماع مدراء الإدارات أو رؤساء الأقسام في نفس المنظمة هو أحد الأمثلة على الإتصال الأفقي، و هذا الإتصال يمكن أن يكون شفهيًا أو مكتوبًا كما تستدعي الحاجة⁽¹⁾.

و يقصد به الإتصال الذي يحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المنظمة ممن هم نفس المستوى التنظيمي، كاتصال رؤساء الدوائر و الأقسام و اتصال القادة فيما بينهم، و يوفر هذا النمط من الإتصال و التواصل على هؤلاء مشتقة التواصل عبر التسلسل الهرمي و ما قد ينتابه أحيانا من تعقيدات.

وظائف الإتصال الأفقي:

- 1- التنسيق بين الأفراد و الأقسام و الدوائر المختلفة و تبادل معلومات الأداء.
- 2- حل المشكلات و الخدمات و الصراعات من خلال التواصل المباشر بين المرؤوسين أو القادة المشرفين دون الحاجة إلى تدخل أطراف أخرى من مستويات قيادية أعلى.
- 3- توفير المناخ النفسي و العاطفي الذي ينضج عن طريق التفاعل و التواصل بين المرؤوسين دون تردد أو حرج مما يؤدي إلى إزالة التوتر أو تخفيفه و الذي قد ينشأ نتيجة التواصل الصاعد أو التواصل الهابط.
- 4- يحافظ على الرسائل المتبادلة و يحفظها من التشويش و التغيير و التأخير إذا ما تبعت التسلسل الهرمي في التواصل.

إن التواصل الأفقي ضروري لتخفيف التوتر الذي ينشأ من قنوات التواصل الرأسي و التقليل من التشويش و البطء في الانجاز الذي قد يسببه التواصل الرأسي.

و تزداد الحاجة للتواصل الأفقي بازدياد التعاون و التنسيق بين العاملين فيها عن طريق اللجان المتخصصة

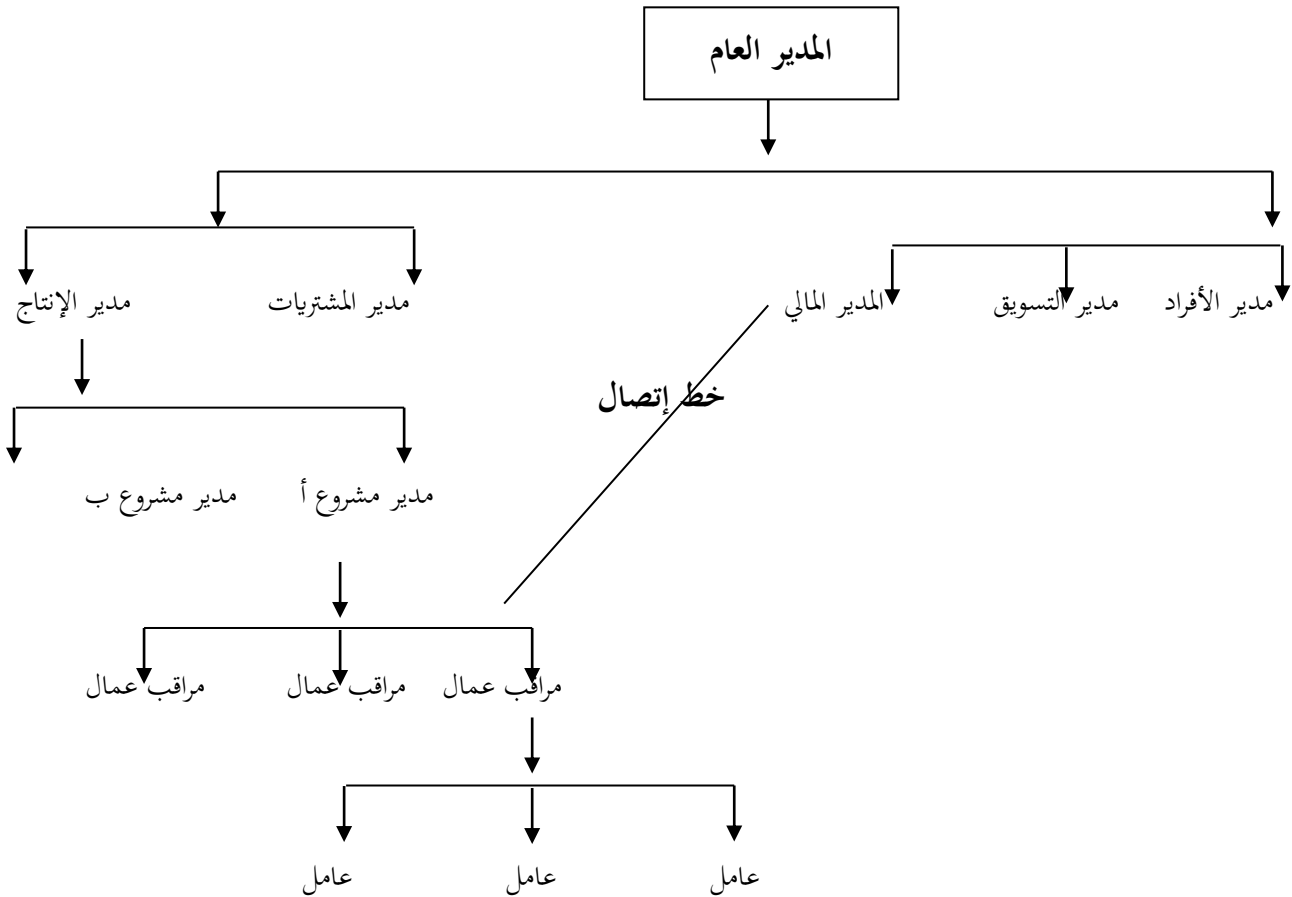
(1)عباس علي، مرجع سابق، ص 157.

و رؤساء ، و مما لاشك فيه أن التواصل الأفقي الذي يحدث بين أعضاء المنظمة في الاجتماعات المهنية و بين أعضاء اللجان المختلفة يتيح الفرصة لتبادل المعلومات و إثرائها و يزيد و عي المشتركين فيه و فهمهم لأدوارهم و مسؤولياتهم و المشكلات المتصلة بها.

4- الإتصال غير الرسمي:

1- الإتصال القطري Diagonal Communication :

هذا النوع من الإتصال يتم بين الأفراد العاملين في المنظمة و الذين تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية و ليس بينهم علاقة عمل رسمية بل تجمعهم علاقات و صداقة و تعاون متبادل.



وهو يعني ذلك التواصل بين العاملين في المنظمة من خلال قنوات و خطوط تتجاوز الخطوط و القنوات التنظيمية لهيكل المنظمة و مستوياتها المختلفة، و يحدث هذا التواصل في جميع المنظمات بين العمال دون مراكزهم و رتبهم و علاقاتهم الرسمية . و يلعب هذا النمط من الاتصال دورا هاما في عمل المنظمة و فاعليتها

و يؤدي أهدافا و وظائف متعددة و متنوعة منها: (1)

- 1- إشباع الحاجة إلى العلاقات الشخصية و الإنسانية مع الآخرين من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي.
 - 2- التغلب على الملل و الرقابة التي تنشأ عن أنماط التواصل الرسمي باتجاهاته المختلفة.
 - 3- محاولة التأثير في سلوك الآخرين.
 - 4- توفير مصادر للمعلومات و التفاعل عبر قنوات لا توفرها قنوات التواصل الرسمي.
- يحدث الاتصال غير الرسمي في كل الاتجاهات و تتناول شتى الموضوعات سواء كانت تتصل بالعمل أو بالحياة الاجتماعية العامة أو الجوانب الشخصية للمتواصلين و غيرهم، كما يحدث الاتصال غير الرسمي في كل الأوقات داخل العمل و خارجه دون التقيد بشكليات التواصل الرسمي.
- و من القنوات المستخدمة في هذا المجال التحدث عبر الهاتف و اللقاءات الجانبية و الزيارات الشخصية و العائلية التي يتبادلها العاملون في المنظمة .
- خصائص الاتصال غير الرسمي:

- 1- يتصف الاتصال غير المباشر بأنه عفوي و تلقائي.
- 2- يكون غالبا سريع يتخطى كل الحواجز.
- 3- هو اتصال غير مخطط و لا موثوق و يقوم على المواجهة وجها لوجه، و العلاقات بين الأفراد.
- 4- تشكل الحاجات النفسية الإنسانية الدافع الأول و الأساسي لقيام الاتصال غير الرسمي.
- 5- تعتبر المعلومات غير الرسمية التي يجري تبادلها في هذا النمط من الاتصال أكثر صدقا و وضوحا من المعلومات الرسمية التي تجرى في إطار نمط الاتصال الرسمي.

يقوم بعض القادة أحيانا باستخدام شبكات الاتصال غير الرسمي لنشر بعض المعلومات بين العاملين في المنظمة و خارجها عن قصد و يعتبرونه الوسيط الأجدى لإيصال المعلومات التي يريدونها سواء كان ذلك لاختبار تلك المعلومات أو لدراسة ردود الفعل نحوها، كما يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بارزا في تعزيز التواصل الرسمي و تدعيمه، و قد بينت الأبحاث الكثيرة قيمة هذا النمط من الاتصال إذا ما أحسن توظيفه و توجيهه.

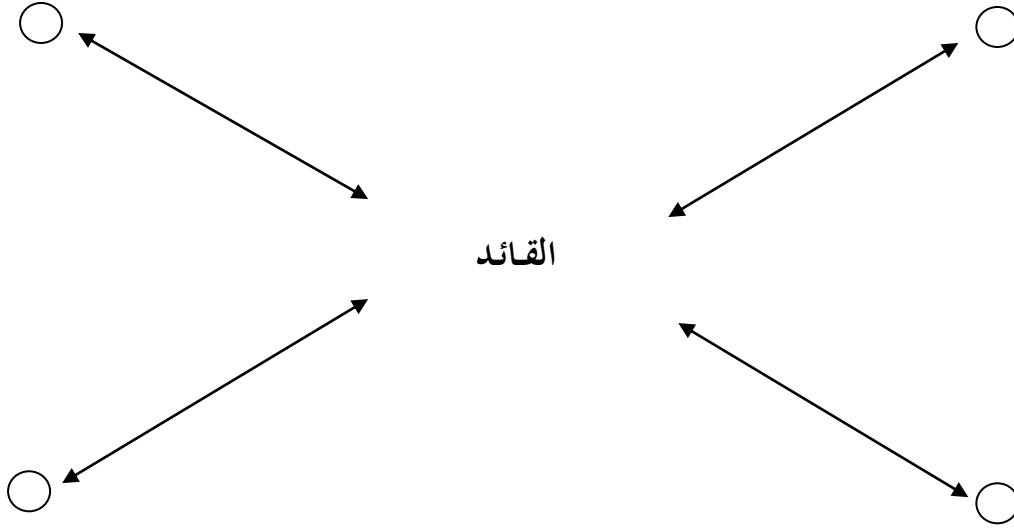
(1) ماهر محمد محسن، مرجع سابق، ص 152.

شبكات الاتصال:

عندما تشتمل عملية الإتصال الإداري على أكثر من شخصين في منظمة ما يصبح هناك فرصة لظهور عدد من الشبكات الاتصالية و تتخذ أشكالا متعددة، كما تتوقف فعالية الإتصال في أي منظمة على شكل شبكات الإتصال و هي تتخذ أشكالا مختلفة و متعددة منها :

1- شكل الدولاب:

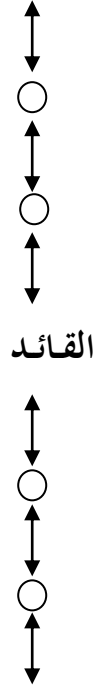
تتميز هذه الشبكة بنمط القيادة الأوتوقراطية حيث المركزية تكاد تكون كاملة. وفي هذا الشكل سيتم تفاعل القائد مع التابعين و لكن دون توافر فرص التفاعل للتابعين مع بعضهم البعض.



شكل الدولاب

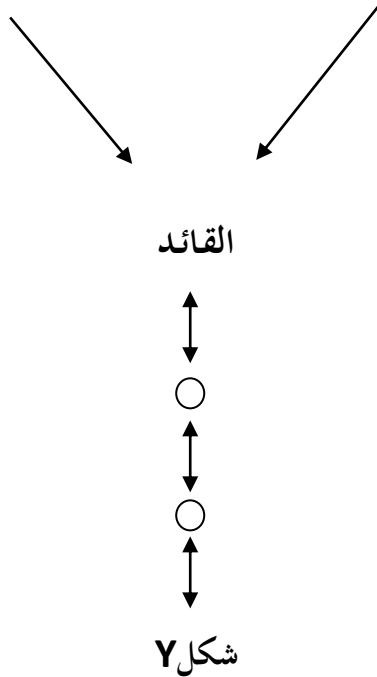
فالقائد هو المركز الوحيد للقرارات و كل الاتصالات الإدارية تمر عبره، و تصدر عنه إلى تابعيه أو إلى مركز التنفيذ في المنظمة، و من سلبيات هذا الشكل من الاتصالات أنها تؤدي إلى ظهور حالة من العزلة بين الموظفين و محاولة التقرب بشكل فردي من القائد. كذلك يمكن أن تؤدي إلى تكون علاقات سرية تأخذ شكلا أفقيا و إلى مجموعات قد تتعارض مصالحها مع مصالح المنظمة، و كذلك هذا النوع من الاتصالات يؤدي إلى تدني إنتاجيتهم.

2- شكل السلسلة: و هذا النوع يكثر في المنظمات الرسمية البيروقراطية و قد يكون الإتصال صاعدا أو هابطا و لا مجال لأي انحراف أو خروج عن بعد البناء الرسمي للتنظيم كما هو موضح في الشكل.



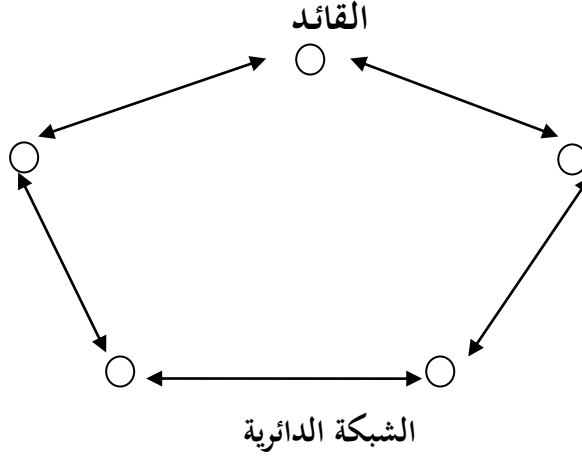
شكل السلسلة

3- شكل Y: هذا الشكل من الإتصال يكون عادة اتصال الإداري مع عدد معين من التابعين له و من ثم يتصل بالمستويات القيادية الأعلى و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



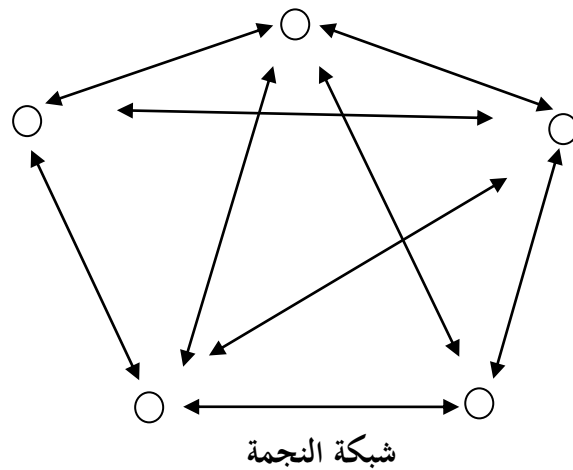
4- شكل دائري (الشبكة الدائرية):

و يتم فيه الإتصال مع الأشخاص المجاورين فقط و دون أي مجال لتجاوز ذلك و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



5- شبكة النجمة (شكل الدائرة الحرة):

و في هذا النوع من الإتصالات القيادية تكون هناك فرص لاتصال أعضاء المنظمة ببعضهم البعض، و يستخدم هذا النوع من الإتصالات من قبل القيادة الديمقراطية حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية الرأسية و الأفقية و يشعر الجميع بالانتماء إلى المنظمة و تقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف، حيث تكون أمام كل فرد الحرية للتعبير عن رأيه و تكون الإنتاجية دوما جيدة. و هذا ما يوضحه الشكل التالي: (1)



(1) حسن ماهر محمد ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، عمان، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، 2014، ص 159.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإتصال.

تشير الأبحاث و الدراسات في مضمار القيادة إلى وجود علاقة وثيقة بين الإتصال بأنواعه المختلفة و القيادة، حيث تؤكد هذه الدراسات على أن نوع الإتصال المستخدم يؤثر إلى نوع القيادة و أسلوبها أو وجود قيادة من عدمها أصلا.

حيث يرى كانغهام (Cunningham) أن الإتصالات الشفوية تؤثر إلى نوع شفاف من القيادة، أو ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة، باعتبار أن القائد هنا يفضل مواجهة مرؤوسيه وجها لوجه، و يحاورهم بشكل مباشر دون الحاجة لأي حواجز تذكر، أما الإتصالات المكتوبة (التحريرية) فإن كانغهام يعتقد أنها تلاءم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية لمرؤوسيه بالدرجة الأساس، و حفاظا على التنظيم.

أما ستيف بادر (S.baadir) فإنه يرى أن الإتصالات الإلكترونية تؤثر نوعا من القيادة المبتكرة، حيث يلجأ إليها المدير القائد للتفاعل مع الأحداث بديناميكية عالية، و كذلك للتواصل بأساليب مبتكرة مع المرؤوسين. و لا يستبعد ستيف بادر أن يكون القادة في هذه البيئة الإلكترونية من المجددين، حيث غالبا ما تتسم قراراتهم بالجرأة العالية و النظرة الإستراتيجية (الثاقبة).

و بصدد العلاقة بين القيادة و الإتصال غير اللفظي (لغة الجسد) ، يرى كل من ماكلود و بيتي (Maclaud-Beatty) أن هذا النوع من الإتصالات يوحي بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية، لأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة، و ربما لا يفهمها المرؤوسون، و بالتالي قد تتم إساءة فهم إشارات القائد، و يرى فارلي (Farley) أن الإتصال غير اللفظي قد يؤثر على وجود قيادة تسلطية في أغلب الأحيان، لأن القائد هنا يتفاعل بعباراته و نبرة صوته، و إنما بإشارات قد يفهمها البعض، و قد لا يفهمها أكثر المرؤوسين.

و تلعب الإتصالات الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد بمرؤوسيه ، حيث يرى جيفلي (Jiffley) أن هذا النوع من الإتصالات يجد تطبيقاته في منظمات التعلم حيث يقوم القادة بصنع القرارات الإستراتيجية و هي قرارات تحتاج إلى قدر عال من تعاون الفريق مع قائده، أما الإتصالات النازلة، فهي تؤثر نوعا من القيادة التقليدية التي غالبا ما تربط بظروف التأكد أو الظروف الطبيعية.

وفي مضممار شبكات اتصال الفريق، يرى هانوفر (Hannouvar) أن القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي القيادة التجديدية أو الابتكارية، سواء كان الإتصال مركزيا أو لا مركزيا .⁽¹⁾

و يرى هانوفر أن القادة يفضلون شبكات اتصال الفريق لأنها تمنحهم قدرا عاليا من القدرة على معالجة أصعب الظروف من خلال تعاون أعضاء الفريق، حيث تفترض شبكات اتصال الفريق أعلى درجات التعاون و التنسيق بين القائد و فريقه.

