

جامعة المسيلة

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

القيادة الإدارية ودورها في رفع الأداء

الوظيفي في المؤسسة

دراسة حالة - مؤسسة كوندور -

بولاية برج بوعريريج

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: الإدارة والحكامة المحلية

تحت إشراف الدكتور :

بن مرزوق عنتر

من إعداد الطالبة:

معوش فريدة

السنة الجامعية: 2013م - 1435هـ

إهداء

إلى من أوصى بطاعتها سيد الأنبياء وحث على طاعتها حتى الفناء
إلى من سقتني الأمل و الصفاء وقالت لي يومان أن العلوم نور وضياء

إلى **أمي الغالية**

إلى من عمل لأجل تربيتي وجهد لأجل إحقاق أمنيتي

إلى **أبي العزيز**

إلى أحبائي وسندي في هذه الدنيا إخواني:

فؤاد زكرياء إسماعيل إسحاق

إلى أختي وابنتها الكتكوتة إسراء.

إلى زوجة أخي لامية **والمفاجأة المنتظرة.**

إلى **أجدادي وجداتي**

إلى أعمامي وأولادهم إلى عمتي وأولادها وأحفادها

إلى خالاتي وأولادهم إلى خالي وأولاده

إلى من صادقهم بصدق

فتيحة رشيدة نادية نعيمة باية هجيرة جويدة

إلى من لاقاني بهما القدر فكانتا خير لقاء **سميحة و صورية**

إلى كل من يفرح لنجاح هذا العمل.

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى

والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

(سورة النمل 19)

لا يطيب الشكر أولا ودوما إلا لله عزّ وجل، فالحمد الحمد لله
لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي وفقنا لإتمام هذه الرسالة

وانطلاقا من قوله عليه الصلاة والسلام: " لا يشكر الله من لا
يشكر الناس " فإننا نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ
عنترة بن مرزوق لتفضله بالإشراف على هذا البحث، وجهده
المتواصل في النصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة كوندور ونخص بالذكر
السيد مباركية التوفيق والسيد عاشور بوجواد والسيدة أسماء
كما لا أنسى الأستاذ المحترم عبدو مصطفى وابن عمي صدام حسين
وإلى كل من ساعدنا في إعداد هذا البحث والاهتمام بسيره ولو بكلمة
طيبة.

مقدمة

تمهيد:

في عالم يشهد تغيرات سريعة في جميع الجوانب الحياتية المعقدة والمتشعبة، يبقى الإنسان هو الضامن الرئيسي لإحداث أي تغيير أو تطوير، فرغم التقدم التكنولوجي الذي تشهده العديد من دول العالم إلا أن المورد البشري يبقى الحلقة الأساسية في تحقيق تنميتها وتقدمها.

وأمام الأهمية الكبرى للموارد البشرية باعتبارها السلعة الغالية التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة المجتمعات والمؤسسات فقد سعت هذه الأخيرة إلى التنافس فيما بينها من أجل الحصول على أحسن الكفاءات المتوفرة في سوق عرض العمالة، إيماناً منها أن نجاحها وتميزها مرهون بحصولها على أفراد عاملين متميزين.

ولضمان التسيير الحسن لهذه الموارد البشرية كان لا بد من قيادة إدارية توجهها وتساعدتها على إبراز مهاراتها وقدراتها، والمتتبع لتطور القيادة يد أنها برزت في كل المجتمعات الإنسانية، منذ القديم حتى في المجتمعات التقليدية التي لم تعرف تنظيمات رسمية، (كرب الأسرة وشيخ القبيلة)، وبظهور التنظيمات غير الرسمية زادت الحاجة الملحة إلى قيادات ذات كفاءة عالية وتدريب فعال، تسعى بما تحمله من تميز إلى ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة العاملين فيها في أسرع وقت وأحسن جودة وأقل تكلفة، والعمل على رفع مستواهم وتحسين أدائهم.

لأجل ذلك اهتم الإسلام بالقيادة وأكد عليها كضرورة اجتماعية وحتمية إنسانية، وجعل لصاحبها خصائص يتميز بها عن غيره.

انطلاقاً من كل هذا ونتيجة لأهمية القيادة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد حاولنا التطرق إلى دراسة دور القيادة الإدارية في رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة.

أهمية الموضوع وأهدافه:

أ. أهمية الموضوع:

- لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث إلى تناولها والتطرق إليها، ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتها، ويمكن أن نلخص أهمية هذا الموضوع فيما يلي:
- تنبثق أهميته من الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة المؤسسات، وكذا الأهمية الكبرى للموارد البشرية التي تعتبر أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، والتي تحتاج إلى من يوجهها ويساعدها حتى تكون قادرة على الأداء والعطاء بصورة أفضل.
 - يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي تدخل ضمن حقل العلوم الإدارية، وهذا يجعلنا لا نخرج عن حيز التخصص "إدارة وحكامه محلية"
 - تبرز أهمية الموضوع في كونه يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية من خلال إجراء دراسة حالة في مؤسسة كوندور الاقتصادية في ولاية برج بوعريرج.

ب. أهداف الموضوع:

- يسعى هذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على القيادة الإدارية بكل عناصرها.
 - التعرف على الأداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته.
 - التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.
 - إعطاء صورة واقعية عن مدى تأثير القائد على أداء العاملين من خلال دراسة مؤسسة كوندور.
 - الكشف عن طبيعة الدور المنوط للقائد الإداري في تحسين الأداء.
 - طرح أفكار جديدة من أجل تفعيل دور القيادة في رفع الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية.
 - الكشف عن الدور الحقيقي للقيادة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

مبررات اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية منها وذاتية.

فمن الأسباب الموضوعية:

- كون الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- قلة الدراسات حول هذا الموضوع.
- محاولة المساهمة في تشخيص واقع المؤسسات الجزائرية من خلال القيام بدراسات واقعية تمس مشاكلها، خاصة في مجال ضعف مستويات الأداء، من خلال انخفاض إنتاجية العمالة داخل المؤسسة وانتشار المظاهر السلبية.

أما المبررات الذاتية فتتمثل في الميل نحو دراسة المواضيع ذات الصبغة الإدارية.

أدبيات الدراسة:

من أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها في تحليل هذا الموضوع ما يلي:

- دراسة صالحى سميرة بعنوان: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، تناولت فيها القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري، إضافة إلى أهم نظرياتها وأساليبها وتقييم فعاليتها، مع التركيز على تأثيرها الفعالية الانتاجية للعاملين في مؤسسة سوناطراك.

- كتاب ج كورتا بعنوان: " الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية" والذي ركز فيه على ثلاث عناصر رئيسية: رسالة القائد، صفات القائد، وممارسة العمل من قبل القائد، وهو مؤلف قدم فيه العديد من التوصيات التي يجب على القائد أن ينتهجها إذا أراد أن ينجح في عمله.

- دراسة حسن محمود ناصر حول: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، والتي قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة، والتي تناول فيها الباحث الإطار النظري للدراسة من خلال التركيز على الجانب

المفاهيمي للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي والمنظمات الأهلية، ثم الجانب التطبيقي، ليختتمها بجملة من النتائج والتوصيات.

إشكالية الموضوع:

في ظل التغيرات الحاصلة التي يشهدها عالم الشغل اليوم، والتي تفرض على المؤسسات التي تطمح للمحافظة على استمرارها واستقرارها أن تكون أكثر استجابة وأشد تنافسية وقدرة على الإبداع، وهذا يتطلب ضرورة توفرها على قيادة إدارية متميزة تعمل على تفجير طاقات العاملين من أجل تحقيق الأهداف.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في تفعيل ورفع الأداء الوظيفي في المنظمة؟ وما واقعها في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما طبيعة القيادة الإدارية وما علاقتها بالموارد البشري؟
- ما مفهوم الأداء الوظيفي وماهي عناصره ومكوناته؟
- هل تعتبر القيادة الإدارية في مؤسسة كوندور الاقتصادية العامل الرئيسي في رفع أداء العاملين فيها؟

- ما هو واقع القيادة الإدارية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي؟

- ما هو واقع القيادة الإدارية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة: من أهم الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة:

- تعتبر القيادة الإدارية أحد المحددات الرئيسية لرفع الأداء الوظيفي في المؤسسة، من خلال قدرتها على التأثير الفعال في العاملين.
- رفع الأداء الوظيفي يتطلب ضرورة امتلاك القائد الإداري لصفات التميز وقدرته على ممارسة وظائف الاتصال الفعال داخل المؤسسة، التحفيز، التوجيه، والرقابة.
- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
- تؤثر القيادة الإدارية تأثيرا مباشرا في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج.
- تؤثر القيادة الإدارية تأثيرا مباشرا في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج.

- مناهج الدراسة:

- للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته تم الاعتماد على:
- المنهج الوصفي التحليلي: وذلك من خلال دراسة أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي، ومحاولة تحليل تأثير القيادة على الأداء.
- منهج دراسة الحالة: هذا المنهج يقوم بدراسة معمقة على وحدة معينة سواء مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، لذلك سيتم اعتماد هذا المنهج باعتبار أننا سنتناول إجراء هذا البحث على مستوى مؤسسة كوندور الاقتصادية ببرج بوعريريج.
- المنهج الإحصائي: وهو المنهج الذي سوف يساعدني في المعالجة الكمية للموضوع.
- وقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانبين النظري والتطبيقي، فبالنسبة للجانب الأول اعتمدنا على المسح المكتبي لكل من الكتب، المذكرات، المجلات، وكل المصادر التي لها علاقة بالموضوع.
- أما الجانب الثاني فقد اعتمدنا فيه على الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختارة، مقابلات شخصية مع بعض الموظفين.

تقسيم الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث يشتمل الجانب النظري على فصلين:

الفصل الأول كان بعنوان: مفهوم القيادة الإدارية والذي تضمن أربع مباحث تتعلق بالتعريف والعناصر والطبيعة وأساليب اختيار القائد الإداري، النظريات والأنماط، ثم سمات القائد الإداري ووظائفه.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي الذي يتضمن خمسة مباحث تتعلق بتعريف الأداء وعناصره، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، المعوقات التي تحد من فاعلية نجاح القائد في رفع الأداء ثم سبل مواجهة تلك المعوقات من أجل تحسين الأداء.

في حين اشتمل الجانب التطبيقي على فصل واحد بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على فاعلية الأداء في المنظمة الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، وقد تضمن أربع مباحث تتعلق بعموميات حول المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مراحل الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج، ليتبع ذلك بخاتمة عامة.

تحديد المصطلحات:

القيادة: تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة.

القيادة الإدارية: هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة.¹

الأداء الوظيفي: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر وقت وأقل تكلفة.²

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية. مصر: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 193.

² سعيد زباد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 34.

الفصل الأول

الفصل الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية وبشكل ملحوظ في العصر الحالي، إذ نجد العديد من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم اجتماع قد أسهموا بكتاباتهم في هذا المجال، وذلك بسبب ما تشهده المنظمات الحالية من تحديات ومتطلبات عديدة معقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيرا على القيادات الناجحة، التي تستطيع خلق بيئة مفعمة بالولاء، والاحترام والثقة والتعاون وهذا بلا شك سيزيد من حماس أعضاء المنظمة وولائهم وثقتهم، وسوف نتناول في هذا الفصل، تعريف القيادة الإدارية وطبيعتها، عناصرها نظرياتها أمطها وأساليب اختيار القائد الإداري ثم سماته ووظائفه.

المبحث الأول: تعريف القيادة الإدارية وعناصرها.

لم يستقر العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع، حيث تعددت مفاهيم القيادة بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية تبعا لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة التي تدرس فيها فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمي إليها. وقبل كل ذلك نعرف القيادة لغة:

كلمة القيادة leadership مشتقة من الفعل اليوناني archein ،بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم و يتفق مع الفعل اللاتيني agere ومعناه يحرك أو يقود. أما كلمة قائد leader تعني الشخص يوجه أو يرشد، بمعنى هناك علاقة بين شخصيوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه.⁽¹⁾

وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ،و يسوقها من خلفها، فالقود من الأمام و السوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاهايها يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.

والقيادة كلمة قديمة وحديثة ارتبطت بالحروب العسكرية والغزوات، وهي من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القديم ومازالوا.

- أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره.⁽²⁾

أما اصطلاحا تعددت تعاريفها في أدبيات الإدارة، نذكر منها:

تعرف القيادة بأنها: عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديد للأهداف و تحقيقها لهذه الأهداف. القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. وتعرف بأنها، عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.⁽³⁾

- كما عرفها الكاتب رنسسلايكرت، قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2007، ص 86.

(2) سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين"، رسالة ماجستير، فرع تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص16.

(3) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، 2010، ص 14 - 15.

توجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. أما جيمس جرين James Gribbin بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة.⁽¹⁾ - تعريف باس bass للقيادة، بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب. أما أوردواي فيعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. - وهي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ويقصد من ورائها حث الأفراد والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية.⁽²⁾ يعرفها فينر Fifner بأنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة.

- يعرفها الطويل، أحسن الوسائل للتعامل بين الإنسان والمال بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف.

- يرى روبرت ليفنجستون بأن القيادة، هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف و في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات. من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ بأن هناك اختلافا في وجهات نظر كل مفكر أو باحث عن آخر، وكل عرفها حسب الزاوية التي يراها مناسبة. لذا ارتأيت أن أضع تعريفا يشمل جميع العناصر الواجب توافرها في القيادة، وهو كالاتي: هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين كما ويمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات لذلك، فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف.⁽¹⁾

(1) حسن حرم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 215-216.

(2) محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، عمان: دار المسيرة، 2008، ص 57.

(3) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع :، 2004، ص 103-104.

انطلاقاً من التعريف السابق للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية، تشكل مكونات القيادة الإدارية، والتي تتمثل في:

1_ وجود جماعة من الناس: يعرف سميث smith الجماعة، على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم..... وأن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة، يركز على دعامتين كما يقول كرش وكرتشفيلد krech&crutchfield هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً، تفاعلاً يقوم على العلاقة بين عاملي الفعالية والجاذبية، أي أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، وبالتالي يتجه سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة.⁽²⁾

فالقيادة الإدارية، ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتبين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة، إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراته ويحقق أهدافها.⁽³⁾

2- شخص يوجه هذه الجماعة: حيث يتعاون هذا الشخص مع الجماعة ليحقق الهدف المنشود، وسواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتعامل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.⁽⁴⁾

فالقيادة هي قدرة التي يتمتع بها القائد للتأثير على الجماعة بأسلوب يمكنه من اكتساب طاعتهم وولائهم، و تكمن أهمية قدرة القائد على التأثير في سلوك تابعيه من أنه هو الذي يؤثر في أفراد

⁽²⁾نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص91.

⁽³⁾عويبة منال ، "فعالية القيادة الادارية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية "، رسالة ماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع و

الديموغرافيا ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2012، ص 91.

⁽⁴⁾محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص58.

الجماعة لأنه يملك ما يرغبون فيه أو أنه يحقق لهم ما يرغبون، ويلبوا رغباتهم إذا عجزوا عن بلورتها وتحقيق آمالهم إذا عجزوا عن تحقيقها.⁽¹⁾

فالقائد هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية، وتتبع تجارب القيادة الناجحين، ويجب أن يوازن القائد بين الذكاء والمقدرة و الشجاعة، وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم تعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، حيث قال: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم).⁽²⁾ فالقيادة هي عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، وعملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ، وإنما لا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر..... وتتم عن طريق نشاط إيجابيمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد. فجوهر القيادة يكمن في عنصر التأثير influences القيادي أو قوة التأثير في الآخرين the power to affect others وهو مبني على القبول وليس الناتج عن الخوف أو الإكراه أو الإذعان لفرد من الأفراد.⁽³⁾ وتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة، قد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من المكافآت على الجهود المبذول، وتثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة، من خلال رضاهم و ارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم، وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لميزات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتختلف هذه الوسائل من وسيلة التأثير على الإكراه والقهر، حيث تثير لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم.

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها.⁽¹⁾

(1) جبر هديريس مشلحالمطيري ، "مهارات القائد في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الشرطية ، تخصص القيادة الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005 ، ص 19.