⁽¹⁾ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري، عمان ، الأردن. 2010. ص183-185.

المطلب الثالث: تأثير الإتصال على الأداء.

و مما سبق يتضح من تعريفات الإتصال من قبل علماء الإدارة أن أهداف الإتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة و أعضائها، و تنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة و أهدافها ، و بشكل يجعل القادة قريبين من مرؤوسيههم حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم ، و تقوية روح التعاون بينهم ، لذلك يعد الإتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف و التوجيه. (1)

و لزيادة فعالية الإتصال من قبل القائد الإداري و وضعت الجمعية الأمريكية عشر وصايا تنصح بها القائد الإداري لإتباعها:

- 1- توضيح الأفكار قبل الإتصال: يجب التفكير بدقة بمحتوى الرسالة و معرفة الأفكار و الهدف من إرسال الرسالة.
- 2- التأكد من الغرض قبل الإتصال.
- 3- الأخذ بعين الإعتبار البيئة (الظروف).
- 4- الأخذ بنصيحة الآخرين في تخطيط الإتصال إن أمكن.
- 5- مراعاة أسلوب صياغة الرسالة و مراعاة محتواها.
- 6- نقل المعلومات المفيدة كل ما كان ذلك ممكنا.
- 7- تتابع الإتصال: و يقصد بذلك أن على القادة الإداريين طلب التغذية العكسية ، من المرؤوسين للتأكد مما إذا فهم مستقبل الرسالة و هل هم مستعدون للإستجابة و القيام بالعمل المناسب.
- 8- عند القيام بالإتصال يجب الأخذ بعين الإعتبار من هو المستقبل لأنه عادة ما يتم تصميم معظم الإتصالات لمقابلة الظروف الحالية الراهنة.
- 9- دعم الأقوال بالأفعال.
- 10- الاستماع الجيد: حيث يمكن للقائد الإداري أن يحصل على أفضل فهم بكثير لما قيل له ، و ذلك بتركيزه على المعاني الصريحة و الضمنية للمرسل.

(1)عباس علي، مرجع سابق، ص 154-158.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية و اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

مفهوم اتخاذ القرار: Decisions Making

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، و القرارات بأنواعها المختلفة سواء أكانت شخصية أو إدارية فكلاهما يعني الإفصاح عن ما ينبغي القيام به، و إن كانت القرارات الشخصية لا تسير وفق مسار القرارات الإدارية التي تعني مصير المنظمة و التي يجب أن تسير وفق أسس علمية سليمة و مدروسة بدقة و تتوفر لها كافة المعلومات المطلوبة التي تساعد في اتخاذ القرارات، و الذي يطلق عليه القرار الرشيد الذي يقوم على أساس إطار منظم لاتخاذ و تنفيذه.

و كلمة القرار: تعني الفصل في مسألة ما أو خلاف ما، و يصدر من الفرد أو المجموعة بعد تفكير و تمعن.

عرفه (عصفور 2009) بأنه عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة يقوم من خلالها المدير بممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق النتائج المرغوبة له و للعاملين بالمنظمة.

و عرفه (السكران 2010) بأنه مسار عمل يختاره المقرر صاحب السلطة باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف الذي يسعى غلى تحقيقها أو لحل مشكلة ما.

كما عرفها بأنها العملية التي استطاع بها الشخص التوصل إلى الإختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين و في مدى مساهمتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة .⁽¹⁾

كما عرف القرار بأنه اختبار بديل بين البدائل بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضع القرار.

يعرف اتخاذ القرار على أنه الوصول للبديل الأمثل من خلال عملية تسمى صنع القرار. يعتبر اتخاذ القرار صلب العملية الإدارية، فجميع المستويات الإدارية تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف المنشأة، فوظيفة اتخاذ القرار هي جوهر و محور العملية الإدارية فلا فائدة للتخطيط و التنظيم و الرقابة بلا وظيفة اتخاذ القرار.

(1) عمر الزعبي محمد، تركي البطاينة محمد، مرجع سابق، ص 162.

كما يعتبر اتخاذ القرار "وسيلة الاستجابات الفردية و الجماعية التي تنتهي باختيار البدائل الأنسب في مواجهة موقف معين".⁽¹⁾

و هو عملية إنسانية لاختيار المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن كما أن اتخاذ القرار هو مزيج من التفكير و البث و الفعل، كما عرف أيضا "بالاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد المقترحات و الحلول البديلة المتاحة لهم".

و ينظر إلى اتخاذ القرارات على أنها كلية فكرية من نتائج ذهن واحد، و لكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في أي منظمة ما هو إلا الناتج النهائي لخصيلة مجهود متكامل من الآراء و الأفكار و الاتصالات و الجدل و الدراسات، التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة، بمعرفة أفراد عديدين و من ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي لا نتيجة فرد أو شخص.⁽²⁾

و لصناعة القرار مهارات يجب أن تركز على المسائل التالية :

- 1- تحديد الأولويات.
- 2- وضع أهداف واضحة.
- 3- مقربة منهجية منظمة.⁽³⁾

و تكمن الصعوبة في عملية اتخاذ القرارات في عملية تقييم بدائل الحلول لإختيار البديل المناسب، و هكذا يمكن تعريف القرار: "بأنه الحل الذي يتم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول للمشكلة".⁽⁴⁾

(1) رضوان محمود عبد الفتاح، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، القاهرة، دار الكتب المصرية، 013، ص 24.

(2) محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص 306.

(3) كارول أو كونز، القيادة الادارية الناجحة، مركز التعريب و الترجمة، لبنان، الدار العربية للعلوم، 1997، ص 75.

(4) عباس علي، مرجع سابق الذكر، ص 101.

و من الملاحظ بأن جميع التعريفات السابقة تتفق على أن القرار سواء أكان شخصيا أم إداريا يهتم المنظمة ككل فهو اختيار بديل من بدائل تمت دراستها بعناية و دقة، و أن السبب في اتخاذ القرار يقوم على :

- وجود مشكلة أو موقف معين.
- توفر أكثر من بديل متاح يكون أحد حلول المشكلة أو الموقف.
- توفر سلطة لدى متخذ القرار.
- وجود أنشطة مساعدة تساعد على الإختيار. (1)

و تتمثل عناصر اتخاذ القرار في:

- 1- الهدف من إتخاذ القرار: حيث أنه لا يمكن إتخاذ قرار سليم دون تحديد هدف معين، و تعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، و كلما كان الهدف واضحا كلما ساعد على إتخاذ القرار السليم.
 - 2- الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف.
 - 3- التنبؤ: و هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل و اتجاهاته، و المتغيرات المحتملة و تحديد انعكاساتها على الشركة.
 - 4- البدائل: هو الحل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل حلول، و عادة ما يضع القائد عددا من الحلول لمشكلة واحدة، فمتخذ القرار لا يحشر نفسه في وضع حل واحد، و إنما في عدة حلول ثم يقوم باختيار بديل الحل المناسب الذي يعتقد أنه يحقق هدفه.
 - 5- قيود إتخاذ القرار: عند إتخاذ قرار ما فإن القائد يواجه مجموعة من القيود ك: درجة المخاطرة، درجة التأكد من المردود، مصادر التمويل، الخبرة، مدة تنفيذ القرار... الخ.
- لذا يجب أخذها بعين الإعتبار و دراستها حتى يتأكد من صحة و سلامة قراره و انعكاساته على الشركة في المستقبل الذي يكتنفه الغموض. و يتميز القرار الصائب و الجيد بخصائص معينة و منها : توفر معلومات مؤكدة، ووضوح حجم المردود المرغوب فيه ، كذلك لا يجب أن يكون القرار متحيزا لوجهات نظر أشخاص أو وجهات دون أخرى، و أن يكون واقعا و يأخذ بالاعتبار الظروف البيئية الداخلية و الخارجية.

(1) محمد عمر الزعبي، مرجع سابق، ص 163.

المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرار.

عندما نكون بصدد اتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه، فمعرفة نوعه، فمعرفة نوعه بمهارة القرارات و مصادرها، سوف يساعدنا على وضع هذا القرار في إطارها الصحيح، و القرارات كثيرة و متنوعة لذلك تصنف وفق معايير معينة.⁽¹⁾ كما أن تحديد أنواع القرارات يسمح لمتخذي القرار باستغلال جهودهم الذهني و وقتهم لاتخاذ القرارات بعقلانية و رشد، و بالتالي يمكنهم من اختيار القرار الذي يتلاءم مع حاجتهم و رغباتهم و بالتالي يحقق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار.

و تختلف أنواع القرارات التي يتخذها المدير باختلاف نوعها و أهميتها، و آثار استخدامها المستقبلية، و يمكن تصنيفها وتقسيمها إلى عدة أنواع:

أ/ **القرارات التنظيمية** : تتمثل في القرارات التي يتخذها المدراء كل من موقعه و اختصاصاته كما هو متوقع منهم وظيفيا في المؤسسة، بحكم السلطة أو الصلاحية الممنوحة لهم رسميا و هذه القرارات يمكن تفويضها للآخرين.

أ/ **القرارات الشخصية** : هي القرارات التي يتخذها المدراء بصفتهم أشخاصا عاديين، و ليس بصفتهم أشخاص مسؤولين أو بصفتهم التنظيمية كأعضاء في المؤسسة، و هي قرارات لا تفوض للآخرين مع أن بعض هذه القرارات لها تأثير على المؤسسة نفسها، كقرار استقالة المدير أو قرار تغيب أحدهم عن العمل في حالة في حالة ضغوطات العمل. و في الواقع فإن القرارات التنظيمية للمديرين تتأثر إلى حد ما بدرجات متفاوتة من الناحية الشخصية، و نجد أن النوعين من القرارات هما متداخلان في العناصر أحيانا مع ملاحظة أسبقية الأهمية للقرارات التنظيمية.

ج/ **القرارات الأساسية** : تتميز هذه القرارات بالمظاهر التالية:

- درجة أهمية عالية جدا و خطيرة على المؤسسة ككل.
- دائمة و مستمرة (إستراتيجية).
- طويلة الأجل.

تتضمن استثمارات ضخمة و نفقات كبيرة.

كما توجد تصنيفات أخرى من بينها:

(1)عباس علي، مرجع سابق، ص 103-106.

أولاً: القرارات حسب المستوى الإداري.⁽¹⁾

و فق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

أ - القرارات التنظيمية و الشخصية: أكد شستر برنارد أن قرارات المنظمة يمكن أن تتخذ على المستوى الشخصي أو التنظيمي، فالقرارات الشخصية و هي التي يعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه مثلاً: كاتخاذ الموظف قرار الاستقالة، أو أن يقرر أسلوباً معين في انجاز عمله. و يمكن أن تعرف القرارات التي يتخذها المدراء و الموظفون في أي مستوى إداري بأنها تلك القرارات التي تتخذ بصفة شخصية و تقع خارج حدود سلطة الموظف و صلاحياته الرسمية، و مثل هذه القرارات تسمى بالقرارات الشخصية أو الفردية و يتحمل الشخص مسؤولية نتائجها بمفرده.

أما القرارات التنظيمية فهي التي يتخذها الإداري بقدراته الوظيفية و تقع ضمن حدود السلطة المفوضة له

و هذه القرارات تتعلق بالعملية التشغيلية في المنظمة و التي تختص بتنفيذ الخطط السنوية و ربع السنوية

و الشهرية التي تسير العمل و تدفعه إلى الأمام.

ب - القرارات الإستراتيجية: تتميز هذه القرارات بأنها إبداعية، معدة و شمولية، تتطلب عملية اتخاذها

إجراء بحوث علمية نظرية تطبيقية، لأنها تتعلق بالمنظمة، و تعتبر أساسية لا تتكرر باستمرار

و تتخذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا في المنظمة (رئيس مجلس الإدارة، المدير العام).

و من هذه القرارات مثلاً: إنتاج سلعة جيدة، و قف إنتاج صنف معين، فتح فرع جديد... الخ.

كما تعتبر هذه القرارات تشغيلية كذلك، أي أنها تتم ضمن عمليات المنظمة خلال السنة و لكن تأثيرها يمتد لفترة طويلة و بعضها يظل له تأثير طيلة حياة المنظمة.

ج - القرارات المبرمجة و غير المبرمجة: و هي قرارات هيكلية و القرارات المبرمجة هي قرارات هامة و إستراتيجية تتعلق

بالمنشأة ككل، و يمتد تأثيرها لعدة سنوات، و تتخذ على مستوى الإدارة العليا و تتعلق بالشروط الموحدة للعقود و

الاتفاقيات التي تبرم مع شركات و مؤسسات محلية و أجنبية، فمنها ما يكون مرتبطاً بمدة معينة و منها ما يكون

غير مرتبط، أما القرارات غير المبرمجة عادة ما تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى و التنفيذية و هي تتعلق كذلك

بالاتفاقيات و العقود قصيرة الأجل و غالباً ما تكون غير مكتوبة.

(1) موسى خليل، الإدارة المعاصرة "المبادئ - الوضائف - الممارسة"، بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2015، ص

ثانيا: القرارات حسب درجة الإلحاح.

تصنف القرارات في بعض الأحيان طبقا لدرجة الإلحاح الذي يمليه الحدث على متخذ القرارات في المنظمة و يطلق عليها بعض الكتاب "القرارات في ظل الأزمة" و تحدث مثل هذه القرارات عندما تواجه المنظمة بشكل مفاجئ حدثا غير متوقع، حينئذ تقوم الإدارة العليا باتخاذ مثل هذه القرارات بسرعة، و تقوم المنظمة عادة بمناقشة الأزمة الطارئة عن طريق تشكيل لجنة أو فريق عمل للتوصل إلى القرار بسرعة فائقة. و في أحيان أخرى يضطر المدير العام لإتخاذ القرار مستخدما صلاحياته و سلطاته و خبرته، و عموما تتصف هذه القرارات بالصعوبة و التعقيد النسبي.

ثالثا: القرارات حسب درجة التأكد.

تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

- 1- القرارات في حالة التأكد.
- 2- القرارات في حالة المخاطرة.
- 3- القرارات في حالة عدم التأكد.

رابعا: القرارات حسب مصادرها.

حيث تتخذ هذه القرارات وفق معايير التصنيف و الأقسام وعلى أساس الهدف على النحو التالي:
إدارة الإنتاج: تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج و حجمه، و القرارات الرقابية على الجودة و كمية الموارد... الخ.

إدارة الأفراد: تتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد و التدريب و الترقية و التعيين و الفصل و الإجازات و الرواتب و الحوافز.. الخ.

الإدارة المالية: تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال و أوجه صرفها على المشروعات، و تحديد مصادر التمويل... الخ.

إدارة التسويق: تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق و أساليب الترويج للسلعة و القيام بالحملات الإعلانية و تحديد الأسعار... الخ.

إدارة البحث و التطوير: و تتخذ القرارات التطويرية و البحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة... الخ. (1)

و يصنفها الصميدعي و يوسف 2009 كما يلي:

- 1-** قرارات روتينية غير مخطط لها و قرارات غير روتينية مخطط لها: القرارات الروتينية هي تلك التي تتكرر بصورة مستمرة و لا تحتاج إلى دراسة و تحليل للنواحي المالية و الاقتصادية و الاجتماعية و لا يتطلب اتخاذها القيام بسلسلة من الإجراءات المعقدة، أما القرارات غير الروتينية فهي تحتاج إلى دراسة و تحليل للنواحي المالية و الاقتصادية و الاجتماعية قبل اتخاذها.
- 2-** قرارات جماعية و قرارات فردية: يشير القرار الجماعي إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار، و يستخدم هذا النوع عندما تكون الحالة التي تستدعي اتخاذ القرار بشأنها على درجة عالية من التعقيد و يتأثر به مجموعة كبيرة، بحيث يتطلب تعاون الأفراد للوصول إلى القرار السليم، و هذا النوع من القرارات أكثر دقة، أما القرارات الفردية فتشير إلى اتخاذ قرار سريع بحيث لا يمكن الانتظار للتشاور مع الآخرين، و تكون الخبرة للأفراد الذين يمكن أن يشاركوا بالقرار محدودة، و هذا النوع من القرارات لا يتأثر به إلا أصحاب القرار أو مجموعة قليلة من الأفراد.
- 3-** القرار المعقد أو المركب: يواجه المدير مثل هذه القرارات عندما يواجه مشكلة لا يتوفر لديه معلومات كافية عنها، حيث تكون عملية اتخاذ القرار هنا في مخاطرة.
- 4-** القرار المتنافر - غير المنسجم: و يسمى أيضا بالشك الذاتي، إن هذا النوع من القرارات يكون

(1)عباس علي، مرجع سابق، ص 108.

سريعا و لا يستند على معلومات كافية ، و لم يبذل فيه المدير جهدا كبيرا في البحث و التحليل ، و يحدث هذا النوع من القرارات عندما لا يدرك المدير و تحصل لديه حالة انعدام الانسجام أو التنافر بين البدائل ، و ذلك عندما بعض العيوب و النقاط السلبية للبدلil الآخر ، أو عندما يسمع عن مزايا أفضل في بديل آخر.

- 5- قرارات تتعلق بالميزانية: كم سندفع؟ و هذا ما يجعل المدير قابلا أو رافضا حسب الميزانية ، و هذا ما يجعل المدير غير مستعد للمخاطرة حسب الإمكانيات المتاحة له.
- 6- قرارات تتعلق بالمكان المراد التعامل معه، حسب معتقدات أو رغبات المدير.
- 7- قرارات تتعلق بالمشاركة أو المديل حسب قناعات و اختيارات المدير و ما يتناسب مع المنظمة.

أما المشرفي 1997 فيصنفها كالتالي:

تصنيف قانوني، تصنيف شكلي، تصنيف حسب بيئة القرار، حيث قسم القرارات حسب التصنيف القانوني إلى أربعة أقسام و فقا للمعايير التالية:

- مدى القرار و عموميته، بحيث تنقسم القرارات إلى قرارات ذات طابع تنظيمي (تشاركي) و قرارات ذات طابع فردي.
- تكوين القرارات: و تنقسم إلى قرارات بسيطة و قرارات مركبة (معقدة).
- أثر القرارات على الأفراد: و تنقسم إلى قرارات ملزمة و قرارات غير ملزمة.
- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: و تنقسم إلى قرارات يمكن معارضتها أو المطالبة بإلغائها أو التعويض عن ما تسببه من آثار، و قرارات لا تخضع للمعارضة و الإلغاء.

و قسمها حسب التصنيف الشكلي إلى ثلاثة أقسام هي: قرارات أساسية و قرارات روتينية ، و قرارات تنظيمية و قرارات فردية، و قرارات مخطط لها، و قرارات غير مخطط لها.

و صنفها حسب بيئة القرار إلى : قرارات في حالة التأكد، و قرارات في حالة المخاطرة، و قرارات حسب الوظائف.