(2) فاتن عوض ، القيادة و الإشراف الإداري ، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010، ص 27-28.

(3) عبد الشافي محمد أبو الفضل ، "القيادة و الإدارة في الفكر العربي المعاصر الأدوار و المقومات و العناصر"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 35.

(4) نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 92-93.

3- تحقيق الهدف المرغوب: وهو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة الوصول إليه، ومن الممكن وجود أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، و أخرى خاصة بكل فرد من الأفراد.

وعلى القائد هنا أن يحدد الأهداف التي سيوجه المجموعة لتحقيقها، فإذا كانت أهداف القائد و الجماعة والأفراد واحدة، فإنها توجد مشاكل ولكن الصعوبة عندما تتعارض الأهداف بين جميع العناصر.⁽²⁾

حيث قدمت ماري فوليت m.follet، مبدأ التعارض البناء ثلاث طرق يمكن للقائد من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها، وهي:

- 1- أن تظفي أهداف جانب على الجانب الآخر، وهو لا يعتبر حلا للمشكلة كون الجانب الضعيف يبقى غير راض.
- 2- استخدام القائد أسلوب المساومة على تحقيق الأهداف.
- 3- تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصر وترتيبها من جديشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

وترى فوليت أن التعارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملا بناء أكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين، لأن كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه، فعملية التأثير التيمارسها القائد، هي عملية مساعدة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة إليهم.

كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة حيث وصفت بأنها وظيفة لإشباع الحاجات، وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي ينشدها، وهنا يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقته الجيدة بأعضائها فتختاره الجماعة قائدا، وتوصل تيرمان Terman في دراسة قام بها، إلى أن الجماعات على اختلاف نشاطاتها واختلاف النظم والمعايير التي تحكمها إنما تختار القادة من بين صفوفها لأنهم أكثر فاعلية و مساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، وهذا ما يؤكد على أهمية الهدف

⁽²⁾فاتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص31.

كعنصر من عناصر القيادة، و أن الهدف المرغوب لدى الجماعة هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه والذي يقوم أساسا على اشباع حاجاتها.⁽¹⁾

المبحث الثاني: طبيعة القيادة الإدارية وأساليب اختيار القائد الإداري.

–طبيعة القيادة الإدارية: اختلف المتخصصين حول طبيعة القيادة، من كونها عبارة عن علم يمكن اكتسابه، وآخرون يرون بأنها فن وموهبة فطرية تولد مع ولادة الشخص القائد. فدراسة القيادة هي

⁽¹⁾ظاهر كاللدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة و النشر، 1997، ص35-36.

أقرب ما يكون إلى دراسة العلوم الاجتماعية والنفسية فهي تتعامل مع الفرد و الجماعة وتحمل في مضمونها ميادين الدراسة للعلوم الاجتماعية والنفسية في قراءة النفس البشرية و ديناميكيات الجماعة وهي أمور معقدة لا يزال العلم يجلي كثير من مكوناتها وأسرارها إلى ما لانهاية، كما أن القيادة موقفية* هذا ما يجعل من الظواهر مختلفة بين بعضها البعض، إلا أن ذلك لا ينفي وجودها كظاهرة، فالليل لا ينكر وجود النهار، هذه التعددية في حالتها السيكلوجية تستدعي الرصد المستمر والقراءة العميقة للوصول إلى نظريات وقواعد ثابتة تحكم سلوكيات الحدث، وهذا في الواقع شاهد إثبات لا شاهد نفي.

إن أي ظاهرة كونية علمية أو نفسية تمر في مراحل تجريبية قبل إقرارها كقاعدة غير قابلة للنقض فإذا توصلت الدراسات العلمية واستنادا إلى التطبيقات الميدانية العلمية، إلى أن القيادة مكتسبة وليست فطرية وأصبحت لها نظرياتها وقواعدها الثابتة، ففي القيادة شيء كثير تم التوصل إليه ولعل ميزة دراسات ونظريات القيادة المحصلة في الواقع العملي تعتبر أشبه بتجريب مخبري يؤكد هدف الظاهرة أو ينفيها من منظار معين، لكنه لا ينفي محاولات التجريب لنفس الموقف من مناظير أخرى وهذا قد يكون سببا في حد ذاته لتأكيد أهمية عنصر على آخر من دراسة إلى أخرى، لكنه في المحصلة النهائية يتوج موضوع القيادة كعلم قائم بذاته كالعلوم الأخرى. حيث يقول وارن بلاك، لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد.

ويقول مثله بيتر داركر أن القيادة يجب أن تتعلمها و باستطاعتك ذلك.⁽¹⁾ فالقيادة الإدارية تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل إلى وضع قيادي، يمكنه من التأثير على الآخرين وتغيير سلوكهم. أما آخرون فيرون بأن القيادة الإدارية هي فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، هي فن تعديل السلوك ليسيير بالطريقة المرغوبة فمما لاشك فيه أن للصفات الموروثة دور في تنمية القيادة، فمثلا البيئة التي ينشأ فيها الفرد يكون لها أثر كبير في تكوين شخصيته ونموها، فالفرد الذي يعيش في جو تعمه السعادة يكون قادرا على خلق جو من السعادة على كل من حوله، يتميز بصفات الإخلاص والتفاني في العمل، يجب

(1) هاني خلف طراونة، نظريات الإدارة الحديث ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص 128. * القيادة الموقفية والتي تعني بأن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة.

العيش مع الجماعة والجماعة تستمتع بمعاشرته والعيش معه، كما أنه قادر أن يعيش في وحدته سعيدا، فيكون قادرا على أن يؤثر في الجماعة ويعمل لصالحها إذا ما تولى منصب القيادة.⁽¹⁾ فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية كما قال صلى الله عليه وسلم للأضعف بن قيس رضي الله عنه (إنك فيك خصلتين يجبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يارسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلي عليهما ؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلي على خلقتين يجبهما الله ورسوله).⁽²⁾

وفريق آخر يرى بأن القيادة هي علم وفن، علم لأنه يمكن اكتسابها بالتعلم وفن لأنها موهبة تولد مع ولادة الشخص القائد.

2- أساليب اختيار القائد الإداري: قبل التطرق إلى كيفية اختيار القائد يجب الإشارة إلى الفروق الموجودة بين المفردات التالية، المدير القائد الرئيس. قد تشترك هذه المصطلحات بمجموعة صفات تجعلها متقاربة إلى حد ما فيما بينها، وهذا الخلط لم يأت من فراغ لأن المشتركات كثيرة، فلا تتحقق أي واحدة منها إلا من خلال زعامة الجماعة. وأن تمتلك القرار النهائي وتمتلك سلطة قانونية فوقية، وحق التصرف فيما هو دونه وهكذا.

فالرئاسة تباشر فيها الوظائف استنادا إلى السلطة الرسمية الممنوحة لها من أعلى، وهي تلك العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، في إطار السلطة الممنوحة له وعليهم الالتزام، فالرئيس مفروض على الجماعة، والجماعة تقبل رئاسته خوفا من العقاب.⁽³⁾

أما القيادة أو القائد، فهو الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه ويمتتون إليه بالطاعة، فهو الذي يوجب الاحترام وليس الذي يفرض الاحترام، ولقيادة الرجال لا بد من بذل النفس. أما بالنسبة لما يميز القائد عن المدير، هو أن القيادة لا تستند على السلطة الرسمية مثلما يفعل المدير بل على قدرته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب قناعتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

(1) محمد حسنين العمري، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) هاني خلف طراونة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(3) ج كورتا، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية، تر سالم العيسى، سوريا: دار علاء الدين، 1999، ص 7.

كما يهتم القائد بمهارات التفاعل الإنساني وبناء علاقات اجتماعية بالاستناد على أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة.⁽¹⁾

فالقيادة هـ فن التأثير من جانب القائد ووسيلة للتفاعل الخلاق مع الجماعة في التنظيم، فهي تأثير متبادل بين القائد والجماعة، أما إذا كان السلوك يعتمد على سلطة الأمر والنهي استناداً إلى ممارسة سلطة الجزاء كنا أمام رئيس إداري.