(1)عباس علي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

و قد صنف حجة 2004 الحالات التي تتم في ظلها عملية اتخاذ القرارات على النحو التالي:

- 1- حالة عدم التأكد : في هذه الحالة يكون المدير غير قادر على تحديد المشكلة و جمع المعلومات لاييجاد الحلول المناسبة التي تمكنه من اتخاذ قراره ،و يغامر في قراره على أمل لأن يكون القرار الذي يتخذه سليما ،و على متخذ القرار هنا أن يختار البديل من بين العديد من البدائل المتاحة سواء أدى هذا البديل المختار إلى الربح أو الخسارة.
- 2- حالة التأكد: في هذه الحالة يكون المدير قادرا على تحديد المشكلة و جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ قراره ، و يعتبر القرار المتخذ في هذه الحالة من القرارات السهلة و التي ينعدم فيها تأثير المحيط الخارجي على النتائج ،و يتم اتخاذ القرار في ظروف مستقرة و لا يوجد هناك متغيرات تؤثر على صانع القرار.
- 3- حالة المخاطرة: في هذه الحالة يستطيع المدير تحديد المشكلة و جمع المعلومات، و لكن هذه المعلومات تكون غير كافية و ليست مؤكدة تماما لاتخاذ القرار، و بالتالي فيها نوع من المخاطرة وتقع هذه الحالة ما بين حالة التأكد و عدم التأكد. (1)
- 4- قرارات طويلة الأجل و قرارات قصيرة الأجل.
- 5- قرارات فورية و سريعة و قرارات تحتاج لفكر و رؤية.
- 6- قرارات فردية و قرارات جماعية.
- 7- قرارات إستراتيجية و قرارات خاصة بالأهداف.
- 8- قرارات تنظيمية و قرارات إدارية.
- 9- قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة.

(1) محمد عمر الزعبي، مرجع سابق ، ص 167.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية باتخاذ القرار.

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري و ترجع أهمية اتخاذ القرارات بالنسبة لأي منظمة إلى كونها ترتبط بالجوانب العملية الإدارية المختلفة ،حيث أصبح النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على إتخاذ القرارات المناسبة،و الفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد –حين الاختيار بين البدائل المتاحة-على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد.

كما يعتبر اتخاذ القرار مصدر من مصادر قوة القيادة فالقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة و الناجحة، بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يعكس نجاح القائد الذي يستطيع تشغيل تفكيره بسرعة حول الإجراءات الفعالة التي يجب اتخاذها و تنفيذها . (1)

كما أن المشاركة بين القائد الإداري و العمال في اتخاذ القرار المستند إلى رأي الجماعة و أصحاب الخبرة في المنظمة و غيرهم أفضل من القرار الفردي، إذ أن المشاركة تتم عن طريق التعاون بين أفراد الجماعة، و هذا التعاون يكون بالإنسجام و التفاعل و تعبئة الجهد الفردي في بوتقة الجماعة من أجل تحقيق أهداف محددة شاركوا في وضعها ،من خلال إعطاء معلومات أو تقديم النصح و الإرشاد بهدف السعي لتحقيق أهداف المنظمة. و ذلك بالنظر إلى الإمكانيات المادية و المعلومات المتوفرة عن المسألة و الوقت اللازم لاتخاذ القرار

و درجة قبول هذا القرار من طرف الآخرين، و لا يمكن الإلمام بكل هذه العوامل و التحكم في زمام الأمور و دراستها إلا من خلال القائد الإداري الذي تبرز أهمية في طريقة تسييره و توجيهه و اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب حسب الظروف الملائمة. (2)

و للقيادة الإدارية التشاركية مجموعة من الإيجابيات المتمثلة في:

- 1- زيادة المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل بها.
- 2- زيادة المعلومات حول بدائل القرار.
- 3- الاستفادة من التفكير الجماعي بدلا من التفكير الفردي مما يحسن القرار .
- 4- ضمان تفهم المشاركين للقرار و أهدافه و بالتالي زيادة قبولهم له و حماسهم لتنفيذه.

(1) رجي مصطفى عليان، إدارة و تنظيم المكتبات. مراكز مصادر التعلم ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،2002،ص 190.

(2) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة،مرجع سابق،ص 187.

- 5 إحساس المشاركين بمكانتهم و أهميتهم في العملية الإدارية في المنظمة.
- 6 إحلال روح العمل الجماعي و التعاون محل الفردية و الميول للأناية و الاستبداد.
- 7 المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة في المسائل المشتركة .

و بالرغم من هذه الايجابيات ،إلا أن القرار التشاركي لا يخلو من السلبيات المحتملة التالية: (1)

-1 طول وقت اتخاذ القرار خاصة إذا كان القرار لا يحتمل التأجيل كما في الأزمات و الطوارئ.

-2 قد يشعر المشاركون أن الرؤساء غير قادرين على حل المشكلات أو مواجهتها.

و يتوقف نجاح المشاركة في قدرة القيادة الإدارية على إدارة عملية المشاركة و إدارة الاجتماعات في اتخاذ القرار.

(1) محمد عمر الزعي و محمد تركي البطاينة،مرجع سابق،ص 188.

المطلب الرابع: أثر عملية اتخاذ القرار على الأداء.

إن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية، فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات و العلاقات و الظروف إلى مخرجات معينة، و يحتاج القائد إلى أن يكون لديه مهارة الحصول على المعلومات و تحليلها، و دراسة المؤشرات و تحديد البدائل، و اختيار الحلول المناسبة و صياغتها في عبارات معبرة و في الزمن المناسب. (1)

و يتوقف مدى نجاح الأداء الوظيفي على القائد الإداري، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق و حاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة و واضحة للفريق بحيث يحضى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لانجاز ذلك، فالقائد الفعال هو الذي يحدد قواعد العمل و معايير الأداء و يستخدم مهاراته لمساعدة فريق العمل في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الوظيفي لديهم، و تعتبر مرحلة النضج قمة الأداء، حيث يوجد ترابط و تعاون عميق قصد إنجاز فريق العمل للمهام و تنمية أعضائه مما يسمح بتحقيق أداء مرتفع كما يستطيع إشباع المتطلبات المشروعة للأعضاء و التي تنسجم مع أهداف الفريق، مثل:

- توفير حوافز جماعية أو فردية كالعوائد المادية، الثناء و التقدير .. الخ
- منح الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الإستقلالية، و ذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للموظفين أو على الأقل مشاركتهم فيها. و هذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة .
- وضع قواعد السلوك و التصرف باعتبارها أكثر أهمية و تأثيرا على الأداء، و تشمل قواعد السلوك طرح الأفكار و الآراء بحرية. و النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الإعتزاز بالأداء المرتفع و مكافأته لذلك يجب على القائد مناقشة و الاتصال بالموظفين و تخصيص وقت لهم و تقرير ما سيتم إتباعه منها.

(1) فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب، الأردن، 1994، ص 200.

و كلما كانت هناك مشاركة في اتخاذ القرار بين القائد مع مرؤوسيه قبل إجراءه لأي تعديل، كونه يقوي روح التعاون بين الأفراد، ويرفع من مستوى رضاهم و يزيد من دافعيتهم للأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يرى الكثير من الباحثين في مجال التسيير بأهمية المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين ، حيث يؤدي توسيع نطاق المشاركة إلى إثراء القرارات بفضل ما تعطيه هذه العملية من معلومات

و خبرات متنوعة تصب كلها في إطار الدفع نحو الارتقاء بالمؤسسة، كما أن الإجراءات التي تتخذ تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون ،فضلا على أن كل مشارك يصبح أكثر تحمسا و رغبة نحو ما يتخذ من قرارات طالما أن القرارات و الإجراءات المتخذة تتأثر بالمشاركة الجماعية و هو ما يكسبه خبرات إضافية تزيد من كفاءته و نضجه و وعيه بالمسؤولية و ضرورة التفاعل ،كما تسير المشاركة للتنفيذ الفعال للقرار و التطبيق المرن له،من خلال تفهم المرؤوسين للقرار و التطبيق المرن له، و زيادة التزامهم بتنفيذه و حماسهم له و استيعابهم لأهدافه.

و من كل ذلك يتضح لنا مدى أهمية إدخال آلية إشراك العمال في تشكيل و صنع القرارات،لأنه بذلك أصبح العامل يحمل صفة الطرف المشارك في رسم الأهداف و بالتالي المضي في اتخاذ و إنجاح ذلك عن رغبة و اقتناع،و من بين المزايا و الإيجابيات لهذا الأسلوب المعتمد على المشاركة نجد ما يلي:

- تحقق المشاركة تفهم العاملين للقرار و قبولهم له و بالتالي فهي تؤدي إلى إزالة مخاوفهم مما يضعف من مقاومتهم المحتملة للقرار.
- تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار و حماسهم لهذا التنفيذ،و مرجع هذا الالتزام و الحماس هو شعور المرؤوسين عندما يشاركون في القرار مشاركة حقيقية لأن هذا القرار قرارهم فهو وليد مشاركتهم و إسهامهم.
- تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار و تفهمهم لبرامج تنفيذه و بالتالي فهي تيسر التنفيذ الفعال للقرار و التطبيق المرن له.
- تتيح المشاركة الحاجات العليا للأفراد التي تتمثل في الاستقلال و الشعور بالذاتية،و الانجاز فضلا عن هذا فالمشاركة تجعل العمال أكثر إثارة و شيوعا.

- عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعاً مثل: عقد اجتماعات للمناقشة، إدارة المناقشة بأسلوب ديمقراطي.. الخ. فالجماعة قد تمارس ضغوطاً على أفرادها لزيادة قبول الآخرين للقرار، و إضعاف مقاومتهم له.
- لكن بالمقابل فإن العديد من الدراسات دلت على أنه إذا لم تتوفر الخبرة و المهارة الكافية لدى المرؤوسين أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف القائد أو أهداف المؤسسة فإن اشتراكهم في صنع القرار قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار. (1)

(1) زيد منبر عبودي و سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق، دار صفاء عمان، 2006، ص 77.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية و التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

تعريف الحوافز **Incentives** (1)

يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إبطاءه أو تغيير مساره، و عرف التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقق أهداف معينة، و بعبارة أخرى فإن التحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يسعى أفرد العمل على إشباعها، و عندما يقال على القادة أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإن المقصود أن يعمل القائد على إشباع بعض هذه الاحتياجات التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ السلوك المرغوب فيه.

و قد عرفها ماهر علي على أنها: "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما، أي لأنها تمثل العوائد التي يتم ن خلالها استثارة الدوافع و تحريكها". و تعتبر الحوافز أحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة، تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة و أهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و قد بدأ الاهتمام بالحوافز مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة و تطور مع تطور مراحل الفكر الإداري الحديث. فهي تعتبر أداة لرفع الروح المعنوية للعاملين و تشجيعهم على بذل أقصى جهودهم من أجل إنجاز عملية الأداء، فالإدارة الواعية تهتم و تقوم بتحفيز عمالها من أجل الإرتقاء بهم إلى أعلى مستويات التقدم، و كذلك تشجيعهم على تطوير أدائهم مما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

و تعرف الحوافز على أنها بمثابة المقابل لأداء متميز، و يفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة كما أنه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، و طبيعية الوظيفة و قيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافئة العاملين عن تميزهم في الأداء ، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين و إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، و تعتبر عميقة و تشعره بأنه إنسان له مكانة و أنه مقدر في عمله.

(4) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2004، ص88.

كما تعرف الحوافز على أنها تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير و تحرك الدوافع (الحاجات و الرغبات).

هي كل الأدوات و الخطط و الوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه

أو توجيهه اتجاهه أو تغيير شدته. (1)

و يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد، و تقويته، و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، فالسلوك الإنساني تحدده

ثلاثة عوامل هي:

1- سبب منشئ السلوك.

2- هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوكا معيناً.

3- قوة تدفع ذلك السلوك و توجيهه بعد أن تثيره.

و بالتالي فإن الحافز يعتبر وسيلة للإشباع ، و الأداة التي يتم بها الإشباع . أما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك

السلوك و تثيره و توصله و تسهم في توجيهه إلى غايات و أهداف معينة . و لذا فالفرق بين الدافع و الحافز هو

أن الدافع قوة تدفع السلوك ، أما الحافز فهو وسيلة للإشباع. (2)

كما يعرف الحافز على أنه "قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من

أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات. (3)

إن الهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد، و الحفز هو متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة

مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد، فهو لا يمكن سماعه أو رؤيته أو الشعور به بل يمكن استنتاجه من سلوك الفرد

أثناء قيامه بالعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزاً أم لا و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك

العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه. و يتفق العلماء السلوكيون بأن كل أنواع السلوك

، قابلة للحفز و أن هناك أسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة و هذا

يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و هي الرغبة في إشباع حاجات معينة.

(1) أدرة عبد الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص481.

(2) اللوزي سليمان، أساسيات في الإدارة، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص145.

(3) فؤاد الشيخ سام، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار الصفدي، 1998، ص135.

و تنبع أهمية الحوافز من الأمور التالية: (1)

- 1- إزدياد مدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات الثقافية خاصة التي تتعلق بزيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة و حفز العاملين على تطوير قدراتهم و معارفهم.
- 2- غموض مفهوم و مضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية و الاجتماعية و التنظيمية المعقدة و المتشابكة الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام العديد من الباحثين و اعتماد التحفيز موضوعا لدراساتهم بقصد التوصل إلى فهم كامل للعوامل المؤثرة في نجاحها.
- 3- تزايد القيود و التحديات التي تواجه المؤسسات و التي لها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة و قدرتها على البقاء و الإستمرار.
- 4- زيادة حجم المؤسسات و تنوع أنشطتها وميلها إلى الإتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في كثير من الأحيان إلى دفع العاملين للإنتقال إلى مجتمعات و دول أخرى للعمل، و قد استهدفت المؤسسة الحوافز المالية و المعنوية أو كلاهما أحد الوسائل لتشجيع و خلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج أماكن سكنهم. (2)

(1) حمادات محمد حسن، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، دار و مكتبة الحامد، 2006، ص 149.

(2) عبد الوهاب، علي محمد، الحوافز أنظمة متكاملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث، العدد 3-4، عمان، الأردن، 1999، ص 149.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز.

يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية و حوافز معنوية، وكذلك يمكن تصنيفها إلى حوافز فردية و أخرى جماعية.

أولاً: تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها.

- 1- الحافز المادية: و تعني تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح و المبيعات ، أو على شكل أجور إضافية . و الحوافز المادية تكون على شكلين هما:
 - أ- حوافز نقدية: و عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل، إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح.
 - ب- الحوافز العينية: و هي تقديم شيء مادي غير النقد للعامل، كقيام المنظمة بتقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديمها أشياء عينية للعاملين تساعدهم في أمور معيشتهم.
- 2- الحوافز المعنوية: و هي وسيلة جيدة للتحفيز للعاملين في المستويات الإدارية العليا، و العاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة ، و تكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء و شكر، أو على شكل شهادات تقدير، و قد تكون على شكل ترقية، أو نقل العامل إلى مركز أهم و له سلطات أكبر ، أو على شكل أوسمة أو ميداليات أو منح العامل لقب معين.
- 3- الحوافز المادية و المعنوية في آن واحد: كالترقية فهي عادة تستحق زيادة في الراتب أو الأجر ، فإذا اقترنت الترقية بزيادة الأجر أصبحت حافزا ماديا و معنويا، و كذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترن ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزا ماديا و معنويا في آن واحد أيضا.

ثانياً: تصنيف الحوافز من حيث شموليتها.

تقسم إلى حوافز فردية و حوافز جماعية.

- 1- الحوافز الفردية: و يقصد بها فرد معين أو مجموعة من الأفراد فقط، و من أمثلة ذلك هو تقديم حافز للعامل ذو الانجاز الأفضل، أو تقديم حوافز لأفضل ثلاثة عاملين من حيث الإنجاز في كل قسم من أقسام المنظمة، لكن يرى البعض أن لها بعض السلبيات لأنها لا تؤدي إلى التعاون

و التنسيق بين العمال، و قد تؤدي إلى غياب العمل بروح الفريق الواحد.

2- الحوافز الجماعية: و يقصد به كافة العاملين في المنظمة، أو قسم معين مثل تخصيص نسبة معينة من الأرباح لمختلف العمال إذا زادت الربحية، و يمتاز هذا النوع من الحوافز بأنها تؤدي بالعمال إلى العمل بروح الفريق، كما أنها تؤدي إلى إيجاد التعاون و التنسيق داخل المنظمة أو داخل القسم الواحد. (1)
و تتمثل طرق التحفيز في :

- 1- طريقة هالسي: تقوم هذه الطريقة على تقسيم قيمة الإنتاج الزائد عن الإنتاج المعياري المقرر بين العاملين و الإدارة لنسبة 50/ للإدارة و 50/ للعمال أو 25/ للمنظمة و 75/ للعمال.
- 2- طريقة روان: يعطي العاملين علاوة تعادل بنسبة الوفرة في الإنتاج و تكون بحد أعلى مقداره 100/.
- 3- طريقة جاننت: و هي علاوة ثابتة تمنح عند البدء بتحقيق و فرة في زمن الإنتاج المعياري ، و هي ثابتة مهما زادت الوفرة.
- 4- طريقة تايلور: و تعني ربط الأجر بالقطعة، مع منح علاوة إضافية عند البدء بزيادة الإنتاج عند الحد المعياري. (2)

(1) الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص 157.

(2) عبد الرحيم الكسم ، أثر الحوافز الإنتاجية على التكلفة ، شؤون الإدارة الحديثة. عدد 1986، 2، ص 158.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتحفيز.

يعتبر القائد الإداري هو المشرف الأول على المنظمة و لذلك نحاط به عدة مسؤوليات:

1- مهمة المشرف:

لم تعد مهمة المشرف تقتصر على تنفيذ العمل المطلوب فقط، بل أصبحت أكثر من ذلك بكثير حيث أسفرت نتائج البحوث عن كثير من أسباب عدم رضا العاملين الذي يعود سلبا على الأداء، والذي يرجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم مثلا: نقص القدرة الفنية للمشرف و إهمال إجابة مطالبهم أو الرد على استفساراتهم

و عدم الإستماع إلى شكاوهم أو دراسة مقترحاتهم و التقصير في تمثيلهم أمام الإدارة وعدم تدريبهم على القدرة لمواجهة المشاكل التي تعترضهم. فالمشرف يؤدي وظيفة هامة تلخص في توجيه و قيادة مجموعة من العاملين و تنسيق جهودهم و تقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، و يشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف و يتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل و بحث مطالبهم و العمل على إشباع حاجاتهم

و دراسة مشاكلهم و العمل على علاجها و الإصغاء إلى مقترحاتهم و مناقشتها معهم و تطبيق المفيد منها و من خلال هذه المهمة التي يقوم بها القائد الإداري نجد أن الباحثين و جدوا أنماطا مختلفة يتبعها القادة

تتمثل فيما يلي: (1)

طرق تحفيز القائد للمرؤوسين:

أولا: الإعتراف و التقدير:

- 1- التأكد من أن ما تم انجازه يتم تقديره تقديره بشكل ملائم.
- 2- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل و أهمية و ملائمة عملهم من حيث النتائج التنظيمية.
- 3- الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.
- 4- إظهار الثقة بالعاملين.
- 5- إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.
- 6- إظهار الاهتمام و المعرفة بكل فرد في العمل.

(1) عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، ليبيا، 1986 جامعة قار يونس للنشر و التوزيع، مجلد ثاني، 1995، ص 76.

ثانيا: إرجاع الأثر:

- 1- تقديم إرجاع أثر فوري و ملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.
- 2- توضيح التوقعات و التأكد من فهم العمال لها.
- 3- الاستماع الجيد و المعالجة الفعالة لشكاوى العاملين.
- 4- إظهار واقعية خاصة من خلال السلوك و الاتجاه.
- 5- انتقاد السلوك و ليس الأشخاص.
- 6- القلق عنصر هام في التحفيز فلا يجب التخلص منه تماما.
- 7- عدم الاعتقاد بأن "الحب" يرتبط دائما بالأداء الإيجابي.

ثالثا: المساعدة على الأداء:

- 1- تقديم الدعم عند الحاجة إليه:
- 2- التأكد من إدراك العمال مدى إرتباط مهامهم بالأهداف الشخصية و التنظيمية.
- 3- تصميم المهام و البيئات التي تتسق مع العامل.
- 4- مراعاة أن يكون الإشراف ذو طابع فردي.
- 5- العمل على التخلص من عوائق الانجاز الفردي.
- 6- خلق مناخ من الثقة و الاتصالات المفتوحة.
- 7- الاهتمام بالتحفيز قصير و طويل الأجل.
- 8- تزويد العمال بالمرونة و حرية الاختيار.
- 9- تشجيع العمال على وضع أهدافهم الخاصة.
- 10- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- 11- تشجيع العمال على الانغماس في أنشطة جديدة و تجميل روح التحدي.

رابعا: الثواب و العقاب:

- 1- استخدام طرق مناسبة للتشجيع و التعزيز.
- 2- التقليل من استخدام القوى المخولة قانونا لأدنى حد ممكن.

3- إلغاء التهديد و العقاب غير الضروري.

4- تقديم مزيج ملائم من المكافأة و الرضا.

خامسا: المسؤولية و المساءلة:

1- تحميل العمال المسؤولية و محاسبتهم عليها.

2- التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج. (1)

واجبات القائد الإداري (المشرف):

لكي يقود المشرف جماعة من العاملين بدرجة كبيرة من الفاعلية، و يقوم بعلاج المشكلة عندما تحدث

و يحقق أهدافه و عمق انسجام العلاقات بينه و بين الأفراد هناك مجموع من الواجبات التي يجب القيام بها و من أهمها:

1- أن يكون المشرف متقنا لعمله من الناحية الفنية بحيث يستطيع أداءه و أن يرشد العاملين لأداء

وظائفهم و يجيب عن أسئلتهم و يستثير حماسهم لزيادة الإنتاجية.

2- أن يعطي لعماله بعض الحرية في تقرير الأمور المتعلقة بمصالحهم كتقرير سرعة العمل و التناوب

و غيرها إذا سمحت بذلك طبيعة العمل و ظروفه.

3- أن يحدد أهداف الجماعة بوضوح و يشجع الأفراد على شرح أهدافهم و يساعد على بلوغها

و يحاول إدماج أهداف الفرد ضمن أهداف الجماعة.

4- أن يتعرف على دوافع عماله و رغباتهم و متساويات طموحهم: كأن ينقل هذه المعلومات للإدارة

حتى تستفيد منها هذه الأخيرة في وضع خطة للحوافز و غيرها من سياسات الأفراد.

5- أن يدرب عماله على الأعمال التي يقومون بها، و أن يعرفهم بالأعمال الأخرى المتعلقة بها كأن يشرح

لهم أهمية بلوغ المستويات المقررة للأداء حتى يستفيدوا من فرص الترقية أو زيادة الأجور

أو غيرها من المزايا.

(1) رضوان محمود عبد الفتاح، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، ص 89.

- 6- أن ينصت جيدا لمقترحات العاملين و يستمع لشكاويهم بأن يتعرف على مصادرها،و ينشر بينه و بينهم نوعا من الحوار المفتوح ليتبادل معهم مختلف المعلومات.
- 7- أن ينشأ بين عماله روح الجماعة بأن يحقق تماسكها،و أن يتعامل معها باعتبارها فريقا واحدا متكاملًا و ليست جماعة من الأفراد المنعزلين.
- 8- أن يقف إلى جانب عماله معنويا اتجاه الإدارة و ذلك عن طريق نقل رغباتهم و شرح وجهات النظر، و أن يبلغ العمال بآراء الإدارة و قواعدها و سياستها فهو بذلك اتصال بين الطرفين.
- 9- أن يكثر من استخدام الحوافز الإيجابية و لا يلجأ إلى الحوافز السلبية إلا عند الحاجة و يشرح أسباب استعمالها، و أن لا يعتبر الحوافز السلبية سوطا يهدد به عماله إذا أخطئوا.⁽¹⁾

و من الأساليب التي يتبعها المشرف لحل مشكلات العاملين:

- 1- من المهم أن يكون المشرف مهتماً بمشكلات العاملين مستعداً لمواجهتها و علاجها.
- 2- أن يقوم بتحديد المشكلة التي يبحثها و يواجهها و يعرفها جيدا ، و يحدد الهدف الذي يريد أن يحققه من خلالها.
- 3- أن يجمع المعلومات الكافية التي توضح له أسباب المشكلة،سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو بيئية..الخ.
- 4- أن يقوم بتحليل المعلومات التي يجمعها و يستخرج منها مؤشرات مختلفة تعينه على تقرير البدائل المحتملة الحل.
- 5- وضع البدائل الممكنة لعلاج المشكلة و تعريف كل بديل و التعرف على خصائصه و متطلباته.
- 6- مقارنة البدائل المطروحة من حيث مزاياها و مشكلاتها و تكاليفها و النتائج المترتبة عنها و الاحتياجات المطلوبة لتطبيقها.
- 7- اختيار البديل الأنسب أي الذي يلاءم المشكلة الموجودة و يعالجها في حدود الإمكانيات المطروحة.
- 8- تطبيق البديل المختار و متابعته و التأكد من أنه يخفف الهدف المطلوب و التدخل لتعديله إذا لزم الأمر.

(1) محمد علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2001، ص 122.

9- من المستحسن في كل هذه الخطوات أن يشترك القائد مع العمال في التفكير في المشكلة و تحليلها و اختيار البدائل و مقارنتها و ذلك حتى يحس العامل بجدية و يتحفز لحل المشكلة و يطبق الحل الذي يتوصل إليه مع رئيسه و يحرص على نجاحه و يتغلب على المشكلة التي تواجهه. (1)

(1) محمد علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 122.

المطلب الرابع: أثر التحفيز على الأداء.

بما أن الحوافز هي العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، و تدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية، لأنها مثيرات تدفع الفرد العامل لأداء عمله، بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه،⁽¹⁾

باتجاه السلوك الأفضل و الأداء الأفضل. و عملية التحفيز هي إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي و توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، و هي عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.

و تتضمن هذه العملية الآتي:

- 1- توجيه سلوك الفرد، أي كيفية اختياره من بين البدائل عند تعددها.
- 2- قوة سلوك الفرد بعد اختياره البديل المفضل.
- 3- استمرار أو توصل السلوك.

و من الملاحظ أن ذلك يركز على السلوك الإنساني، و هي النشاطات المتعددة للإنسان أثناء حياته ليصبح حاجاته و يحقق أهدافه و توقعاته و يتكيف مع متطلبات الحياة.⁽²⁾

و على ذلك فإن هناك عاملين أساسيين يحددان السلوك هما:

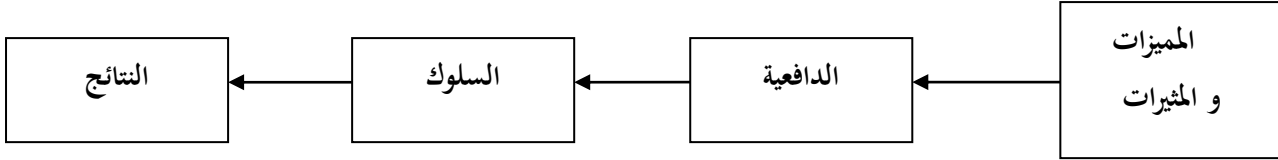
الأول: ينبع من داخل الفرد و هو ما يعرف بالدافع **Motive**.

الثاني: موجود خارج الفرد متمثلا بالعوامل المحيطة به و المؤثرة في سلوكه و التي تعرف بالحوافز **Incentives**

و هي تمثل المثيرات للسلوك الذي تترتب عليه النتائج كما هو في الشكل التالي:

(1) عبد الجاسم عبد الرسول، منهجية تطبيق إطار عام للحوافز المادية في المنشآت الصناعية و الخدمائية، ص 115.

(2) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ص 239-247.



العلاقة بين الحوافز و السلوك⁽¹⁾

و بشكل عام يمكن لعملية التحفيز إذا ما تمت بشكل ناجح أن تحقق النتائج الآتية:

- 1- تلافي الكثير من مشاكل العمل ،كالغيابات و دوران العمل السلبي ،و انخفاض المعنويات و قلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية و وضوح و استقرار أهدافها على المدى القصير و البعيد.
- 2- زيادة مدخلات العاملين و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمنظمة.
- 3- تخفيض كلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية و الحرص على تقليل و إهدار الوقت و الموارد المستخدمة في الإنتاج.
- 4- الزيادة في أرباح المنظمة و نوعيتها من خلال زيادة الإنتاج.
- 5- إضافة إلى ذلك فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة و استقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية، لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- 6- فالحوافز تلعب دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل و وضعهم في المكان المناسب، كما تلعب دورا مهما في صيانة هذه العناصر و الحفاظ عليها و دفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.
- 7- فالحوافز تساعد العاملين على تطوير قدراتهم و معارفهم،و بذل أقصى إمكانياتهم لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة.
- 8- كما أن الحوافز تلعب دورا أساسيا و كبيرا في زيادة فاعلية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.⁽²⁾

(1) الكلالدة طاهر محمود، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الأردن، دار البداية، 2013، ص 114.

(2) فاروق محمد أحمد نور، الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 29 عام 1981، ص 113.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن فهم السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات التي تواجه الإداريين في منشآت الأعمال ولكي تضمن القيادة حسن الأداء و سيره لابد من توفير شبكة من الاتصالات الفعالة و ذلك لانجاز و إنجاح جميع عمليات الأداء ، كما لعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة كونه يقوي روح التعاون بين الأفراد العاملين ، كما تلعب الحوافز دورا فعالا في رفع الروح المعنوية للعاملين و شعورهم بأهميتهم في التنظيم، مما يخلق لديهم قابلية لتقبل الإجراءات و رفع مستوى الأداء لديهم، من خلال فهم حاجاتهم غير المشبعة و تحديدها و العمل على إشباعها، و قد استعملت أساليب و طرق متعددة للتحفيز تدرجت من أسلوب العقاب و الثواب و الحوافز المادية و المعنوية إلى أسلوب الاهتمام بمحتوى العمل و مقدار تحديده و أثاره على الأفراد.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

برج بوعريج.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريج.

تمهيد:

في غمرة التطور التكنولوجي و الإقتصادي و الثقافي الذي يشهده العالم و للتكيف مع هذه الأحداث وضعت وزارة التعليم و البحث العلمي منذ سبتمبر نظاما جديدا للتكوين، يحمل اسم (ل.م.د) ليسانس، ماستر، دكتوراه و الذي من أهدافه:

- ضمان تكوين نوعي من خلال الاستجابة للطلب الإجتماعي و الاقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعات و عالم الشغل، و تطوير آلية التكيف المستمر مع تطورات المهن.
- التفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم و التكنولوجيا، و تشجيع التبادل و التعاون الدوليين و تنويعهما.

و بما أن الجامعة هي منارة التطور العلمي و الفكري و الثقافي و المسؤول الأول على تكوين الموارد البشرية من إطارات و كوادر بشرية و خاصة القادة بشكل عام و القادة الإداريين بشكل خاص، و هي المنتج الأول للموظفين بكل أشكالهم لتوجيههم في الأخير إلى سوق العمل بالموازاة مع سياسات التخطيط و التسيير للوزارات، تطرقنا في مبحثنا هذا و سلطنا الضوء على جامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج كنموذج حي عن باقي جامعات الوطن، و دور القيادة الإدارة فيها و كيفية تأثيرها على الأداء.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم بطاقة فنية عن جامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج.

التعريف بجامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج:

الجانب التاريخي و القانوني: أنشئت أول نواة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج في شهر سبتمبر

2000 حيث كانت في البداية عبارة عن ملحق جامعي تابع لجامعة فرحات عباس لولاية سطيف

و كانت الإنطلاقة بشعبي الإلكترونيك و الإعلام الآلي مدى قصير ، حيث بلغ عدد المسجلين في تلك الفترة

383 طالب.

و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01_275 المؤرخ في 18_09_2001 تم ترقيته إلى مركز جامعي و في تلك

السنة عرف المركز انطلاقة الحقيقية حيث شهد تطورا هاما و سريعا في هياكله القاعدية و البيداغوجية.

و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12_244 المؤرخ في 04_07_2012 تم ترقية المركز الجامعي محمد البشير

الإبراهيمي .

الجامعة بالأرقام خلال السنة الجامعية 2016-2017:

-العدد الإجمالي للطلبة المسجلين حاليا هو 16289.

-عدد الأساتذة في كل التخصصات هو 509 لأستاذ دائم.

-عدد التخصصات المفتوحة ليسانس 42 .خصص للماستر 36 تخصص. و الدكتوراه 11 تخصص.

الكليات و الأقسام:

القسم	الكلية
<ul style="list-style-type: none"> - رياضيات - إعلام آلي - البحث العملياتي 	الرياضيات و الإعلام الآلي
<ul style="list-style-type: none"> - علوم و تقنيات - علوم المادة - الإلكترونيكانيك - هندسة مدنية - هندسة المحيط 	العلوم و التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - العلوم البيولوجية - العلوم الفلاحية 	علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض و الكون
<ul style="list-style-type: none"> - العلوم الإجتماعية 	العلوم الاجتماعية و الإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> - اللغة و الأدب العربي - الآداب و اللغات الأجنبيةة 	الآداب و اللغات
<ul style="list-style-type: none"> - الحقوق 	الحقوق و العلوم السياسيةة
<ul style="list-style-type: none"> - العلوم الاقتصادية - العلوم التجاريةة - علوم التسيير 	العلوم الاقتصادية و التجاريةة و علوم التسيير

الميادين و الفروع و التخصصات (ليسانس و ماستر):

رياضيات و إعلام آلي		
رياضيات	رياضيات	ليسانس
نظم معلوماتية	إعلام آلي	
هندسة نظم المعلومات و البرمجيات		
إعلام آلي لاتخاذ القرار		
النظم الحركية	رياضيات	ماستر
طرق و وسائل للبحث العملياتي	رياضيات تطبيقية	
تحليل رياضي و تطبيقات	إعلام آلي	
هندسة الإعلام الآلي التقريبي		
شبكات و وسائط متعددة		
تكنولوجيات الإعلام و الإتصال		

علوم و تكنولوجيا			
صناعات الكترونية	الالكترونيك	ليسانس	
آلية	آلية		
كهروميكانيك	كهروميكانيك		
إلكترونيك	إلكترونيك		
كهروتقني	كهروتقني		
هندسة مدنية	هندسة مدنية		
هندسة الطرائق	هندسة الطرائق		
طاقوية	هندسة ميكانيكية		
اتصالات سلكية و لا سلكية	اتصالات سلكية و لا سلكية		
إعلام آلي صناعي	هندسة كهربائية		
صناعات الكترونية	الالكترونيك		ماستر
آلية و إعلام آلي صناعي	آلية		
كهروميكانيك	كهروميكانيك		
إلكترونيك الأنظمة المضمنة	إلكترونيك		
ميكروإلكترونيك			
تحكم كهربائي	كهروتقني		
طاقات متجددة في الميكانيك	طاقات متجددة		
مواد هندسة مدنية	هندسة مدنية		
هياكل			
طاقوية	هندسة ميكانيكية		
هندسة الطرائق للبيئة	علوم و هندسة البيئة		
أنظمة الاتصالات	اتصالات سلكية و لا سلكية		

ملاحظة: فرع التكوين إلكترونيك، تخصص : صناعات الكترونية التسجيل فيها يكون وطنيا.

علوم المادة		
ليسانس	فيزياء	فيزياء المواد
		فيزياء طاقة
ماستر	كيمياء	كيمياء تحليلية
	فيزياء	فيزياء المواد
	كيمياء	كيمياء تحليلية
		كيمياء المواد

علوم الطبيعة و الحياة			
ليسانس	علوم بيولوجية	الغذاء و التغذية و علم الأمراض	
		بيوكيمياء	
		علم البيئة و المحيط	
		علم الأحياء الدقيقة	
ليسانس	علوم فلاحية	علم التسمم	
		إنتاج نباتي	
		حماية النباتات	
		تربة و ماء	
ماستر	بيئة و محيط	التنوع البيئي و المحيط	
		إنتاج نباتي	
		حماية النباتات	
		تربة و ماء	
	علوم الغذاء	نوعية المنتجات و الأمن الغذائي	
		علوم بيولوجية	ميكروبيولوجيا تطبيقية
			بيوكيمياء

علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية		
تجارة دولية و إمداد	علوم تجارية	ليسانس
تسويق		
إدارة الأعمال	علوم التسيير	
إدارة مالية		
إقتصاد دولي	علوم إقتصادية	
إقتصاد نقدي و بنكي		
التسويق الصناعي	علوم تجارية	ماستر
كيمياء تحليلية	كيمياء	
فيزياء المواد	فيزياء	
كيمياء تحليلية	كيمياء	
كيمياء المواد		

علوم إجتماعية و إنسانية		
علم النفس المدرسي	علوم إجتماعية - علم النفس	ليسانس
علم النفس العمل و التنظيم		
علم الإجتماع	علوم إجتماعية - علم الإجتماع	
فيزياء المواد	علوم إجتماعية	ماستر
علم إجتماع التنمية	علم الإجتماع	
علم إجتماع التنظيم و العمل		
علم إجتماع الإتصال		

حقوق و علوم سياسية		
ليسانس	حقوق	قانون خاص
		قانون عام
ماستر	حقوق	قانون التهيئة و العمران
		قانون الأعمال
لغة و أدب عربي		
ليسانس	دراسات أدبية	أدب عربي
	دراسات نقدية	نقد و مناهج
	دراسات لغوية	لسانيات عامة
ماستر	دراسات نقدية	نقد حديث و معاصر
	دراسات أدبية	أدب عربي حديث و معاصر
	دراسات لغوية	لسانيات عامة

آداب و لغات أجنبية		
ليسانس	لغة فرنسية	لغة فرنسية
	لغة إنجليزية	لغة إنجليزية
ماستر	لغة فرنسية	تعليمات اللغات الأجنبية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي .



المطلب الثالث: المنهج ومجتمع الدراسة.

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر الأساس الذي تنطلق منه الدراسات العلمية و الذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية و يعرف على أنه "عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"⁽¹⁾.

كما يعرفه إحسان محمد الحسن على أنه "عبارة عن فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، و من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين"⁽¹⁾. فمعرفة المنهج المعتمد في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية و ذلك حتى نكون على إدراك و اقتناع تام بالنتائج المتوصل إليها و كيفية ذلك و دلالة المعلومات و الأرقام، فصدق النتائج المتوصل إليها مرتبط بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لموضوع بحثه.

و من أجل الإجابة على أسئلة الإشكالية، و اختبار صحة الفرضيات المقدمة تم الإعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة أو سكان معينين".

و تتمثل وظيفته في أنه "يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها، و من أجل معرفة أثر و تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل، و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل"⁽¹⁾.

و هو الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة التي تقف على وصف واقع القيادة الإدارية و تأثيرها على الأداء في جامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج. لأنه يزود الباحث بمعلومات حقيقية و مفصلة عن الوضع الراهن للظاهرة، أي الكشف عن الواقع كما هو، كما يمكن الباحث من التحقق من صدق ما يتواتر من أفكار و نظريات و آراء و أقوال حول الظاهرة المدروسة، و زيادة على ذلك فإن نتائجه تقدم خدمة كبيرة في رسم الخطط المستقبلية التي تؤدي إلى تحسين الظاهرة و تطويرها إلى الأفضل، و استخدام المنهج الوصفي في هذه

(1) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ط2002، ص1، ص119.