وعملية اختيار القادة الإداريين ليست من الأمور السهلة لما لها من آثار بعيدة المدى على التنظيم داخل المنشأة، فهذه الآثار تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها، لذلك يهتم علماء الإدارة العامة بدراسة أحسن الأساليب وأجدها لاختيار القادة الإداريين، وتختلف الأساليب باختلاف النظم الإدارية والظروف السائدة في كل دولة. وهذه الأساليب هي:

1- الحرية المطلقة في الاختيار: يتمتع الحاكم بسلطات تقديرية مطلقة في اختيار القادة بدون التقييد بشرط أو ضوابط موضوعية محددة، كاختيار الحاكم كبار معاونيه الإداريين وأنصاره الذين يثق فيهم لأسباب يقدرها هو دون سواه.

أو مثلاً، عندما يقوم الحزب الحاكم بتعيين أنصاره في الوظائف الإدارية (نظام الغنائم) إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب، هو أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في عملية الاختيار مما يكرس انتشار المحسوبية والرشوة وتفشي الفساد فضلاً عن إغفاله للروح الديمقراطية وانتهاكه لمبدأ المساواة بين المواطنين في تقلد الوظائف العامة.

إذا كان هذا الأسلوب لا يصلح في الوقت الراهن بالنسبة للقيادات التنفيذية التي يغلب عليها الطابع الفني إلا أنه يمكن اتباعه بالنسبة لاختيار القادة الإداريين الذين يغلب عليهم الطابع السياسي.

2- المركز الاجتماعي: يعتمد هذا النوع على اختيار القادة الإداريين من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية مرموقة ذات نسب أو حسب. كان هذا النوع سائداً في مصر الفرعونية، ولا يزال سائداً حالياً في بعض الدول، حيث يرى الأستاذ جلاد أن هذا النوع يتعارض مع الاتجاهات الديمقراطية، إلا أنه ما يزال يتبع في بعض الدول بالنسبة لبعض الوظائف المرموقة، كالوظائف الدبلوماسية، رغم تعارضه مع مبدأ المساواة بشأن شغل الوظائف العامة.

⁽¹⁾ صلاح هادي الحسيني، "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدمنار، الدمنار، 2009، ص 58-61.

3-الانتخاب: يكون هنا اختيار القادة عن طريق الانتخاب القائمة على أسس ديموقراطية، وعرف هذا النوع في الإدارات القديمة والحديثة معا، اختيار القادة في أثينا الديموقراطية، والولايات المتحدة حديثا لشغل بعض المناصب الإدارية، كما تلجأ إليه الكثير من الدول الاشتراكية اختيار الحكام المحليين والقضاة.⁽¹⁾ إلا أن هناك من يرى بأن الفوز في الانتخابات لا يعتمد فقط على القدرة و الكفاءة والمهارة و الخبرة، بل يعتمد أيضا على درجة التأثير في الناخبين، حيث كثيرا ما يلجأ بعض القادة إلى محاباة أنصارهم.

4-الإعداد الأكاديمي: يتبع الكثير من دول العلم هذا الأسلوب في اختيار القادة، حيث تقوم بإعداد الإداريين في معاهد و مؤسسات إدارية عالية تنظم خصيصا لذلك، ونجد في الجزائر المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر، حيث يعتبر هذا الأسلوب الأنسب والأكثر نجاحا لاختيار القادة، فيتم تدريبهم علميا وعمليا على ممارسة وظائف القيادة.

5-الجدارة: يمثل هذا الأسلوب أفضل الطرق وأصدقها لاختيار القادة، فهو يضمن اختيار صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء القيادة، وهو الطريق المتبع في أغلب الدول فيما يتعلق بالتعيين في الوظائف. وهذا النظام يختلف من دولة لأخرى.

وكذا ينتهج هذا الأسلوب طريق إجراء مسابقات عامة تكشف عن صلاحيات وإمكانيات و مهارات بعض المتقدمين لشغل الوظائف دون غيرهم و تميزهم تلقائيا. وهكذا تبقى عملية اختيار القادة الإداريين خاصة بكل إدارة عليا حدى و الطريقة التي تعتمدها في الاختيار وتجدها الأحسن بالنسبة لها، ذلك يكون مبني على مبادئ مسطرة تتبعها كل منظمة.⁽¹⁾

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية وأنماطها.

نظريات القيادة الإدارية: رغم العدد الكبير من الدراسات والأبحاث القيادية، إلا أنه لم يتم التوصل إلى موقف موحد تجاه نشأة وظهور القيادة حيث لا توجد نظرية شاملة و جامعة، فقد تفاوتت دراسات ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على أسلوب القيادة

⁽¹⁾ محمد رفعت عبد الوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1998، ص 182-183.

⁽²⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول و مبادئ الإدارة العامة، الإسكندرية: دار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2000، ص 182.

الإدارية، فهناك دراسات تفترض أن أسلوب القيادة للقائد تحدده متغيرات تتعلق بصفاته أو تتعلق بسلوكه أو بظروف الموقف الذي يعيشه.

حيث تم تصنيفها في الفكر الإداري من خلال مداخل مختلفة، محاولة بذلك بناء نمط قيادي فعال يساهم في نجاح العملية القيادية وحفز المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أفضل ولفترات طويلة، وكل نظرية ترى فاعلية القيادة من وجهة نظر مختلفة، ويمكن الحديث عنها على النحو التالي:

1_نظريات السمات أو الشخصية: أو كما تسمى بنظرية الرجل العظيم تعود نظريات القيادة إلى الإغريق والرومان، وكان السؤال الرئيسي في هذا المدخل هو: ماهي الصفات أو السمات التي تجعل من الفرد قائدا؟ وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القيادة هي صفة فطرية غير مكتسبة.⁽²⁾

حيث تفترض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض.⁽³⁾

فيرى أنصارها أن القادة يولدون فالقائد يولد وفي دمه صفات تؤهله لأن يكون قائدا بالفطرة، فهو يتميز بسمات شخصية و مواهب عظيمة وخصائص قد لا يمتلكها أي فرد وهي تؤهله لأن يكون قائدا أيا كان الموقف. فركزت النظرية على عدة صفات أهمها:

- 1-**خصائص جسدية:** ضخامة الجسم و العضلات جسم سليم أكثر ميلا لطول القامة
- 2-**قدرات عقلية:** لديه تفكير دقيق، يمتلك الذكاء، الإدراك ولديه معرفة وثقافة، بعد النظر حسن التصرف، قادرا على التنبؤ، القدرة على الحكم الصحيح، اتخاذ القرار السليم، الطلاقة اللفظية، الخطابة المقدره على الابتكار والإبداع.

⁽²⁾ محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2000، ص 377 .

⁽³⁾ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، الجزائر :دار هومه: 2002 ، ص 33.

3- خصائص اجتماعية: الاعتماد على النفس، تحمل المسؤولية المشاركات الاجتماعية، التعاون تكوين علاقات، كسب حب وثقة المرؤوسين، مرحا قادرا على رفع المعنويات والسيطرة والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف.

4_ خصائص عامة: المظهر العام (حسن الهدامة النظافة) ذا دين وسمعة جيدة، النزاهة التواضع حب الغير، الثقة بالنفس، الطموح العزيمة الحماس، المروءة، الحرص على مصلحة الجماعة.⁽¹⁾

- من أنصار هذه النظرية: فرنسيس جالتون f.galton، توماس كاريل t.carlyl وغيغيسلي Ghiselli حيث أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقيادة الناجحين، من خلال استخدام الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية، وذلك بملاحظة القيادة و الزعماء ومن بين هذه الدراسات:

- دراسات رالف ستوغديل ralphstogdil: قام باجراء 15 دراسة ميدانية بين عامي 1945_1970 حول السمات التي تجعل من انسان ما قائدا ناجحا، وذلك لتحديد السمات الرئيسية التي ترتبط بالقيادة.

وتوصل إلى أن أهم هذه السمات تتمثل في:

- المقدرة: التي تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.

- مهارة الإنجاز: تتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.

- تحمل المسؤولية: التي تتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.

- المشاركة: المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.

- المكانة الاجتماعية: تتطلب الشعبية، فلا بد أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه.