(2) إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية، الدار العلمية للطباعة و النشر، بيروت، ط1976، ص2، ص113.

الدراسة يلخص في الخطوات التالية:

- 1- قمنا بتحديد و صياغة إشكالية بحثنا و هذا بعد قيامنا بدراسة استطلاعية ،هذه الأخيرة ساعدتنا في فهم و تحديد أبعاد موضوع بحثنا، كما ساعدتنا في وضع فرضيات البحث التي تعتبر إجابات احتمالية أولية على أسئلة الإشكالية.
- 2- قمنا بالنزول إلى ميدان الدراسة لجمع المعلومات و البيانات حول القيادة الإدارية في الجامعة .
- 3- قمنا برسم خطة لسير البحث و تتمثل في تحديد العينة و المجال الزماني و المكاني.
- 4- جمع المعلومات و البيانات بالإستمارة و المقابلة و الملاحظة.
- 5- تحليل البيانات و تفسيرها.
- 6- استخلاص النتائج و عرضها و مناقشتها.

وبهذه الخطوات قد بينا كيفية جمع المعلومات و دراسة جميع الأوضاع داخل الجامعة و العلاقات الموجودة بين مختلف التشكيلات النشيطة في البيئة ،فالغاية من هذه الدراسة هو إعطاء وصف دقيق و واضح للموضوع المدروس المتعلق بتأثير القيادة الإدارية على الأداء، و توضيح العلاقات و إعطاء تأويلات و تفسيرات لتصرفات معينة.

و يتمثل مجتمع الدراسة في:

- 1- **حدود الدراسة:**
 - أ- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الجامعة محل الدراسة " جامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج".
 - ب- الحدود البشرية: تتمثل في كل موظفي و عمال الجامعة محل الدراسة " جامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج".
 - ت- الحدود الزمنية: تم هذا البحث في الفترة الممتدة 10 جانفي 2018 - 10 أوت الجامعة 2018.

2- مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقصد بالمجتمع **Population** من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو استقراء السمات العامة لها. أو لاستقراء العلاقة بينهما. ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة

في القادة الإداريين للجامعة حيث تم اعتبار جميع عمداء الكلية و رؤساء الأقسام قادة إداريين و أما المرؤوسين فتمثلوا في الأساتذة و الإداريين و العمال المهنيين لجامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج. بلدية لعناصر بمجموعة يد عاملة مقدرة ب: 756 موظف و هو ما يمثل مجتمع الدراسة.

3- عينة الدراسة:

و للقيام بهذه الدراسة قمنا باختيار العينات المناسبة فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية فهي جزء من الكل، بمعنى أنها تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، و تحديد حجم العينة يتوقف على نسبة التقارب الموجود بين العينة و المجتمع الأصلي، لأخذ أكبر معلومات عن الموضوع، و لقد سمحت لنا المرحلة الإستطلاعية بتحديد أفضل الأساليب الممكنة و نوعية العينة التي سنطبق عليها استمارة البحث من حيث طبيعتها و تركيبها و عدد أفرادها و ما هي النسبة الملائمة، حتى تكون ممثلة بصدق للمجتمع الأصلي، و لقد لجأنا إلى استخدام العينة العشوائية البسيطة، لأن مجتمع البحث غير متجانس من حيث فئاته المهنية ممن أساتذة و إداريين و عمال مهنيين و بهذه الكيفية ضمنت لكل فئات الجامعة الظهور حيث لأن مجتمع البحث مكون من :..... و منه أخذنا النسبة التالية :20% كعينات .

حيث أن "المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، و تقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلوماتو تصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل وقت و جهد و تكاليف ممكنة"⁽¹⁾

(1) سعيد إسماعيل الصيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994، ص220.

المطلب الرابع: طرق و أدوات الدراسة.

إن الطرق المستخدمة في جمع المعلومات و البيانات فرضتها طبيعة الموضوع، وكذا المؤسسة المختارة لإجراء البحث الميداني، إضافة إلى المنهج المتبع في وصف الظاهرة موضوع الدراسة و تحليلها و تفسيرها لهذا كان المصدر في جمع المادة الميدانية هو التحقيق الميداني، الذي يتم عن طريق استخدام الأدوات الملائمة للحصول على البيانات المطلوبة، حيث يتوقف نجاح الباحث في تحقيق أهداف بحثه على الاختيار الأنسب لها، حتى تكون ملائمة لموضوع البحث و خصوصيته، و قد اخترنا جمع المعلومات عن طريق الإستمارة و الملاحظة:

1- الإستمارة: (1)

تعرف على أنها "وسيلة لجمع المعلومات و البيانات و تعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عليها من طرف المبحوثين". حيث تساعد الباحث على جمع معلومات جديدة و مستمدة مباشرة من المصدر و المعلومات التي يحصل عليها الباحث من هذه الطريقة لا يمكن أن يجدها في المكتبة، إلا أن هذا الأسلوب من جمع المعلومات يتطلب إجراءات دقيقة، و يمكن إرسال الاستمارة عن طريق البريد إلى الأفراد المعنيين أو يحمله الباحث بنفسه و هو الأسلوب المثالي حيث تملأ الإستمارة بحضور الباحث، و يسجل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثيري البحث فيما بعد، لأن المجيب يتوسع في بعض الأحيان في إجابته و يفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه، و في معظم الأحيان أن الباحث لا ينتبه إلى بعض الجوانب في الموضوع عند وضع الإستمارة و المجيبون هم من يلفتون انتباهه إلى تلك الثغرات لإستدراكها. فهي أداة هامة للحصول على المعلومات و جمع البيانات عن طريق قائمة الأسئلة و الإجابة عليها بتدوينها على نفس القائمة الواجب أن تضم مساحة كافية لتسجيلها.

أ- بناء الاستمارة:

تم اعداد الاستمارة بأسئلة مغلقة بما يتلائم و متطلبات الدراسة و استعمال مصطلح القائد / و تم إعداد الاستمارة وفق المراحل التالية:

- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستمارة حسب ما يراه المشرف و تصحيح ما يجب تصحيحه و حذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.

- اجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستمارة و تعديلها حسب ما يناسب الدراسة .

- توزيع الاستمارة على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم بناء الاستمارة على ثلاث مراحل:

المحور الأول:المعلومات الشخصية :و يشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية و الوظيفية لمفردة البحث ،حيث يضم أربعة فقرات تتعلق بكل من :

- الجنس .

- العمر .

- المستوى الوظيفي .

- الأقدمية في الجامعة .

المحور الثاني:خاص بالقيادة الإدارية حيث تضمن 25 عبارة(من العبارة 01 إلى غاية العبارة 25) حيث ضم هذا المحور أربعة أبعاد أساسية إضافة إلى المعلومات الشخصية للمبحوثين نذكرها كالتالي:

البعد الأول:يتمثل في تصورات المبحوثين عن القيادة الإدارية.

البعد الثاني: يتمثل في تصورات المبحوثين عن الإتصال.

البعد الثالث: يتمثل في تصورات المبحوثين عن اتخاذ القرار.

البعد الرابع: يتمثل في تصورات المبحوثين عن الحوافز و الدوافع.

2- المحور الثالث:يركز على الأداء حيث إحتوى المحور على 10 عبارات من(العبارة رقم 26 إلى العبارة رقم 35)

و التي سيتم الإجابة عليها وفق سلم ريكتر الخماسي. و هي كما يلي:

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

- صدق و ثبات الأداة (الإستمارة):⁽¹⁾

و يقصد بصدق أداة القياس أنها تقيس ما صممت لقياسه و لا تقيس شيئاً آخر.

و يقصد بثبات أداة أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة إذا توفرت نفس الظروف و الشروط. أي الاستقرار في نتائجه و عدم تغيرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

2- الملاحظة:

تستعمل الملاحظة في حالات معينة و خاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية أو المواضيع التي تحتاج إلى المعاينة و الحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية، و لكي تكون الملاحظة وسيلة فعالة لجمع المعلومات . فلا بد أن تتوفر الشروط الآتية:⁽²⁾

- 1- الحصول على معلومات واضحة مسبقاً وقبل القيام بالملاحظة.
- 2- أهداف القائم بالملاحظة محددة.
- 3- وسائل تسجيل الملاحظة جاهزة مقدماً.
- 4- اليقظة و الإستعداد الكامل لإستكمال المعلومات الناقصة.
- 5- الأسئلة مصنفة و مرتبة ترتيباً جيداً.
- 6- إظهار اللياقة و المهارة الفائقة عند طرح الأسئلة.

و أسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الإستعانة بالصورة و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع.

و من مزاياها:

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي، بغداد، مطبعة عصام، 1979، ص 61-63.

(2) عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، موفم للنشر و التوزيع، 2002، ص 49.

- 1- التفحص المباشر للظاهرة التي يدرسها الباحث.
- 2- تتطلب الملاحظة عدد أقل من المفحوصين مقارنة بالوسائل الأخرى.
- 3- تسمح بتجميع البيانات على الطبيعة.
- 4- تسمح بتسجيل السلوك مع حدوثه في ذات الوقت.
- 5- تساعد في التعرف على معلومات جديدة لم يفكر فيها الباحث من قبل.

أما عيوبها:

- 1- خضوعها للتقلبات الشخصية و الجوية و العوامل الطارئة.
 - 2- محددة بالوقت الذي تحدث فيه الأشياء.
 - 3- هناك حالات لا تسمح بإجراء أية ملاحظات عليها.
- و لا يفوتنا أن نشير هنا إلى أن أسلوب الملاحظة يستعمل في غالب الأحيان سواء مع الإستبيان أو المقابلة لأن الملاحظة تعتبر أسلوبا مكملا لهما.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي (الأغواط)

كلية : الحقوق و العلوم السياسية.

قسم : علوم سياسية و علاقات دولية.

استمارة بحث

تأثير القيادة الإدارية

على الأداء

دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية: تخصص إدارة موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ:

- شرمات سالم

من إعداد الطالبة:

- شتوح مريم

"معلومات الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية"

السنة الجامعية: 2018/2017.

إستبانة الدراسة

جامعة عمار ثليجي

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

برنامج الماجستير

أخي الموظف،أختي الموظفة...تحية عطرة و بعد:

تقوم الباحثة : شتوح مريم بإعداد رسالة علمية بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على الأداء

:دراسة ميدانية على جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج"، و ذلك استكمالا للحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية.لذا نرجو منكم التكرم بالإطلاع و الإجابة أمام الإختيار الذي ترونه مناسباً،علما أن إجابتكم ستكون مفيدة جدا للباحثة و سوف تعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

أشكر لكم سلفا حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله أن يمدنا بتوفيقه و أن يمكننا من انجاز هذا العمل خدمة لبلدنا الحبيب.

و تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام.

إشراف الأستاذ الفاضل: سالم شرماط.

الباحثة: شتوح مريم

Email:meriemch2015@Gmail.com

المحور الأول: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية و يتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط و ليست لغرض آخر، يرجى وضع العلامة (X) أمام الخانة التي ترونها مناسبة:

(1) الجنس:

 أنثى ذكر

(2) العمر:

 36 سنة - أقل من 40 سنة 25 سنة - أقل من 35 سنة 40 سنة فأكثر

(3) المستوى الوظيفي:

 عامل مهني إداري أستاذ

(5) مدة عملك بالمؤسسة:

 6 سنوات - أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات 15 سنة فأكثر 11 سنوات - أقل من 15 سنة

المحور الثاني:

البعد الأول: القيادة الإدارية

الرجاء وضع اشارة (X) في المكان المناسب .

6) كيف تقيم علاقتك بقائدك الإداري؟

جيدة متوسطة سيئة

7) ما هو الأسلوب الذي يتخذه قائدك الإداري مع الموظفين فيما يخص الوقت؟

متشدد جدا متساهل متساهل جدا متشدد

8) هل يقدم لك قائدك الإداري المساعدة أثناء قيامك بالعمل؟

نعم لا

9) كيف يتصرف قائدك الإداري عند حدوث مشكلة في العمل؟

يتدخل للمساعدة لا يتدخل

10) من هو القائد الإداري الناجح في رأيك؟

المهتم بالعمل المهتم بالعامل المهتم بالعمل و العامل معا

البعد الثاني: الإتصال

11) ما هي طريقة الإتصال بقائدك الإداري ؟

شفوية كتابية مباشرة غير مباشرة

12) ما هو مصدر الحصول على المعلومات في الجامعة؟

القوانين اللوائح الإجتماعات الإعلانات

13) ما هي طبيعة الرسائل التي تصلك من قائدك الإداري ؟

استفسارات شكاوى تقارير إقتراحات

14) ما هي طريقة الإتصالات الموجودة في الجامعة؟

تعليمات توجيهات أوامر توضيحات

15) في رأيك ما هي الأهداف الأساسية من عملية الإتصال؟

إمداد الإدارة بالمعلومات زيادة المشاركة ترشيد القرارات مشاكل العمل

البعد الثالث: إتخاذ القرار

16) كيف يؤثر قائدك الإداري في عملية إتخاذ القرارات بالجامعة؟

- له تأثير إيجابي له تأثير سلبي ليس له أي تأثير

17) هل أنت راض عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في الجامعة؟

- نعم أحيانا لا

18) هل سبق و أن شاركت قائدك الإداري في إتخاذ قرار ما في الجامعة؟

- نعم أحيانا لا

19) هل القرارات التي يتخذها قائدك الإداري تزيد من رفع الروح المعنوية لدى الموظفين؟

- نعم أحيانا لا

20) هل تعتقد أن المشاركة في إتخاذ القرار تشعر الموظف بالولاء؟

- نعم أحيانا لا

البعد الرابع: الحوافز و الدوافع

21) هل أنت راض عن المنظومة القانونية للجامعة؟

- نعم أحيانا لا

22) ما نوع الحوافز المقدمة في الجامعة؟

- مادية معنوية

23) هل سبق و أن استفدت من الحوافز المقدمة في الجامعة؟

- نعم أحيانا لا

24) هل تشعر أنك شخص مميز في الجامعة؟

- نعم لا

25) هل تشعر بأنك تستحق منصب أعلى في الجامعة؟

- نعم لا

المحور الثالث: يركز على الأداء حيث إحتوى المحور على 10 عبارات

26) هل الظروف المحيطة بالعمل في الجامعة تحفزك و تدفعك إلى تحسين الأداء؟

نعم أحيانا لا

27) هل يقوم قائدك الإداري بتقييم أداءك في العمل؟

نعم لا

28) هل تتحصل على المعلومات الكافية من قائدك الإداري لأداء المهام؟

نعم أحيانا لا

29) هل يشجع قائدك الإداري الموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء؟

نعم أحيانا لا

30) هل تعتقد أن المكافآت و الحوافز تقدم على أساس الأداء ؟

نعم أحيانا لا

31) على أي أساس يتم تقديم الحوافز في الجامعة؟

الأقدمية التميز في الأداء الوساطة

32) ما هي أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ؟

زيادة المردودية رفع الروح المعنوية تحسين الأداء

33) في حالة التقصير في العمل ما هو رد فعل قائدك الإداري؟

لا شيء التحذير و الإنذار التوبيخ

34) هل يساعد الإتصال في تحسين و تطوير الأداء؟

نعم أحيانا لا

35) في حالة تقديمك لأداء جيد، ما هو رد فعل قائدك الإداري ؟

لا شيء المدح العلني تقديم مكافأة

المطلب الخامس: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية و اختصار ب: SPSS أداة هامة و متقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة و تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية، لوصف خصائص مفردات العينة و تحديد نسب الإجابة عنهم.
- المتوسط الحسابي، لمعرفة درجة إستجابات مفردات الدراسة للعبارة الموجودة في الاستمارة و ذلك للتعرف على رأي الموظفين حول القيادة الإدارية للجامعة، أهمية الإتصال و اتخاذ القرارات، و الحوافز و الدوافع الموجودة بالمؤسسة و أهمية تأثيرها على الأداء.

و اعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات المستخدمة الخام المتحصل عليها من

الإستمارات الموزعة من قبل مفردات عينة الدراسة .

و يتم الاعتماد على النسب المئوية لتحليل نتائج الاستمارة و المتوسط الحسابي، و هذا بعد حساب التكرار و يتم استخراج النسب المئوية كالتالي:

$$\text{مجموع أفراد العينة} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{100} \times \text{مجموع أفراد العينة}$$

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن القيادة الإدارية.

أولاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية.

جدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
25%	05	ذكر
75%	15	أنثى
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث مثلت نسبة الإناث 75% أما الذكور فقد مثلت 25%.

و هذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة و فتح فرص العمل لها و اختيارها طريق و مجال التعليم رغم طول فترته الزمنية من حيث التكوين و التعليم و اختيار الوظيف العمومي كمورد مالي مستقر، عكس الذكور الذين يفضلون التوجه المبكر إلى مناصب العمل حسب اختلافه المجالات باعتبارهم مسؤولين أكثر أمام عائلاتهم.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
35%	07	من 25 سنة إلى 35 سنة
50%	10	من 36 سنة إلى 40 سنة
15%	03	40 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الشباب هي الأكثر و الأبرز حيث بلغت نسبة الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 35 سنة بـ: 35% و الفئة التي تتراوح أعمارها من 36 سنة إلى 40 سنة بـ: 50% في حين نجد أن الفئة الأكثر من 40 سنة هي الأقل بنسبة: 15% .

و هذا يجعلنا نستنتج أن الجامعة غنية بثروة و طاقة شبابية معتبرة، مما يسمح لها بتقديم قدر كبير من الجهد

و تطوير المهارات و الأداء و هذا ما هي ملزمة به باعتبارها منارة العلم و المعرفة، و لاحتوائها على قدر كبير من الطلبة الواجب تلبية مطالبهم و رغباتهم المختلفة، فعنصر الشباب و التجديد هو الوحيد القادر على تلبية و القيام بهذا العمل.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب المنصب الذي يشغله.

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب
35%	07	أستاذ جامعي
35%	07	إداري
30%	06	عامل مهني
100%	20	المجموع

الملاحظة: إن كل المناصب المستهدفة هي مناصب دائمة و ذلك لضرورة البحث العلمي و استقرار المعطيات

و يتضح من الجدول أعلاه، أننا قمنا بتوزيع العينات بالتساوي على الأساتذة الجامعيين بنسبة: 35% و الموظفين الإداريين بنسبة: 35% و العمال المهنيين بنسبة: 30% و ذلك لتجانس المجتمع الجامعي و تكونه من هذه الطبقات الثلاث المكونة للبنية الجامعية و الحركة لها.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
15%	03	أقل من 05 سنوات
50%	10	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
30%	06	من 11 سنة إلى 15 سنة
05%	01	أكثر من 16 سنة
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة العاملة الأقل من 05 سنوات تمثل نسبة: 15% و الفئة العاملة من

06 سنوات إلى 10 سنوات تمثل نسبة: 50% أما الفئة العاملة من 11 سنة إلى 15 سنة فتمثل نسبة: 30% و

الأكثر من 16 سنة هي الأقل نسبة حيث تمثل: 5% و ذلك لحدثة الجامعة باعتبارها انطلقت أواخر سنة

2000، أما إختلاف النسب الأخرى فهذا راجع إلى سياسية التشغيل و فتح مناصب الشغل بالجامعة.

أولاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالقيادة الإدارية.

جدول رقم 05: يبين العلاقة القائمة و الموجودة بين القائد الإداري و الموظفين.