- القدرة على تفهم الموقف: مستوى ذهني جيد، مهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، القدرة على تحقيق الأهداف.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص76. (3) فانتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص75، 74

-دراسات كيرك باتريك و لوك kirkpatrick& look:توصل كل من كيرك ولوك بعد إجرائهما أبحاث حول الصفات الواجب توافرها في القائد لكي يكون ناجحا ،وهذه الصفات هي:

- الدافع:الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.⁽¹⁾
- الصدق والاستقامة: تتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة: أي الرغبة في التأثير في الآخرين وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية: تتمثل في الذكاء، القدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار الإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- المرونة:القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.
- دراسات براونbrown:قام من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية بوضع مجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد:

أن يكون أكبر سنا أنسب صحة ،أحسن مظهر وأكثر ذكاء، أصوب حكما، أنفذ بصيرة و أوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية ،أقواه ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

رغم الدراسات التي أجريت حول وضع سمات مشتركة للقائد الناجح إلا أنها فشلت في ذلك، حيث لم يتم اتفاق كامل بهذا الخصوص فاختلقت الآراء وتعددت وجهات النظر، وبالتالي اتجه الانشغال إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.⁽¹⁾ واجهت هذه النظرية جملة من الانتقادات ،إذ أنه لا يوجد اتفاق بين أنصارها على مجموعة معينة من السمات ،بالإضافة إلى أنه من الصعب أن تتوافر كلها في شخص واحد. كما أن قياس هذهالسمات أمر صعب نظرا لتعددتها وعدم ثباتها.⁽²⁾

- تجاهلت تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة ،ولم تفرق بين تلك التي توصل إلى الهدف و التي تحافظ على مركز القيادة كما ركزت على خصائص القيادة وأهملت خصائص الموقف الذي

⁽¹⁾سميرة صالح،مرجع سبق ذكره،ص 29.

⁽¹⁾المرجع نفسه،ص30.

⁽²⁾مصلح بن علي بن محمد القرني ،"دور القيادات الميدانية في بناء فريق العمل"، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الشرطية ، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2007، ص 33.

يتواجد فيه القائد، فالتجارب العلمية أثبتت أن القائد الإداري قد يكون ناجحاً في موقف لكنه قد يفشل في آخر، لم تهتم بتحليل السلوك الإنساني وتفاعله، فلم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية.⁽³⁾ رغم هذه الانتقادات التي وجهت لها إلا أننا لا ننكر بأنها قدمت إسهامات كبيرة فقد أوضحت متطلبات القيادة وألقت الضوء على السمات اللازمة لنجاحها.

--النظريات السلوكية: انطلقت من نظرية السمات عدة نظريات أخرى لتلافي الانتقادات التي وجهت إليها، وهذه النظريات تعتمد على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية.⁽⁴⁾ فنظراً لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح لفاعلية القيادة، بالإضافة إلى ذلك ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات ها وثورن، تحول اهتمام الباحثين في مجال الإدارة إلى جانب السلوك بدلاً من السمات، مستنديين في ذلك على افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين.⁽⁵⁾ حيث يرى أنصار هذه النظريات أن الأنشطة والأفعال والتصرفات التي يقوم بها القائد أثناء العمل والتي بدورها تشكل نمطاً عاماً لقيادته، هي الأساس التي تحدد فاعليته، وبهذا الصدد أجريت دراسات عديدة، من أهمها: دراسة جامعة أيوا Iowa، جامعة أوهايو Ohio، دراسة جامعة ميتشغان Michigan، دراسات لايكرت، دراسات بليك وموتون وغيرها فقامت بتصنيف أساليب القيادة التي مارسها المديرون استناداً إلى بعدين رئيسيين فيما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد :

- الاهتمام بالعمل: وذلك من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف، توصيف الأعمال وتوزيعها بين الأفراد، إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.

- الاهتمام بالناس: وذلك بإنشاء علاقات جيدة بين العاملين، والشعور بالموودة نحو العاملين الاهتمام بمشكلات العاملين و أمورهم الشخصية. وقد برز بعد ثالث في سلوك القائد وهو السلوك الموجه للتطوير، حيث يتصف بالتحريب و الاختيار، تطوير حلول جديدة للمشكلات

⁽³⁾ سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004، ص 16.

⁽⁴⁾ مصلح بن علي بن محمد القرني ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

⁽⁵⁾ سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

تشجيع التغيير، ومدى قدرة القادة على التكيف و التطوير في وجه التغيير.⁽¹⁾ فهناك قائد يولي اهتماما للعاملين، ونوع ثاني يهتم بهيكل المنظمة.

وفيما يلي أهم النظريات أو الدراسات السلوكية حول القيادة:

1- نظرية لايبكتر في القيادة: Rensis Likert theory قام لايبكتر ومجموعة من زملائه بدراسة وذلك من خلال دراستهم سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين ذوي الانتاجية العالية، ومقارنته بسلوك مشرفين آخرين ذوي انتاجية منخفضة.⁽²⁾

2- حيث استنتج لايبكتر وزملائه بأن المجموعة الأولى تهتم بالأفراد ويتعاملون معهم بطريقة غير رسمية ويمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار ويمارسون إشرافا غير مباشر على المرؤوسين أما المجموعة الثانية فالعكس من ذلك.

وبناء على ذلك قام لايبكتر بتصنيف أساليب القيادة بالاستناد إلى بعدي العمل والناس إلى أربعة أساليب وهي:

- الأسلوب التسلطي الاستغلالي: ومن مميزاته، المركزية العالية، عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، عدم مشاركة المرؤوسين، اللجوء إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العاملين على العمل.

- الأسلوب الأوتوقراطي (النفعي الخير): الرئيس يثق بالعاملين، لا يشعر الفرد بحرية كبيرة في مناقشة العمل، يسعى أحيانا للحصول على آراء المرؤوسين.

- الأسلوب المشارك: ثقة كبيرة بالرئيس والمرؤوسين، الرغبة في السيطرة على القرارات، يشعر الفرد بنوع من الحرية في المناقشة، يأخذ الرئيس بأفكار وأداء مرؤوسيه والاستفادة منها.

- الأسلوب الديمقراطي: ثقة الرئيس بالمرؤوسين، وهي ثقة كاملة في جميع الأمور، كما يشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة العمل، و يسعى الرئيس دائما للاستفادة من آراء مرؤوسيه بصورة بناءة.⁽¹⁾

وبالنسبة للايبكتر وزملائه، النوع الرابع هو الأفضل لأنه:

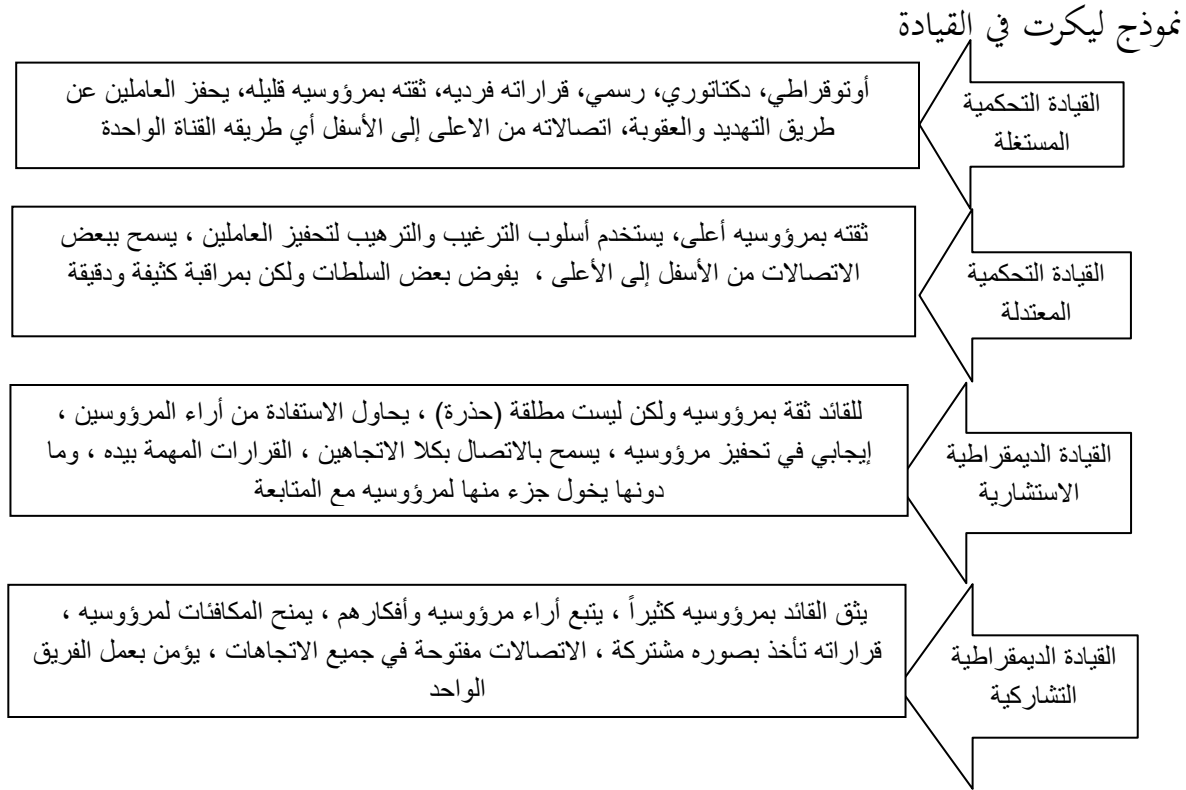
- يساهم في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

⁽¹⁾ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 221- 222.

⁽²⁾ فاتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁽¹⁾ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 222- 223.

- يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين. - الإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.⁽²⁾ و تظهر نظرية ليكرت في القيادة على الشكل التالي:
شكل رقم (01)



المصدر: صلاح الهادي الحسيني ،"القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا"،رسالة ماجستير ،قسم الإدارة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ،الدنمارك ،2009، ص69.

2- نظرية الشبكة الإدارية: ظهرت في أول الستينات وبنيت على أبحاث ودراسات القيادة التي تم إجراؤها في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية منذ الأربعينات، فجاءت هذه النظرية جراء الأبحاث التي قام بها روبرت بليك BlakeRobert R وجين موتون S.MoutonJane عام 1976 فنظرت إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج بين الاهتمام بالعمل والعاملين.⁽¹⁾ وقاما بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين ، يمثل المحور الأفقي الاهتمام بالعمل (الإنتاج) ، ويمثل

⁽²⁾صلاح الهادي الحسيني ، ص69.

⁽¹⁾ سعيد بن عبد الله عياش الغامدي ،"أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب"،رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2002، ص 84.

المحور العمودي الاهتمام بالعاملين (الأفراد)، ويشير الرقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام و (9) إلى أقصى درجة اهتمام. وقد أكدنا على حتمية قيادية وهي:

- القيادة الضعيفة: هذا النوع من القيادة يولون اهتماما ضئيلا للأفراد والإنتاج وهذا ما ينعكس سلبا على الإنتاج، والرضى الوظيفي للعاملين وبالتالي تتميز علاقات العمل بالصراع والخلافات المستمرة.

- القيادة المتسلطة أو المستبدة: يولي هذا النوع اهتمام كبير بالإنتاج حتى ولو كان ذلك على حساب العاملين، فيقل الاهتمام بهم، يرى القادة بوجوب استخدام السلطة على المرؤوسين لإنجاز الأعمال وفرض رقابة دقيقة على أعمالهم.

- القيادة الاجتماعية (الإنسانية): هذا النوع يهتم بالعنصر الإنساني من خلال الاهتمام بمشاعرهم و حاجاتهم وبناء علاقات اجتماعية، وأحيانا ما يتم ذلك على حساب تحقيقهم الأهداف الإنتاجية، فيهتمون برضا الآخرين للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين.

- القيادة المعتدلة (قيادة منتصف الطريق): يهتم بتحقيق التوازن بين العمل والعمال، ففي بعض المواقف يلجأ القادة إلى الأسلوب الثالث في حال ما إذا شعروا باحتمال مواجهتهم للمتاعب من طرف العمال، وإذا ما هدأت الأوضاع قد يلجؤون إلى النمط الثاني، ليضعظوا على العمال من أجل الإنتاج.

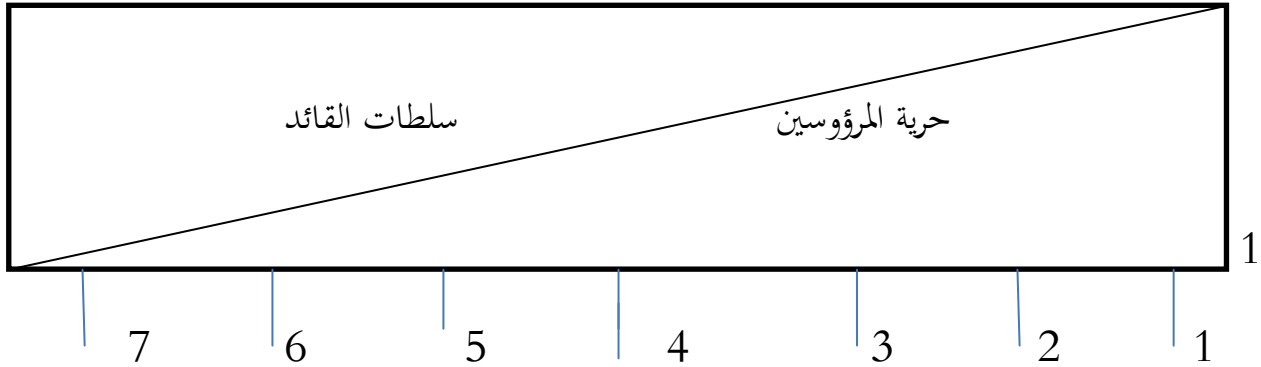
قيادة الفريق (القائد المثالي): يتميز هذا النوع باهتمام كبير لكل من الإنتاج والعاملين، والتركيز على روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وعلاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين وبعضهم البعض.⁽¹⁾

3- نظرية الخط المستمر: لتانيوم و شيميدت Tannenbaum & Schmidt ووفق هذه النظرية تظهر العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، خط مستمر في الطرف الأول على اليسار القائد يحافظ على درجة عالية من الانفراد بالنسبة لاتخاذ القرارات (متسلط)، أما الطرف الأيمن، القائد يترك الحرية لمرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار (ديموقراطي) وبينهما عدد من الأساليب الأخرى.

⁽¹⁾حضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن: إترء للنشر و التوزيع، 2009، ص 246-249.

حيث ترى بأن السلوك القيادي الفعال هو ذلك الذي يتلاءموا يتكيف مع الموقف، فيكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.⁽²⁾

الشكل رقم (02): نظرية الخط المستمر



يسمح المدير	يحدد المدير الإطار العام	يفرض المدير المشكلة	يعرض المدير القرار للمناقشة يناقش القرار	المدير يرغب المدير
اتخاذ القرار ضمن	للقرار و يترك مشاركة ليحصل على	و التعديل	مع المرؤوسين بعد أن المرؤوسين يتخذ	
حدود معينة	و اتخاذه فعليا للمرؤوسين اقتراحات المرؤوسين		يتخذه و يجيب على	بقراراته القرار
	ويتخذ قراره على ضوء ذلك		استفساراتهم	ويصدره

المصدر: علاء فرج طاهر، إدارة التحول و القيادة الفعالة، عمان: دار الراية ، 2010، ص 92

4- نظرية البعدين: لفليشمان Fleishman و كارل شارتل Carole shortle حيث أجريت دراسة حول

عوامل القيادة وتمكنوا من خلالها تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما:

1- المبادأة لتحديد العمل وتنظيمه والاهتمام بسلوك القائد.

2- الاهتمام ومراعاة مشاعر الآخرين. وحسب رأيهم ان الأسلوب الفعال هو الذي يهتم بالبعدين

معا.⁽¹⁾

نظرية Y-X: قام دوجلاس Douglas McGregor في سنة 1960 بوضع "الجوانب الإنسانية في

المشروع" فيه وصف لنظرية x-y في القيادة وهما كالاتي:

نظرية X (س): وتقوم على الافتراضات التالية:

- الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع: نقود، مواد، أجهزة، أفراد.

⁽²⁾علاء فرج طاهر، إدارة التحول و القيادة الفعالة، عمان: دار الراية ، 2010، ص 92 .