العلاقة	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	12	60%
عادية	08	40%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة بين القائد الإداري و باقي الموظفين هي علاقة جيدة بنسبة 60% باعتبار أن المحيط الذي أقيمت به الدراسة هي الجامعة أرقى أماكن العمل بالنسبة لبقية الإدارات الأخرى باعتبارها منارة المجتمع، و معظم من يعمل فيها هم من الطبقة المثقفة خاصة الأساتذة، أما النسبة المتمثلة في: 40% هي علاقة عادية.

جدول رقم 06: يبين الأسلوب الذي يتبعه القائد الإداري في إتباعه و مراقبته للوقت مع الموظفين.

الأسلوب	التكرار	النسبة المئوية %
متشدد جدا	01	05%
متشدد	10	50%
متساهل	09	45%
متساهل جدا	00	00%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه اختلاف في النسب حيث تبلغ أكبر نسبة على: 50% على أساس متشدد، و بنسبة 45% على أساس أنه متساهل في ضبط الوقت و بنسبة: 05% على أساس أنه متشدد جدا

جدول رقم 07: يبين مدى تعاون و تقديم المساعدة من طرف القائد الإداري للموظفين في العمل.

المساعدة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	50%
لا	10	50%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه التساوي في النسب بين المبحوثين فيما يخص مساعدة أن القائد الإداري لهم في أعمالهم بنسبة: %50 نعم للمساعدة التي يقدمها و يمنحها القائد الإداري لهم ، و بنسبة: %50 على أساس عدم المساعدة لهم في أعمالهم ، و ذلك راجع إلى طبيعة العمل و المهام الممنوحة و المخصصة لكل موظف باعتبارهم أساتذة كل له اختصاص معين و عمال مهنيين و إداريين فطبيعة العمل في بعض الأحيان تفرض نمط معين في طريقة العمل.

جدول رقم 08: يبين كيفية تصرف القائد الإداري عند حدوث مشكلة ما.

النسبة المئوية %	التكرار	كيفية التصرف
%85	17	يتدخل
%15	03	لا يتدخل
%100	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه مدى روح المسؤولية في حالة حدوث مشكل ما و التدخل العاجل للقائد الإداري في حالة حدوث مشكل ما في العمل بنسبة: %85 نعم، و بنسبة: %15 بعدم تدخل القائد الإداري في حالة حدوث مشكل ما.

جدول رقم 09: يبين الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري الناجح.

النسبة المئوية %	التكرار	الصفات
%25	05	المهتم بالعمل
%25	05	المهتم بالعامل
%50	10	المهتم بالعمل و العامل معا
%100	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه اتفاق نصف المبحوثين بنسبة: %50 على اعتبار أن القائد الناجح هو من يهتم بالعمل و العامل في نفس الوقت أي بكلى الجانبين و عدم إهمال أي منهما ، فيما يرى البعض الآخر من المبحوثين بنسبة: %25 أن القائد الإداري الناجح هو الذي يركز و يهتم بالعمل أكثر من العامل لأن الهدف الأساسي للجامعة هو العمل و ليس العامل، فيما تقابل ذلك مجموعة أخرى من المبحوثين الذين يرون أن القائد الإداري الناجح هو من يهتم بالعامل بنسبة: %25 باعتباره العنصر الأساسي و الجوهر في الجامعة

المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن الإتصال.

جدول رقم 10: يبين طرق الإتصال بين القائد الإداري و الموظفين.

طريقة الإتصال	التكرار	النسبة المئوية %
شفوية	05	25%
كتابية	05	25%
مباشرة	05	25%
غير مباشرة	05	25%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ التساوي في النسب بين المبحوثين في طريقة اتصالمهم بالقائد الإداري و هذا دليل على تنوع طرق الإتصال في الجامعة و اختيار كل مبحوث لطريقة إتصالمهم فهناك من يرى أن أفضل طريقة هي الكتابية باعتبار أن الإدارة تكتب و لا تتكلم بنسبة: 25%، و هناك من يفضل الشفوية بنسبة: 25%، و هناك يفضل الطريقة المباشرة في الاتصال كالمقابلة بنسبة 25%، و هناك من يجذب الاتصال عن طريق الأمانة و ترك رسائل لإيصالها إلى القائد الإداري لعدم سماح الوقت مثلا بنسبة: 25%.

جدول رقم 11: يبين مصدر الحصول على المعلومات بالنسبة للموظفين.

المصدر	التكرار	النسبة المئوية %
قوانين	07	35%
لوائح	00	00%
إجتماعات	03	15%
إعلانات	10	50%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للحصول على المعلومات في الجامعة تكون عن طريق الإعلانات بنسبة: 50%، ثم بعدها تأتي القوانين بنسبة: 35%، و بعدها الإجتماعات بنسبة: 15% التي تتم في غالب الأحيان بين المسؤولين أنفسهم لا غير ل طرح الإشكالات المطروحة.

جدول رقم 12: يبين طبيعة الرسائل المتداولة بين القائد الإداري و الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الرسائل
80%	16	إستفسارات
15%	03	شكاوى
05%	01	تقارير
00%	00	اقتراحات
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم الرسائل المتداولة بين القائد الإداري و الموظفين هي عبارة عن استفسارات بنسبة: 80%، و بعدها نجد أن الشكاوى بنسبة: 15% و أخيرا تأتي التقارير بنسبة: 05%.

جدول رقم 13: يبين طريقة الإتصالات الموجودة بين القائد الإداري و الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرار	طريقة الإتصالات
45%	09	تعليمات
50%	10	توجيهات
05%	01	أوامر
00%	00	توضيحات
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن طريقة الإتصال بين القائد الإداري و الموظفين معظمها عبارة عن توجيهات و تعليمات، حيث تقدر نسبة التوجيهات: 50% أما التعليمات فنسبتها: 45%، ثم الأوامر بنسبة: 05%. وهذا ما يوضح أن الإتصال تنازلي أي من القائد الإداري إلى باقي الموظفين من الأعلى إلى الأسفل.

جدول رقم 14: يبين الأهداف الأساسية لعملية الإتصال.

النسبة المئوية %	التكرار	أهداف الإتصال
80%	16	إمداد الإدارة بالمعلومات
00%	00	الزيادة في المشاركة
00%	00	ترشيد القرارات
20%	04	حل مشاكل العمل
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يرون أن الإتصال ضروري خاصة في إمداد الإدارة بالمعلومات بنسبة: 80%، إضافة إلى ضرورته في حل المشاكل العالقة سواء بين المرؤوسين و الرؤساء أو الرؤساء فيما بينهم و هذا ما تمثله نسبة: 20%.

المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن

اتخاذ القرار.

جدول رقم 15: يبين تأثير القائد الإداري في عملية اتخاذ القرار.

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير القائد
90%	18	إيجابي
00%	00	سلبي
10%	02	ليس له أي تأثير
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على تأثير القائد الإداري الإيجابي في عملية إتخاذ القرار بنسبة: 90% و هذا ما يؤكد كفاءته و قدرته الرشيدة على إتخاذ القرارات بما يضمن و يعود بالفائدة على الجامعة، فيما ترى نسبة: 10% بأن ليس له أي تأثير خاصة مع وجود النقابات المتنوعة في الجامعة و الجمعيات الطلابية التي لها أثر كبير في تغيير و الكثير من المواقف في الجامعة.

جدول رقم 16: يبين مدى رضا أو عدم رضا الموظفين على طريقة إتخاذ القرارات.

النسبة المئوية %	التكرار	طريقة إتخاذ القرارات
65%	07	نعم
35%	13	لا
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الموظفين غير راضون عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات لعدم إشراكهم فيها و اقتصرها على فئة محددة و هذا ما تمثله نسبة: 65%، عكس ما يراه مبحوثون آخرون و هذا ما نجده معبرا عنه بنسبة: 35%.

جدول رقم 17: يبين مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

النسبة المئوية %	التكرار	مشاركة الموظفين
05%	01	نعم
20%	04	أحيانا
75%	15	لا
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تؤكد عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار بنسبة: 75%، وأحيانا بنسبة: 20% حسب القرارات المتخذة و الظروف الملائمة و السلطة المخولة، و نسبة : 05% تؤكد إشراكها في عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم 18: يبين مدى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في رفعها للروح المعنوية للموظفين.

النسبة المئوية %	التكرار	رفع الروح المعنوية
95%	19	نعم
05%	01	أحيانا
00%	00	لا
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يؤكدون على ارتباط و أهمية القرارات المتخذة في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين أو العكس بنسبة: 95%، في حين تبقى نسبة: 05% تجيب بأحيانا.

جدول رقم 19: يبين مدى مساهمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار و أثرها على الشعور بالولاء.

النسبة المئوية %	التكرار	الشعور بالولاء
90%	18	نعم
10%	02	أحيانا
00%	00	لا
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة: 90% يؤكدون على ضرورة المساهمة في عملية اتخاذ القرار لما لها من أثر إيجابي على إتمام الشعور بالولاء للجامعة، أما نسبة: 10% فأجابه ب: أحيانا.

المطلب الرابع: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتصورات المبحوثين عن الحوافز.

جدول رقم 20: يبين مدى رضا الموظف على المنظومة القانونية.

النسبة المئوية %	التكرار	الرضا عن المنظومة القانونية
20%	04	نعم
35%	07	أحيانا
45%	09	لا
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين غير راضين عن المنظومة القانونية للجامعة بنسبة: 45% حيث يطمحون إلى التغيير للأفضل، و نسبة: 35% يرون أن المنظومة القانونية في بعض الأحيان تكون جيدة و تخدم مصلحة الجامعة وفي أحيان أخرى لا، في حين أن نسبة: 20% هم راضون عن المنظومة القانونية.

جدول رقم 21: يبين نوع الحوافز المقدمة في الجامعة.

النسبة المئوية %	التكرار	نوع الحوافز
85%	17	مادية
15%	03	معنوية
00%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الحوافز المقدمة في الجامعة هي حوافز مادية بنسبة: 85% كالمهديات و السكنات .. الخ. أما باقي الحوافز فهي معنوية بنسبة: 15% كالتكريمات.

جدول رقم 22: يبين مدى استفادة الموظفين من الحوافز.

النسبة المئوية %	التكرار	الإستفادة من الحوافز
40%	08	نعم
25%	05	أحيانا
35%	07	لا
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الموظفين مستفيدون من الحوافز المقدمة بنسبة: %40، و نسبة أخرى من الموظفين يرون بتقصير الجامعة في حقهم من حيث الحوافز بنسبة: %35، و تبقى نسبة: %25 تقر بعدم استفادتها نهائيا من الحوافز المقدمة.

جدول رقم 23: يبين مدى الشعور بالتميز لدى الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرار	طريقة الإتصالات
%05	01	نعم
%95	19	لا
%100	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين لا يشعرون بالتميز بنسبة: %95، و النسبة المتمثلة ب: %05 يشعرون بالتميز.

جدول رقم 24: يبين مدى استحقاق و شعور الموظف بحقه في منصب أعلى.

النسبة المئوية %	التكرار	منصب أعلى
%85	17	نعم
%15	03	لا
%100	20	المجموع

- **الملاحظة:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الموظفين يرون أنهم يستحقون مناصب أعلى من مناصبهم الحالية بنسبة: %85، في حين يرى البعض الآخر أنهم في مناصبهم التي يستحقونها بنسبة: %15.

عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالأداء.

جدول رقم 25: يبين مدى ارتباط الظروف المحيطة في العمل بتحسين الأداء.

ظروف العمل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	50%
أحيانا	03	15%
لا	07	35%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة: 50% تؤكد على توفير الظروف الملائمة للقيام بالعمل على أحسن وجه، في حين يرى مبحوثون آخرون أن الظروف المحيطة بالعمل لا تسمح بتحسين الأداء بنسبة: 35%، و تبقى نسبة: 15% أجابت ب: أحيانا تكون الظروف ملائمة و أحيانا لا.

جدول رقم 26: يبين إذا كان القائد الإداري يقيم الأداء في العمل.

تقييم الأداء	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	02	10%
لا	18	90%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يجيبون بنسبة: 90% بأن القائد الإداري لا يقوم بتقييم أداء العمل، و يجيب باقي المبحوثين بنسبة: 10% بأن القائد الإداري يقوم بتقييم أداء العمل.

جدول رقم 27: مدى الحصول على المعلومات لأداء العمل من طرف القائد الإداري.

المعلومات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	03	15%
أحيانا	02	10%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة و المقدرة ب: %75 تقر بأن القائد الإداري لا يزودهم بالمعلومات بنفسه، و تعبر النسبة: %15 بأن القائد الإداري يزودهم بالمعلومات في مجال العمل، و تبقى آخر نسبة المقدرة ب: %10 تجيب بتدخل و عدم تدخل القائد الإداري أحيانا.

جدول رقم 28: مدى تشجيع القائد الإداري للموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء.

النسبة المئوية %	التكرار	تشجيع القائد الإداري
%60	12	نعم
%05	01	أحيانا
%35	07	لا
%100	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القائد الإداري يقوم بتشجيع الموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء بنسبة: %60، أما نسبة: %35 فهي ترى بأن القائد الإداري لا يقوم بأي مجهود لتشجيع الموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء. و نسبة %05 ترى في أنه في بعض الأحيان يشجع على اغتنام الفرص و في بعض الأحيان لا.

جدول رقم 29: مدى تقديم الحوافز و ارتباطهما بتحسين الأداء.

النسبة المئوية %	التكرار	الحوافز
%80	16	نعم
%20	04	أحيانا
%00	00	لا
%100	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن للحوافز أهمية كبرى في تحسين الأداء بنسبة: %80، و نسبة: %20 ترى بأن للحوافز تأثير في تحسين الأداء و أحيانا أخرى لا .

جدول رقم 30: ما هو الأساس و المعيار المتبع لتقديم الحوافز.

النسبة المئوية %	التكرار	معيار تقديم الحوافز
25%	05	الأقدمية
45%	09	التميز في الأداء
30%	06	الوساطة
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن الأساس و المعيار المتبع لتقديم الحوافز هو التميز في الأداء بنسبة: 45%، أما نسبة: 30% فيرون أن المعيار المطبق هو معيار الوساطة، أما نسبة : 25% فيرون أن المعيار المطبق هو معيار الأقدمية.

جدول رقم 31: مدى أهمية و ارتباط إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

النسبة المئوية %	التكرار	المشاركة باتخاذ القرار
25%	05	زيادة المردودية
25%	05	رفع الروح المعنوية
50%	10	تحسين الأداء
100%	20	المجموع

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نصف المبحوثين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار له ارتباط وثيق ب: تحسين الأداء بنسبة: 50 %، إضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بنسبة: 25 %، و زيادة المردودية بنسبة: 25 %.

جدول رقم 32: رد فعل القائد الإداري في حالة التقصير في أداء العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الجزاء
00%	00	لا شيء
75%	15	التحذير و الإنذار
25%	05	التوبيخ
100%	20	المجموع

الملاحظة : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الحالة الأكثر إجابة من طرف المبحوثين و التي تفر نسبتها بـ: **75%** تأكد أن القائد الإداري يقوم بالتحذير و التوبيخ في حالة التقصير في أداء العمل، أما التوبيخ فنسبته: **25%** من طرف المبحوثين.

جدول رقم 33: مدى مساهمة الاتصال و ارتباطه بتحسين الأداء.

النسبة المئوية %	التكرار	الإتصال
95%	19	نعم
05%	01	أحيانا
00%	00	لا
100%	20	المجموع

الملاحظة : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن للإتصال دورا في عملية تحسين الأداء حسب تقدير وإجابات المبحوثين حيث بلغت النسبة: **95%**، و بقية نسبة: **05%** ترى بأن الإتصال في بعض الأحيان يساهم في عملية تحسين الأداء و أحيانا لا.

جدول رقم 34: رد فعل القائد الإداري في حالة تقديم أداء جيد في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	طريقة الإتصالات
70%	14	لا شيء
30%	06	المدح العلني
00%	00	مكافأة
100%	20	المجموع

الملاحظة : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين يقرون بأن القائد الإداري لا يقدم أو يبدي أي شيء اتجاه الأداء الجيد للعمل و هذا ما عكسته نسبة: **70%**، في حين يرى باقي المبحوثين أن القائد الإداري يقوم بالمدح العلني في حالة تقديم أداء جيد للعمل بنسبة: **30%**.

المطلب الخامس: أدوات التحليل و اختبار فرضيات الدراسة .

لقد طرحنا في بحثنا هذا مجموعة من الفرضيات التي على أساسها قمنا بالبحث في كلى الجانبين النظري و التطبيقي هذا الأخير الذي قمنا من خلاله بدراسة ميدانية شملت جامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية

برج بوعريج عن القيادة الإدارية فيها، و قد تطرقنا في الفرضية الرئيسية على أساس أن:

للقيادة الإدارية تأثير على أداء موظفي جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج.

و اندرجت تحتها عدة فرضيات فرعية سنثبت صحتها أو خطأها حسب نتائج الدراسة الميدانية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم القيادة الإدارية في الرفع و تحسين الأداء.

بعد ملاحظتنا و القيام بتوزيع الإستمارات على الموظفين استنتجنا أن للقيادة الإدارية أثر كبير و تساهم في الرفع من الأداء حسب معطيات الجداول التالية:

حيث يتبين من الجدول رقم (05) الذي يبين العلاقة القائمة و الموجودة بين القائد الإداري و الموظفين.

أما علاقة جيدة بنسبة: % 60 و هذا ما يدفع الموظفين للرفع و التحسين من مستوى الأداء، أما النسبة المتمثلة في: % 40 فهي علاقة عادية.

أما الجدول رقم (06) فيبين الأسلوب الذي يتبعه القائد الإداري في مراقبته للوقت مع الموظفين.

حيث استنتجنا من خلاله اختلافا في النسب حيث تبلغ أكبر نسبة على: % 50 على أساس أنه متشدد، و بنسبة % 45 على أساس أنه متساهل في ضبط الوقت و بنسبة: % 05 على أساس أنه متشدد جدا. و هذا ما يبين الجدية في العمل فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

أما الجدول رقم (07) فيبين مدى تعاون و تقديم المساعدة من طرف القائد الإداري للموظفين في العمل.

حيث استنتجنا من خلاله تساوي في النسب بين المبحوثين فيما يخص مساعدة القائد الإداري لهم في أعمالهم بنسبة: % 50 نعم للمساعدة التي يقدمها و يمنحها القائد الإداري لهم ، و بنسبة: % 50 على أساس عدم المساعدة لهم في أعمالهم ، و ذلك راجع إلى طبيعة العمل و المهام الممنوحة و المخصصة لكل موظف باعتبارهم

أساتذة كل له اختصاص معين و عمال مهنيين و إداريين فطبيعة العمل في بعض الأحيان تفرض نمط معين في طريقة العمل. و هذا يساعد على إعطاء الفرصة للإبداع في بعض مجالات العمل كل حسب اختصاصه.

أما الجدول رقم (08) فيبين كيفية تصرف القائد الإداري عند حدوث مشكلة ما.

حيث استنتجنا من خلاله مدى روح المسؤولية في حالة حدوث مشكل ما و التدخل العاجل للقائد الإداري

بنسبة: 85 % نعم.

أما الجدول رقم (09) فيبين الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري الناجح.

حيث استنتجنا من خلاله أن أعلى نسبة من المبحوثين المقدرة ب: 50 % تفر و تعتبر أن القائد الناجح هو من

يهتم بالعمل و العامل في نفس الوقت أي بكلى الجانبين و عدم إهمال أي منهما .

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك مداخل و آليات أساسية تؤثر بها القيادة الإدارية على الأداء.