⁽¹⁾فاتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

- الناس يجب توجيههم و خلق الحوافز لديهم والسيطرة على أفعالهم، وتعديل سلوكياتهم لتتلاءم مع الحاجات في التنظيم.
- العامل كسول متراضي، ينقصه الطموح لا يرغب بالمسؤولية، يفضل أن يقاد.
- العامل يلزمه توجيهه وسيطرة، وأن تكون عملية اختيار وفحص للمرؤوسين بشكل مستمر و السعي نحو إفهام العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها حتى لو تم ذلك عن طريق الإكراه و التهديد بالعقاب والإكراه.
- يجب إقناع الأفراد الذين يقاوموا حاجات التنظيم، ومكافأهم ومعاقبتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها. فالنمط القيادي حسب هذه النظرية قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة، وتحقيق هدف التنظيم هو الأولوية الأولى والأخيرة وهو الوسيلة والغاية وهي تعتبر أن على المرؤوس طاعة الرئيس وأن غياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله.⁽²⁾ فهيتهم وتركز على تصميم العمل وإجراءاته والانفراد بصنع القرار.

نظرية Y (ص): وهي النظرية التي تهتم بالإنسان، وتقوم على الافتراضات التالية:

- العامل يحب العمل ومستعد لتحمل المسؤولية.
- لديه القدرة على الانضباط والدوافع للإنجاز لديه حاجات متعددة، مادية ومعنوية يود إشباعها يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين وهذا النمط من القيادة يتشابه مع القيادة الديمقراطية، التي تهتم بالمرؤوسين حيث يرى ما كروجران القائد الناجح هو الذي يعتمد هذا الأسلوب، فهو يهتم بالعلاقات الإنسانية وحاجات العاملين ومشاعرهم، و يهيئ الفرص للعاملين للمشاركة، ويوفر الحوافز المادية والمعنوية.⁽¹⁾

3- النظريات الموقفية: (الظرفية) جاءت كنتيجة لإخفاق النظريات السلوكية في التوصل إلى

- أسلوب قيادي فعال بشكل دائم، لذا برزت النظريات الموقفية لتغطي هذا النقص.
- وأساس هذه النظريات أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

⁽²⁾ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁽¹⁾ هاني خلف طراونة، مرجع سبق ذكره، ص 141-143.

ومن هذه النظريات في القيادة:

1-نظرية فيدلر: FredericFiedler ظهرت في أواخر الستينات على يد فيدلر من جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام مع زملائه باستقصاء للكشف عن اتجاهات الأفراد نحو التعاون مع الآخرين لمعرفة إذا كان الفرد يهتم بالعلاقات أم بالمهمة. وقد افترض فيدلر أسلوبين للقيادة:

- 1-أسلوبيهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (الأسلوب المشارك).
 - 2- أسلوب يهتم بالإنتاج والعمل (الأسلوب الموجه) ليحدد في الأخير العوامل الموقفية والتي تتفاعل مع بعضها بحيث تؤثر على النمط القيادي الأكثر فاعلية وهي:
 - طبيعة العلاقات الموقفية بين الرئيس ومرؤوسيه.
 - ثقة المرؤوس بالرئيس وولائهم.
 - مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته
 - درجة هيكلية العمل.
 - مدى وضوح المهام وروتينية المهام التي يقوم بها المرؤوسين.
 - فالقائد الناجح هو القائد الذي يكون مرنا في استخدام أساليب القيادة المختلفة.
- ودلت تلك الدراسات على أن الأسلوب القيادي الموجه (الذي يهتم بالإنتاج والعمل) كان فعالا في المواقف المفضلة جدا وغير المفضلة جدا، أما الأسلوب المشارك الموجه للاهتمام بالإنسان فقد كان فعالا في المواقف المعتدلة أو المتوسطة.⁽¹⁾

2-نظرية المسار أو الهدف: قام روبرت هاوس وتيرانس ميتشيل عام 1974 بوضع هذه النظرية التي تقوم على أساس الربط بين السلوك القيادي ودوافعه مشاعر المرؤوسين كونها المحدد الرئيسي للسلوك القيادي، والقيادة الفعالة تعتمد على:

- مدى قدرة القائد على فهم مدركات المرؤوسين ودوافعهم وأهداف ومقومات رضاهم و اتجاهاتهم النفسية، وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية.

- قدرة القائد على فهم الممارسات التي يستطيع من خلالها تحقيق أهداف ورضا المرؤوسين.

⁽¹⁾حسن حريم ، مرجع سبق ذكره، 225- 226.

وتفترض هذه النظرية لكي يكون القائد ناجحاً يجب أن يعمل على:

- معرفة حاجات المرؤوسين والعمل على إثارة الحاجات التي يكون بمقدور القائد تحقيقها زيادة عوائد المرؤوسين بزيادة تحقيق أهداف العمل والربط بينها .
- إزالة العوائق التي تعترض طريق المرؤوسين أثناء العمل أو التي تحبط مشاعرهم .
- تقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة لتوضيح أهداف وعوائد العمل ومسارته للمرؤوسين.⁽²⁾ وقد حدد هاوس أربعة أساليب للقيادة الإدارية، وهي:

الأسلوب التوجيهي: يقوم القائد بتحديد ما يتوقع إنجازه من طرف تابعيه، يعطي الإرشادات حول العمل، يحدد كيفية الأداء، يضع خطط النشاطات، يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.

الأسلوب الداعم: يهتم القائد بالتابعين، يلبي حاجاتهم ورغباتهم، يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها تابعيه (علاقات إنسانية).

الأسلوب المشارك: القائد يتشاور مع التابعين، ويشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع الأخذ بهذه الاقتراحات.

أسلوب التوجه نحو الإنجاز: يضع أهدافاً متحديّة متوقّعا من مرؤوسيه إنجازها بمستوى عالي، فيبحث دائماً عن التحسينات في الأداء، تكون ثقة عالية بينه وبين تابعيه، يمنح لهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف. وحسب رأيه أن الأسلوب المناسب هو ذلك الذي يؤثر في كل من:

- خصائص المرؤوسين و بصورة خاصة قدراتهم و رغباتهم الحالية و المستقبلية. - خصائص العمل (المهام و الصلاحيات الرسمية ، الثقافة التنظيمية) و النمط الأفضل هو الذي يحققه التابعين ويدعم ويشجع حاجاتهم الذاتية ويؤدي إلى تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

3- نظرية هيرسي - بلانشارد:

(نضج الأتباع) تم تطوير هذه النظرية من قبل Kenneth B lanchard & PanlHersey حيث حددتنضج واستعداد المرؤوس على أنه المتغير الموقفي، حيث ترى بأن القائد تكون لديه الرغبة في

⁽²⁾عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، عمان: دار زهران للطباعة و النشر ، 2004، ص 161.

⁽¹⁾سهيلة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص20-21.

الإنجاز وتحمل المسؤولية ومستوى الخبرات والقدرات في مراحل معينة من عمله بالمنظمة بالإضافة إلى مستوى النضج والاستعداد الذي يظهره الأفراد في العمل من تحمل المسؤولية و توظيف التعليم والخبرة.⁽²⁾ واقترحت هذه النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

الأخبار: Telling سلوك يهتم بالعمل بصورة كبيرة أما العلاقات الإنسانية فبدرجة منخفضة.

الإقناع: Selling يهتم بكل من العمل و العلاقات بدرجة عالية.

المشارك: participative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة منخفضة بالعمل.

التفويض: delegate يهتم بكلاهما بدرجة منخفضة.

كما أنا تقترح أساليب القيادة الفعالة التي تناسب المواقف الآتية:

1- أسلوب الأخبار:

الذي يهتم بالعمل، يتناسب مع الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، فالقائد يحدد أدوار الناس غير المستعدين على تحمل المسؤولية.

2- أسلوب الإقناع: في حالة الأفراد ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة ، يمارس القائد التوجيه ويقدم الدع للعاملين.

3- أسلوب المشاركة: الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.

4- أسلوب التفويض: الأفضل والأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج، فكلما زاد مستوى النضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل، يلزم على القائد أن يعمل على إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد مقارنة بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ الأفراد مستوى النضج والاستعداد فوق المتوسط، على القائد أن يقلص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات معاً.⁽¹⁾ فحسب وجهة نظر أصحاب هذه النظرية، على القائد أن يعيد النظر بالمواقف من حين لآخر واختيار الأسلوب الأنسب.