بعد دراستنا النظرية و الميدانية بهذا الصدد و بعد مراجعتنا المتمعنة للاستمارات ، و ملاحظتنا الدائمة

و الدقيقة باعتبارنا موظفين شخصيا في الجامعة تبين أن هناك ثلاث مداخل أساسية يعتمد عليها القائد الإداري

في عملية تأثيره على الموظفين نبرزها كالتالي حسب نتائج الجداول:

أولا: آلية الإتصال.

تعتبر آلية الإتصال من أهم المداخل التي تؤثر في الأداء و هذا ما أثبتته نتائج الجداول الآتية:

حيث يتبين من الجدول رقم (10) طرق الإتصال بين القائد الإداري و الموظفين.

فقد استنتجنا من خلاله التساوي في النسب بين المبحوثين في طريقة اتصاهم بالقائد الإداري سواء كانت الكتابية

باعتبار أن الإدارة تكتب و لا تتكلم بنسبة: 25 %، و هناك من يفضل الشفوية بنسبة: 25 %، و هناك يفضل

الطريقة المباشرة في الاتصال كالمقابلة بنسبة 25%، و هناك من يجذب الاتصال عن طريق الأمانة و ترك رسائل

لإيصالها إلى القائد الإداري لعدم سماح الوقت مثلا بنسبة: 25 % . و هذا دليل على الشفافية و الديمقراطية في

طريقة التواصل مع القائد الإداري مما ينعكس ايجابيا على الأداء.

أما الجدول رقم (11) فيبين مصدر الحصول على المعلومات بالنسبة للموظفين.

فلاحظ أن أكبر نسبة للحصول على المعلومات في الجامعة تكون عن طريق الإعلانات بنسبة: %50، ذلك لشساعة و كبر حجم الجامعة ثم بعدها تأتي القوانين بنسبة: %35 لتبين أي لبس أو غموض، و بعدها الاجتماعات بنسبة: %15 التي تتم في غالب الأحيان بين المسؤولين أنفسهم لا غير لطرح الإشكالات المطروحة، و هذا يبين التنوع في الحصول على المعلومات لتحسين الأداء و السرعة في ذلك.

و يتبين من الجدول رقم (12) طبيعة الرسائل المتداولة بين القائد الإداري و الموظفين.

الذي استنتجنا من خلاله أن معظم الرسائل المتداولة بين القائد الإداري و الموظفين هي عبارة عن استفسارات بنسبة: %80، لرفع أي لبس قبل اتخاذ القرار ضد أو لصالح الموظف المستجوب مما يفتح نافذة أمامه للدفاع عن نفسه في حالة أي إشكالية أو سوء تفاهم مع القائد الإداري، و هذا يدل على الشفافية مما ينعكس بالإيجاب على أداء الموظف.

و يبين الجدول رقم (13) طريقة الإتصالات الموجودة بين القائد الإداري و الموظفين.

و الذي استنتجنا من خلاله أن طريقة الإتصال بين القائد الإداري و الموظفين معظمها عبارة عن توجيهات و تعليمات، حيث تقدر نسبة التوجيهات: %50 أما التعليمات فنسبتها: %45، وهذا ما يوضح أن الإتصال تنازلي أي من القائد الإداري إلى باقي الموظفين من الأعلى إلى الأسفل.

أما الجدول رقم (14) فيبين الأهداف الأساسية لعملية الإتصال.

و استنتجنا من خلاله النسب التي عكست مدى أهمية الإتصال و ضرورته في إمداد الإدارة بالمعلومات بنسبة: %80، إضافة إلى ضرورته في حل المشاكل العالقة سواء بين المرؤوسين و الرؤساء أو الرؤساء فيما بينهم و هذا ما تمثله نسبة: %20. فالإتصال بكل أنواعه هو شريان الحياة الإجتماعية فهو أساسي في حياتنا اليومية قبل أن يكون أساسيا و ضروريا في تكوين علاقات العمل مع القادة الإداريين و الموظفين.

ثانيا: آلية اتخاذ القرار.

تعتبر آلية اتخاذ القرار من لأهم الآليات و المداخل التي يستعملها القائد الإداري في تسييره للجامعة و رفع حسن و أداء الموظفين و هذا ما تبينه نتائج الجداول الآتية:

حيث يتبين من الجدول رقم (15) تأثير القائد الإداري في عملية اتخاذ القرار.

لقد استنتجنا من خلاله أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على تأثير القائد الإداري الإيجابي في عملية إتخاذ القرار بنسبة: **90 %** و هذا ما يعود بالفائدة على الموظفين و الجامعة و هذه الثقة في القائد الإداري باعتباره يتخذ قرارات ايجابية تحسن في الأداء .

حيث يتبين من الجدول رقم (16) و الذي يبين مدى رضا أو عدم رضا الموظفين على طريقة اتخاذ القرارات.

لقد استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن معظم الموظفين غير راضون عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات لعدم إشراكهم فيها و اقتصارها على فئة محددة و هذا ما تمثله نسبة: **65 %**، عكس ما يراه مبحوثون آخرون الذين يعتبرون أن اتخاذ القرارات ليس من مسؤولياتهم بل هي خاصة بفئة محددة ملمة بعدة جوانب و لها السلطة المخولة قانونا لإصدار مختلف القرارات إضافة إلى تحملها عقبات هذه القرارات والنتائج المترتبة عنها فكل موظف له مسؤولية و سلطة محددة مسؤول عنها و لا يمكن التداخل فيما بينها و إلا تحدث الفوضى و هذا ما نجده معبرا عنه بنسبة: **35 %**.

أما الجدول رقم (17) فيبين مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

لقد استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن أعلى نسبة تؤكد عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار بنسبة: **75 %**، و أحيانا بنسبة: **20 %** حسب القرارات المتخذة و الظروف الملائمة و السلطة المخولة، و نسبة: **05 %** تؤكد إشراكها في عملية اتخاذ القرارات.

أما الجدول رقم (18) يبين مدى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في رفعها للروح المعنوية للموظفين. فلقد استنتجنا من خلاله أن المبحوثين يؤكدون على ارتباط و أهمية القرارات المتخذة في رفع الروح المعنوية بنسبة: **95 %**، في حين تبقى نسبة: **05 %** تجيب بأحيانا.

كما يبين الجدول رقم (19) مدى مساهمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار و أثرها على الشعور بالولاء.

و استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن أعلى نسبة: %90 يؤكدون على ضرورة المساهمة في عملية اتخاذ القرار لما لها من أثر إيجابي على إغناء الشعور بالولاء لدى الموظفين باعتباره مشاركا و مساهما في اتخاذ القرار مما يجعله يحترم هذا القرار الصادر و يشعره بالتميز و أنه طرف في صنعه، في ما ترى نسبة: %10 بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار ليست بالضرورة سببا في تنمية الشعور بالولاء للجامعة فهناك ظروف أخرى أكثر أهمية فعلى حسب القرار تكون النتيجة ففي بعض الأحيان هذه المشاركة تنمي الشعور بالولاء و في أحيان أخرى لا.

ثالثا: آلية الحوافز.

تعتبر الحوافز بكل أنواعها سواء أكانت مادية أو معنوية مساهمة بدرجة كبيرة في الرفع من معنويات الموظف الذي ينعكس بطريقة اوتوماتيكية على تحسين الأداء، حسب نتائج الجداول الآتية:

الجدول رقم (20) يبين مدى رضا الموظف على المنظومة القانونية.

لقد استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن معظم المبحوثين غير راضون عن المنظومة القانونية للجامعة بنسبة: %45 و يطمحون إلى التغيير للأفضل، و نسبة: %35 يرون أن المنظومة القانونية في بعض الأحيان تكون جيدة و تخدم مصلحة الجامعة وفي أحيان أخرى لا، في حين أن نسبة: %20 هم راضون عن المنظومة القانونية.

و يبين الجدول رقم (21) نوع الحوافز المقدمة في الجامعة.

و استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن معظم الحوافز المقدمة في الجامعة هي حوافز مادية بنسبة: %85 كالهدايا و السكنات .. الخ. أما باقي الحوافز فهي معنوية بنسبة: %15 كالتكريمات.

كما يبين الجدول رقم (22) مدى استفادة الموظفين من الحوافز.

لقد استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن معظم الموظفين مستفيدون من الحوافز المقدمة بنسبة: %40، و نسبة أخرى من الموظفين يرون أن هناك تقصيرا من طرف الجامعة في حقهم من حيث الحوافز بنسبة: %35، و تبقى نسبة: %25 تقر بعدم استفادتها نهائيا من الحوافز المقدمة.

أما الجدول رقم (23) فيبين مدى الشعور بالتميز لدى الموظفين.

و لقد استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن معظم المبحوثين لا يشعرون بالتميز بنسبة: 95%، و النسبة المتمثلة ب: 05% يشعرون بالتميز و ذلك لوصولهم إلى مناصب متميزة و قيامهم بإنجازات ساهمة في الرفع من قيمة الجامعة.

و يبين الجدول رقم (24) مدى استحقاق و شعور الموظف بحقه في منصب أعلى.

لقد استنتجنا من خلال النسب المقدمة في هذا الجدول أن معظم الموظفين يرون أنهم يستحقون مناصب أعلى من مناصبهم الحالية باعتبار أن الجامعة انتقلت من مركز جامعي إلى جامعة مما فتح مناصب و مسؤوليات جديدة أمامهم و لهم الأولوية و الأحقية في ذلك بنسبة: 85%، في حين يبقى و يرى البعض الآخر أنهم في مناصبهم التي يستحقونها بنسبة: 15% توافقا مع شهادتهم و مسؤولياتهم.

أ-ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الأداء.

تحليل النتائج المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء.

من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين تشمل آليات و ميكانيزمات تأثير القائد الإداري على الأداء لاحظنا حسب الجداول التالية العلاقة بين القيادة الإدارية و الموظفين:

وهذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج الجداول الآتية:

حيث يبين الجدول رقم (25) مدى ارتباط الظروف المحيطة في العمل و التي يوفرها القائد الإداري للموظفين بتحسين الأداء.

حيث نستنتج من خلال النسبة المتحصل عليها و المقدرة ب: 50% و التي تؤكد على توفر الظروف الملائمة للقيام بالعمل على أحسن وجه خاصة الظروف المادية باعتبار الجامعة جديدة من حيث التجهيزات

و الإمكانيات المتوفرة، في حين يرى مبحوثون آخرون أن الظروف المحيطة بالعمل لا تسمح بتحسين الأداء بنسبة: 35% و تبقى نسبة: 15% أجابت ب: أحيانا تكون الظروف ملائمة و أحيانا لا.

يبين الجدول رقم (26) إذا كان القائد الإداري يقيم الأداء في العمل.

نستنتج من خلال نسب الجدول أن معظم المبحوثين يجيبون بنسبة: %90 بأن القائد الإداري لا يقوم بتقييم أداء العمل و ذلك لكبر حجم الجامعة و تراكم المسؤوليات بسبب كثرة عدد الطلبة و التركيز على حسن سير العمل البيداغوجي، و يجيب باقي المبحوثين بنسبة: %10 بأن القائد الإداري يقوم بتقييم أداء العمل وفق رزنامة محددة عن طريق التقارير التي ترفع إليه كل فترة محددة مع القيام باجتماعات دورية .

يبين الجدول رقم (27) مدى الحصول على المعلومات لأداء العمل من طرف القائد الإداري.

نستنتج من خلال نسب الجدول أن أكبر نسبة و المقدرة ب: %75 تقر بأن القائد الإداري لا يزودهم بالمعلومات بنفسه و ذلك لتعدد الاختصاصات و المهام باعتبار أن الجامعة تتكون من أساتذة في مختلف المجالات و التخصصات و طاقم إداري ضخم مكون من تقنيين و محاسبين و مؤطرين و عمال مهنيين فهذا الاختلاف لا يمكن القائد الإداري من تقديم المعلومات الخاصة بكل موظف إلا في مجالات معينة يمكنه التدخل فيها و هذا ما عبرته عنه نسبة: %15، و تبقى آخر نسبة المقدرة ب: %10 تجيب بتدخل و عدم تدخل القائد الإداري أحيانا.

يبين الجدول رقم (28) مدى تشجيع القائد الإداري للموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء.

نستنتج من خلال نسب الجدول أن القائد الإداري يقوم بتشجيع الموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء بنسبة: %60 من خلال فتح فرص التربصات بالداخل و الخارج و حضور المنتقيات و المناقشات، أما نسبة: %35 فهي ترى بأن القائد الإداري لا يقوم بأي مجهود لتشجيع الموظفين على اغتنام فرص تطوير الأداء. و نسبة %05 ترى في أنه في بعض الأحيان يشجع على إغتنام الفرص و في بعض الأحيان لا.

يبين الجدول رقم (29) مدى تقديم الحوافز و ارتباطهما بتحسين الأداء.

نستنتج من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون أن للحوافز أهمية كبرى في تحسين الأداء بنسبة: %80، و نسبة: %20 ترى بأنه ليس للحوافز تأثير في تحسين الأداء و أحيانا أخرى لا تربطهم أي علاقة فأى موظف يجب عليه القيام بالأداء على أحسن وجه لأنه واجب عليه تقديم ذلك .

يبين الجدول رقم (30) الأساس و المعيار المتبع لتقديم الحوافز.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين يرون أن الأساس و المعيار المتبع لتقديم الحوافز هو التميز في الأداء بنسبة: 45%، فمعظم الأساتذة تكرمهم الجامعة كل سنة تقديرا و تحفيزا لهم على حسن الأداء المتميز في مشوارهم، أما نسبة: 25% فيرون أن المعيار المطبق هو معيار الوساطة، أما نسبة: 25% فيرون أن المعيار المطبق هو معيار الأقدمية خاصة الموظفين الموجهين إلى التقاعد.

يبين الجدول رقم (31) مدى أهمية ارتباط و إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

نستنتج من خلال نسب الجدول أن نصف الباحثين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار له ارتباط وثيق ب: تحسين الأداء بنسبة: 50% لما يعكسه من أهمية و قيمة في نفسية الموظف بوصفه عنصرا مهما له تأثير و أهمية في محيط عمله و في الجامعة، إضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بنسبة: 25%، و زيادة المردودية بنسبة: 25%.

يبين الجدول رقم (32) رد فعل القائد الإداري في حالة التقصير في أداء العمل.

نستنتج من خلال نسب الجدول المقدمة أن الحالة الأكثر إجابة من طرف الباحثين و التي تفر نسبتها ب: 75% تؤكد أن القائد الإداري يقوم بالتحذير و التوبيخ في حالة التقصير في أداء العمل، أما التوبيخ فنسبته قدرة 25% من طرف الباحثين.

يبين الجدول رقم (33) مدى مساهمة الاتصال و ارتباطه بتحسين الأداء.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن للاتصال دورا ثقيل و أساسيا في عملية تحسين الأداء فهو مرتبط به ارتباطا وثيقا حسب تقدير و إجابات الباحثين حيث بلغت النسبة: 95% التي أجابت بأن الإتصال يساهم و هو مرتبط بعملية تحسين الأداء، و بقية نسبة: 05% ترى بأن الإتصال في بعض الأحيان يساهم في عملية تحسين الأداء و في أحيان أخرى لا.

يبين الجدول رقم (34) رد فعل القائد الإداري في حالة تقديم أداء جيد في العمل.

نستنتج من خلال نسب الجدول أن أكبر نسبة من الباحثين يقرون بأن القائد الإداري لا يقدم أو يبدي أي شيء اتجاه الأداء الجيد للعمل و هذا ما عكسته نسبة: 70%، في حين يرى باقي الباحثين أن القائد الإداري يقوم بالمدح العلني في حالة تقديم أداء جيد للعمل بنسبة: 30%.

و من هذه النتائج المتحصل عليها ككل نلاحظ و نستنتج ثبات و صحة الفرضية الرئيسية:

للقيادة الإدارية تأثير على أداء موظفي جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريج.

و التي تنطوي عليها الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم القيادة الإدارية في الرفع وتحسين الأداء، و هذه الفرضية الفرعية صحيحة حسب الدراسة الميدانية المقدمة سابقا.

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك مداخل و آليات أساسية تؤثر بها القيادة الإدارية على الأداء، تعتبر هذه الفرضية الفرعية صحيحة حسب الدراسة المقدمة سابقا.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الأداء، تعتبر هذه الفرضية الفرعية صحيحة حسب الدراسة المقدمة سابقا.

المبحث الثالث: استنتاجات و توصيات الدراسة.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

جاءت هذه الدراسة للبحث و الوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء) في جامعة محمد البشير الإبراهيمي لولاية برج بوعريج، و عليه توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بوسائلها و آلياتها المتبعة و المداخل التي تم التطرق إليها من قبل (الإتصال، إتخاذ القرار، الحوافز) تؤثر إيجابا على الأداء لموظفي الجامعة أن القيادة الإدارية هي ديمقراطية مع افتقارها إلى عنصر عدم مشاركة موظفي الجامعة في القرارات المتخذة و اقتصرها على فئة محددة مختصة في ذلك، و لكن هذا لا يلغي ديمقراطية القيادة الإدارية التي تفتح جميع قنوات الإتصال بين الموظفين بكل أنواع و أشكال الإتصال و تشجيعهم و تقديم الحوافز المعنوية و المادية لهم، مع التقصير في بعض الجوانب كالمكافآت الشخصية في حالة الأداء الجيد و المدح العلني مما يشعر الموظف بالتميز، و هذا من خلال تحليل استنتاجات أفراد العينة المتمثلة في المبحوثين عن طريق عملية تفرغ الجداول.

و من خلال ما تحصلنا عليه من إجابات و من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية و الدراسات السابقة نجد بأن هناك علاقة و ثقة منذ القدم بين القيادة بكل أنواعها و أداء المرؤوسين، فهني المسير الأول و الأخير للجماعة فكلما كان القائد الإداري تتوفر فيه السمات المطلوبة المذكورة من قبل و كلما فتح لهم قنوات الإتصال و مشاركتهم إتخاذ القرار و حفزهم ماديا و معنويا كلما كان الأداء أفضل.

كما استنتجنا و لا حظنا بأن المحيط الجامعي هو مجتمع مثقف و أن أغلبية المبحوثين هم متحصلون على شهادات جامعية، لذلك لا توجد فروقات حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء و هم متفوقون حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء.

فالقيادة في الجامعة توفر شبكة من الإتصالات الفعالة مما يضمن تدفق المعلومات الكافية، فالإتصال هو عصب الحياة، حيث يمضي الأفراد أغلب أوقاتهم أثناء ممارسة نشاطاتهم في عمليات إتصالية مختلفة. و تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار أهم وسائل التطوير و تنمية شخصية الموظف و ازدهارها و ذلك بالنظر إلى ما توفره من أمن و طمأنينة نفسية و سلم إجتماعي.

تعتبر وظيفة التحفيز من أهم وظائف عملية القيادة الإدارية، و هي تتخذ عدة صور و تؤثر تأثير مباشر على الأداء و في رفع روحهم المعنوية و رضاهم الوظيفي.

و من جميع هذه النتائج المستقاة من دراستنا نلاحظ بأننا حققنا الأهداف التي كنا نصبو للوصول إليها، حيث تعرضنا لموضوع القيادة الإدارية و دورها و كيفية تأثيرها على الأداء بالمنظومة الجامعية و حاولنا تفسير موضوع القيادة الإدارية من جميع الجوانب، و كذا علاقتها بالموظفين و أدائهم اليومي للعمل، و المؤهلات العلمية و الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري الناجح.

المطلب الثاني: توصيات الدراسة.

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية التي قمنا بها نخلص إلى وضع بعض التوصيات لعلها تساهم في فهم

و توضيح أهداف القيادة الإدارية لضمان أداء جيد و متميز تطمح له كل منظمة سواء أكانت تعليمة كالجامعة أو اقتصادية أو ثقافية فكل منظمة لها قائد يجب عليه فهم وظيفته و مسؤوليته جيدا قبل تقلد المنصب و من هذه التوصيات:

1-المحافظة من قبل القادة الإداريين على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة و زيادة الاهتمام بمروسيهم و الإصغاء الجيد لهم، كما نوصي بتقليل الصرامة في تطبيق التعليمات و الأوامر بحذافيرها، و إتباع أسلوب اللين في التعامل.

يجب أن تكون عملية اختيار القادة الإداريين مبنية و قائمة على دراسة علمية و أسس موضوعية، فعلى القائد الإداري أن يكون ذو خبرة عالية و واسعة، و مستوى علمي يؤهله لتولي منصبه الحساس خاصة القائد الإداري في الجامعة، و أن يتمتع بصفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بالشكل الصحيح.

1. إتاحة الفرص لتكوين القادة في مجال القيادة الإدارية من خلال تخصيص دورات علمية فكرية للتنمية البشرية في هذا المجال، و برمجة ملتقيات و أيام دراسية، و دورات تدريبية التي تقوم بها مراكز التدريب و التنمية البشرية .

2. تقوية العلاقة بين القائد الإداري و الموظفين في الجامعة، حتى يتحقق المزيد من الرضا عن العمل و بالتالي رفع و زيادة الأداء.

3. نشر الوعي بأهمية النمط الديمقراطي من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بما يحقق أهداف و سياسات المنظومة الجامعية و سوق العمل.

4. ترسيخ الإدارة بالمشاركة في الجامعة من الأخذ باقتراحات و آراء الموظفين بعين الاعتبار، مع مكافأة أصحاب الإقتراحات البناءة حتى و لو كانت فائدتها بسيطة.

(a) زيادة تفويض المهام و الصلاحيات للمرؤوسين، حيث يعتبر ذلك تحفيزا معنوي لهم لرفع و تحسين الأداء و تحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب و إعداد قادة المستقبل، دون أن ننسى ما للتفويض بالسلطة من دور هام في بناء مناخ تنظيمي.

5. تفعيل نظام الإتصال بين القائد الإداري و المرؤوسين بما يمكن القائد الإداري من تجاوز و توسعة معرفته بالموظفين خارج إطار العمل، لتتعدى إلى معرفة مشاعرهم و حاجاتهم، و مشاكلهم في العمل و خارجه، و هو ما يمكن القائد من بناء علاقات جيدة معهم و بالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف الجامعة و العمل على تحقيقها.
6. و ضع مكافآت على أساس الأداء و ذلك من أجل تشجيع الموظفين و توضيح بأن أداءهم الجيد مهم و مكسب للجامعة.
7. ضرورة تشجيع القائد الإداري للموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات .

خلاصة الفصل الرابع:

لقد قمنا في فصلنا هذا بتقديم دراسة استطلاعية من حيث المجال الزماني و المكاني و التعريف بميدان الدراسة الذي له أهمية كبرى ، كما تطرقنا إلى منهجية البحث و الذي على ضوءه تم معالجة الموضوع ، و ضبط متغيرات و عينات الدراسة و المنهج المستخدم و الأدوات المستخدمة في البحث و التي تمثلت في الإستمارة و الملاحظة و التي أسفرت على مجموعة من النتائج ، مما ساعدنا على تقديم مجموعة من الإقتراحات و التوصيات للإرتقاء أكثر بعملية القيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء

الخاتمة العامة:

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة و ضمان استمراريته في ظل المنافسة خاصة في وقتنا الحالي، و هي من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في أي منظمة كانت ، ومن هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته و تحليل التأثير الذي يتركه على أداء الأفراد. فهي تؤثر في أداءهم و رضاهم عن العمل، و تعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين و المرؤوسين، حيث أن القائد الإيجابي هو من يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجياتهم و تحقيق أهدافهم، كما يحفزهم و يهتم بمساعدتهم في حل مشاكلهم سواء في العمل أو خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية و الجماعية في إطار ما يخدم المصلحة العامة للعمل، فهو من يهيئ الجو السليم في العمل الذي يمكن من تحقيق الانسجام و التلاحم بينهم، فتوفر السمات القيادة خاصة في القيادة الإدارية المتمتعة بالرؤية المستقبلية الملهممة و المتنورة

و الإيمان بأهداف الجامعة و العمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية و ضرب المثل و السلوك الرمز من خلال أقواله و أفعاله، و قدره على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه تكون مبنية على الإحترام و الثقة المتبادلة بينهم مما يجعله قدوة حسنة لهم و هذا ما يمكنه من تعديل و توجيه اتجاهاتهم و سلوكياتهم تعديلا إيجابيا مما ينعكس على رفع حسن أدائهم.

ف للقيادة الإدارية مكونات هي القائد و ما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية، شخصية)، عملية الإتياع و ما ينتظرونه من قائدهم، عملية التأثير الإيجابي من الإتياع و وسائله في ذلك و التي تعتبر مصدر قوته بمختلف أنواعها، الموقف بعناصره و مكوناته و أخيرا الأهداف المشتركة.

و تختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة كالرئاسة و الزعامة و الإدارة ، حيث تنبع من جماعة تؤمن بأهدافها و تمثل مصدر سلطتها. بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي ، و يقبلونها خوفا من العقاب أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه، أما عن الإدارة فهناك من المفكرين من يرونها جزء من الإدارة. أو هما مفهومان متداخلان و هناك من يرى بأن الإدارة علم و القيادة فن.

و القيادة الديمقراطية التي تهتم بتنمية قدرات الموظفين، و تعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات مستقبلية، و هي رمز للقيادة الحقيقية التي تسعى إلى تطوير الآخرين و تحقيق أحلامهم و ذواتهم، من حيث المشاركة في صنع القرار و فتح جميع قنوات الإتصال و تحفيزهم المستمر بكل الوسائل و الطرق الممكنة.

و يعتبر رفع مستوى الأداء هو غاية كل منظمة، و تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة للغاية، فهي تحدد مواطن القوة و نقاط الضعف في أداء الأفراد و لنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم لأن أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقدان ثقة المرؤوسين في نتائجها .

و للقيادة الإدارية آليات و مداخل في التأثير على الأداء تطرقنا إلى ثلاث منها في دراستنا، و أولها تمثل في الإتصال لأهميته البالغة في حياتنا اليومية أو العلمية أو العملية فهو أساس نجاح أي عملية إدارية مهما كانت، و لا يمكن القيام بأي عمل أو إدارة أي منظمة دون القيام بعملية الإتصال الذي يعتبر شريان الحياة في أي منظمة كانت و لما له من أثر ايجابي على تحسين الأداء، وثانيا تطرقنا إلى عملية إتخاذ القرار لما لها من أثر ايجابي أو سلبي في المنظمة سواء كانت القرارات المتخذة من طرف القائد الإداري، أو من خلال إشراك الموظفين في عملية إصدار القرارات و هذا ما نلاحظه أكثر في القيادة الإدارية التي تطرقنا لها في فصلنا الأول، فالمشاركة في إتخاذ القرارات لها أثر ايجابي للرفع من روح المسؤولية و الشعور بالولاء للجامعة و بهذا رفع الروح المعنوية الذي ينعكس إيجابا على الأداء و العكس صحيح، فكلما تم إبعاد الموظفين على المشاركة بصنع القرارات كلما ضعف الأداء، اما التحفيز فهو من أهم العوامل الواجب على القائد الإداري الإهتمام به خاصة في ظل نظام مفتوح كالجامعة و إعطاء الفرص لجميع الموظفين على تطوير ذواتهم و مكافأتهم و فتح أبواب التربص لهم فالتحفيز سواء أكان ماديا أو معنويا فهو يساهم بدرجة عالية في الرفع من مستوى الأداء.

قائمة المصادر و المراجع:

قائمة المراجع و المصادر باللغة العربية:

- 1- أبو النيل محمود سيد ،علم النفس الصناعي ، بيروت ،دار النهضة العربية،لبنان،1985.
- 2- أبو الفضل محمد الشافعي،القيادة الإدارية في الإسلام، مصر،القاهرة ،المعهد العالمي للفكر الإسلامي،1996.
- 3- أبو النصر مدحت ،أساسيات إدارة الجودة الشاملة ،دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة،2008.
- 4- البكري سونيا محمد ،ط1،إدارة الجودة الكلية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2002.
- 5- إحسان محمد الحسن ،الأسس العلمية لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية،الدار العلمية للطباعة و النشر،بيروت ،ط1976،2.
- 6- البدري طارق عبد الحميد ،أساسيات علم إدارة القيادة.عمان،الأردن،دار الفكر،2002.
- 7- السكارنة بلال خلف ،القيادة الإدارية الفعالة،ط2.دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان.
- 8- الطراونة هاني خلف،نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها،الأردن ،عمان،دار أسامة للنشر و التوزيع،2012،ص 157.
- 9- العلاق بشير ،القيادة الإدارية،ط1،دار اليازوري،عمان،الأردن،2010.
- 10- الزعي محمد عمر و البطاينة محمد تركي ،القيادة الإدارية. عمان ، دار وائل للنشر ،2014.
- 11- أحمد سيد مصطفى ،إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية مستقبلية،الأردن،2000.
- 12- أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة.بيروت، دار النهضة العربية، 2000.
- 13- المغاربي كامل محمد ،السلوك التنظيمي :مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم.ط4،الأردن،دار الفكر،2010،ص 199.
- 14- السالم مؤيد سعيد ،أساسيات الإدارة الإستراتيجية.عمان، دار وائل،2005.
- 15- العطية ماجدة ، سلوك المنظمة:سلوك الفرد و الجماعة.عمان،دار الشروق،2003
- 16- الصيني سعيد إسماعيل ، قواعد أساسية في البحث العلمي،ط1،مؤسسة الرسالة ،بيروت ،1994.
- 17- المزيتي أيوب محمد ،الإدارة التأسيسية علم و فن ، ط 3 ، الكويت،مكتبة الفلاح للنشر التوزيع،،2008.

- 18- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي.عمان-الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
- 19- الهواري سيد ،الإدارة بالاهداف و النتائج،مكتبة عين شمس،القاهرة،1988.
- 20- الكرخي مجيد ،إدارة الموارد البشرية،ط1،دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2014.
- 21- الزعبي فايز ،الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجية).عمان ،الأردن،دار الهلال،1991.
- 22- الطراونة هاني خلف ،نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها.عمان-الاردن،دار أسامة للنشر و التوزيع،2012.
- 23- العلاق بشير ،القيادة الإدارية، دار اليازوري،عمان ، الأردن.2010.
- 24- الكسم عبد الرحيم ، أثر الحوافز الإنتاجية على التكلفة ،شؤون الإدارة الحديثة.عدد 1986،2،ص 158.
- 25- بوحوش عمار ، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ،موفم للنشر و التوزيع،2002.
- 26- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري.الجزائر،دار الغرب للطباعة و النشر،1998.
- 27- بن عيشي عمار ،إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد.الأردن،عمان،دار أسامة للنشر و التوزيع،2011.
- 28- جمال مرقش يوسف، أثر التغيرات الثقافية على مفهوم الأداء و تقسيمه.
- 29- درة عبد الباري ابراهيم،زهير الصباغ نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن و الحادي و العشرين ، عمان الأردن،دار وائل للنشر،2008.
- 30- هاشم زكي محمود ،أساسيات الإدارة،منشورات ذات السلاسل.الكويت،2001.
- 31- زوليف مهدي حسن و أحمد قطامين،الرقابة الإدارية :مدخل كمي.عمان ،الأردن،دار حنين،1990.
- 32- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين.القاهرة،2001.
- 33- زرواتي رشيد ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،جامعة محمد بوضياف،الجزائر ،ط2002،1.
- 34- حنشور جمال ،التقييم الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 84-85،جامعة باتنة.
- 35- حسن محمد عبد الغني ،الإدارة الحديثة.مصر،القاهرة ،مركز التطوير و النشر.

- 36- حمد مجدي إبراهيم ، جودة الأداء. القاهرة، 2013.
- 37- حمادي عدي عطا، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية، 2013.
- 38- حسن راوية ، السلوك في المنظمات. مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2011.
- 39- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، قلمة ، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 40- حسن ماهر محمد ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، عمان، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، 2014.
- 41- حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة، الأردن، عمان، 2008.
- 42- حمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2008.
- 43- حمادات محمد حسن، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، دار و مكتبة الحامد، 2006.
- 44- طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة. القاهرة، مصر، دار غريب، 1993.
- 45- طایل مصطفى كمال السيد ، معايير الجودة الشاملة، (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 46- طرطار أحمد ، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.
- 47- كلالدة ظاهر ، القيادة الادارية ، الاتجاهات الحديثة ، الأردن ، دار زهران ، 2013.
- 48- كنعان نواف ، القيادة الإدارية. عمان، الأردن، دار زهران ، 1992.
- 49- كشورود عمار الطيب ، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، ليبيا ، 1986 جامعة قار يونس للنشر و التوزيع، مجلد ثاني، 1995.
- 50- ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2014.
- 51- ماهر أحمد ، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد. مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 52- مجدي إبراهيم محمد، جودة الأداء، ط 1، دار النشر، القاهرة، 2013.
- 53- مرسي جمال الدين محمد ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مصر- الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 54- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز : قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء- مؤسسيا و فرديا، ط 1- دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.

- 55- محمد علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2001.
- 56- مصطفى محمد كمال، معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط والتنمية، الاستخدام. القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة، 2013.
- 57- محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.
- 58- مجدي إبراهيم محمد، جودة الأداء، ط1، الإسكندرية، 2013.
- 59- مرغان لخضر، راييس حدة، ط1، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، جامعة بسكرة الجزائر، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 60- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- 61- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 62- موسى خليل، الإدارة المعاصرة "المبادئ - الوظائف - الممارسة"، بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2015.
- 63- سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية. بيروت، الدار الجامعية، 1993.
- 64- سمعان وهيب و مرسي محمد منير، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1975.
- 65- سعيد سعاد جبر، سيكولوجيا الاتصال الجماهيري، جدر للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- 66- عامر سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر، ط1، عمان، الاردن، 2011.
- 67- عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع المدني للنشر و التوزيع، الأردن.
- 68- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، توزيع دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 69- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. مصر، الإسكندرية، 2003.
- 70- عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الأردن، مكتبة المجتمع المدني للنشر و التوزيع، 2011.
- 71- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 72- علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. مصر، مكتبة غريب، 1985.
- 73- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة. بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 74- عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرارات، التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

- 75- عايدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي. القاهرة، دار الفكر العربي، 1989.
- 76- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية. القاهرة، 2000.
- 77- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال. الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1992 .
- 78- عبد الجاسم عبد الرسول، منهجية تطبيق إطار عام للحوافز المادية في المنشآت الصناعية والخدماتية.
- 79- عقيلي عمر و صفى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان-الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
- 80- عبد المحسن محمد توفيق، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد. دار النهضة العربية، 1999.
- 81- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط7، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر و الطباعة، 2013.
- 82- عبودي زيد منبر و سامي محمد هشام حريز، م دخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق، دار صفاء عمان، 2006.
- 83- عبد الوهاب، علي محمد، الحوافز أنظمة متكاملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث، العدد 3-4، عمان، الأردن، 1999.
- 84- فرج طه عبد القادر، علم النفس الصناعي و التنظيمي. بيروت-لبنان، دار النهضة العربية، 1986.
- 85- فاروق محمد أحمد نور، الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 29 عام، 1981.
- 86- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب، الأردن، 1994.
- 87- قنديلجي عامر إبراهيم، البحث العلمي، بغداد، مطبعة عصام، 1979.
- 88- رداح محمود الخطيب و أحمد محمود الخطيب، القيادة: دراسة حديثة، ط1، دار الوراق، عمان، 2014.
- 89- ربابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن، دار النشر و التوزيع، 2003.
- 90- رضوان محمود عبد الفتاح، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013.
- 91- ريجي مصطفى عليان، إدارة و تنظيم المكتبات. مراكز مصادر التعلم، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002.
- 92- شمسان أحمد محمد صالح، قضايا إدارية، القاهرة، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001.
- 93- شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة، ط1، دار الفرقان للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1993.

- 94- شفيق محمد، القيادة الإدارية، تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، مصر، دار نُهضة
2009،
- 95- شنواني صلاح، إدارة الأفراد. مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 96- شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة، ط1، دار الفرقان للطباعة و النشر
والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 97- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، توزيع دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- 98- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار الميسرة، الأردن، 2013.
- 99- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
- 100- سهيل إدريس المنهل، قاموس فرنسي عربي، بيروت، دار الآداب، 2003.
- 101- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مؤتمر قياس و تقييم الأداء كمدخل
لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009.
- 102- مارك هانسن، كيف تكون قائدا ناجحا؟. دار الخلود للتراث، 2011.
- 103- توماس أي هاينز و دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية. الرياض، معهد الادارة
العامة، 1990.
- 104- كارول أو كونر، القيادة الادارية الناجحة، مركز التعريب و البرمجة، لبنان، الدار العربية
للعلوم، 1997.
- 105- ويتون و تيم كاميرون، التفاعل الايجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، 2001.
- 106- ريتشارد ويتلي و ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 1998.
- 107- الموسوي عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية. رسالة
دكتوراه غير منشورة، الجزائر، عنابة، جامعة باجي مختار، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005.
- 108- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية. ملتقى دولي حول الأداء
المتميز للمنظمات و حكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة
9 مارس 2005.
- 109- جامعة محمد البشير الإبراهيمي، دليل الطالب: التسجيلات الجامعية 2017-
2018، العناصر، برج بوعريج، الجزائر 2017.

المجلات:

- 110- مزهود عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية.مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر،
جامعة محمد خيضر ب:بسكرة.

الأنترنت:

- 111- مدى إسهام برنامج تطوير الادارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفاية

الادارية. [http://](http://www.upu.edu/samajalathumanitiesvo14f6.htm.09/09/2005)

www.upu.edu/samajalathumanitiesvo14f6.htm.09/09/2005

إدارة الموارد البشرية العربية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Laurant belanger andré : petit jean louis bergeron : gestion de ressources humaine ,une approche globale et intégré,gaétan morin ;editeur 1983,
- 2- H , mintezberg : structure et dynamique des organisation. éd/les éditions d' organisation .paris .1992.
- 3- B , mortory: gestion des ressources humaines. Ed.les éditions d'organisation .paris .1988.
- 4- N ,Lemaitre :la cloture d'entrprise facteur de preformance. .paris .1984.
- 5- Petit Larousse: ed Librairie la rousse, paris 1990 .
- 6- J.Chaabani : les concepts de performance dans des théories du management .in la performance Op.cit.
- 7- Michel bedart.roger miller.la gestion des organisation .ed MC Graw-Hill.canad.
- 8- A.Khemakhem :La dynamique du contrôle de gation ,ed :borda,paris
- 9- M.Darbalet ,l.izard ,m,scaramuzza ;notions fondamentales de gestion d'entreprise,ed foucher,paris 95 .
- 10- <http://www.arabhrm.com/modulesnewsarticile.phpstoryid=17.htm.2003>