4- نظرية فروم وبيتون: المشاركة في صنع القرار

⁽²⁾هاني خلف طراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 117

⁽¹⁾حسن حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

تركز هذه النظرية على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة، كما أنه على القائد أن يتبع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتقترح هذه النظرية خمسة أساليب هي:

- أن يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً، يطلب معلومات من أفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

- يطلع الجماعة على المشكلة بشكل منفرد و يطلب من كل فرد معلومات و تقييم الوضع ، ولا يجتمع الأفراد معاً، ثم يتخذ القرار بنفسه.

- يجتمع القائد و أفراد الجماعة لمناقشة المشكلة، ولكنه هو الذي يتخذ القرار.

- يجتمع وأفراد الجماعة لمناقشة الأمر وتتخذ الجماعة القرار.⁽²⁾ وتعتمد مشاركة التابعين على العوامل التالية:

- متطلبات الجودة للمشكلة (مشكلة القرار).

- موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة.

- هيكلية المشكلة.

- قبول القرار من قبل المتأثرين.

- عمومية الأهداف التنظيمية.

- الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو صنع القرار.⁽¹⁾

4- القيادة التفاعلية أو التكاملية: تفترض بأن القيادة تعتمد على تفاعل و تكامل كافة المتغيرات ذات الصلة بها، ولا تعتمد على متغير واحد أو عدد محدود من المتغيرات كما هو بالنسبة للنظريات السابقة، هذه المتغيرات هي ثلاثة:

المتغيرات الخاصة بالقائد: قيم القائد، ميوله القيادية خصائصه وقدراته ومهاراته، ثقة القائد في مرؤوسيه وفي مستوى كفاءتهم ومعارفهم، كما يمكن الاستعانة بهم في حل المشكلات التي يواجهها. قدرته على الاحساس بالأمان في الظروف الغامضة.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 229-230

⁽¹⁾ سهيلة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 23-24.

- متغيرات خاصة بالمرؤوسين: مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- متغيرات خاصة بالمرؤوسين: مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله.
- مدى الثقة في القيادة واحترامهم وتقديرهم لها.
- مدى المعرفة والخبرة المتوافرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله و أساليب حلها.
- مدى فهمهم لأهداف المنظمة ومدى الترابط بينها وبين أهدافهم.
- المتغيرات الخاصة بالظروف و المواقف المحيطة بالقائد :
- نوع المنظمة ونوع التنظيم.
- قيمها أشكالها التنظيمية سياساتها أهدافها.
- مدى استقرار المنظمة والتنظيم والإحساس بالأمن داخلها. - مدى فعالية الجماعة داخل المنظم، واستعداد الأفراد للعمل ضمن الفريق.
- طبيعة عملية اتخاذ القرارات طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما.
- الامكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة، ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.
- والقيادة وفق هذه النظرية تتشكل بتفاعل جميع هذه المتغيرات التي تعمل في صورة ثلوث متكامل تتضاعف أضلاعه الثلاثة لتشكل مع نمط القيادة المناسب.⁽¹⁾
- 5- القيادة التحويلية أو التبادلية: يقوم هذا النوع من القيادة على إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، فالقائد التحويلي يعمل على زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات.
- فيعرفها بيرتز، بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات تجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.
- عناصر القيادة التحويلية: حددها باس في أربعة عناصر، وأطلق عليها اسم four i's وهي:

⁽¹⁾عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سبق ذكره، ص161-163.

- 1- التأثير الكارزوماتيكي أو الجاذبية القيادية Idealized Influence، إذ يتصف القادة بالمثالية و يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية فيأخذون في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارهم على حاجاتهم الفردية ويشاركون في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، ويتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية ومتى توافرت هذه الصفات ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم، و تصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.
- 2- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم Inspirational Maturation حيث يعمل القادة على تحفيز وإلهام التابعين من خلال إعطاء معنى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، إظهار الحماس وجعل التابعين يركزون في الحالات المستقبلية الجذابة و المتعددة ، وحفزهم على دراسة بدائل مختلفة و إتاحة فرصة المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ، ولهذا فهو يستخدم الرموز و الشعارات لتوجيه الجهود ، و يوضح توقعاته العالية من تابعيه.
- 3- التشجيع الإبداعي: Intellectual Simulation ويقوم القادة هنا بتحريك جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين من خلال زيادة وعي التابعين بحجم المخاطر والتحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل.
- 4- يتجنبون النقد العام لأي عامل في المجموعة في حالة حدوث خطأ، كما يحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة وفي مقابل ذلك يحث التابعين قائدهم على إعادة التفكير حول آرائه واقتراحاته، فلا يوجد شيء صحيح وثابت دائما لا يمكن تحديه وتغييره و الاستغناء عنه.
- 5- الاهتمام بالفرد ومراعاة مشاعر الأفراد Individualized Consideration يولي اهتماما كبيرا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيمنحهم فرص جديدة لتعليمهم مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة للحاجات، كما يجب أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الإبداع.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد بزيق حامد بن تويلى العازمي، " القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري "، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006، ص 26، 28.

القائد التحويلي: يتميز بصفة الكاريزما، فهو قائد جذاب وله حضور قوي وجاذبية مؤثرة، لتحويل رؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، فيعمل على تطوير رؤى جديدة يحفز تابعيه ليعملوا على تحقيقها فيحبه الآخرون لشخصه قبل أن يتقبلوا رسالته. وهو يعمل على إثارة وإدراك الناس لأهمية وقيمة اتجاهات وسلوكيات بناءة وحوافز معينة يمكن تقديمها وكيفية الحصول عليها، كما يعمل على دفع التابعين للاهتمام بالصالح العام، لصالح المنظمة والجماعة.

خصائص القائد التحويلي: له رؤية مستقبلية: من خلال تقديمه رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة مستقبلا وكيف تبلغه. متمكن في الاتصال: سهولة التواصل مع الآخرين ووفقا لخصائص كل فرد، يستخدم رموز مثيرة، تشبيهات مجازية.

له مصداقية: يؤمنون بنزاهته واستقامة لدرجة التضحية لاتباع رسالة القائد. يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس: يضع أمام تابعيه تحديات من أجل إدراك الذات و بنجاحهم بيدي تقديره، ثم يمنحهم مهام أعلى صعوبة وهكذا. لديه طاقة كبيرة: لديهم القادة طاقة وقدرة كبيرة في الدخول مع أعضاء المجموعة في تفاعلات طيبة، تتضمن معاملة عادلة ونزيهة تستجيب لحاجاتهم واهتماماتهم.⁽¹⁾

أنماط القيادة الإدارية:

النمط القيادي: وهو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف.⁽²⁾ فللقيادة أساليب عديدة وأنواع متعددة يختلف كل نوع عن الآخر من أنواع القيادة، ونذكر النوع الذي قام بتصنيفها على أساس معيارين هما:
1- تصنيف القيادة على أساس أسلوب القائد و طريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وعلى هذا الأساس صنفت أساليب القيادة إلى:

القيادة الأوتوقراطية Autocratic leadership (الدكتاتورية - الاستبدادية):

⁽¹⁾ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة: د دن، 2002 ص 241-244

⁽²⁾ محمد الصيرفي، السوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2006، ص 158.

يعتمد القادة المستبدون على فكرة السلطة الرسمية، وهم يستمدون سلطتهم من القوانين، اللوائح و القرارات عوضاً من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين والتأثير عليهم واستمالتهم، حيث يميلون إلى الانفراد بالسلطة والتخطيط وفقاً لأطماعهم، واتخاذ القرارات ولا يميلون إطلاقاً إلى تفويض بعض السلطات إلى معاونيهم والقيادة الاستبدادية التسلطية تؤدي حتماً إلى ضعف العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وفقد روح الابتكار في العمل، وتعمل على انتهاك كرامة الإنسان.⁽³⁾

وتعتمد هذه القيادة على الحوافز السلبية مثل التهديد والعقاب، ولا يقدم لهم معلومات عن الخطط المستقبلية والانعزال عنهم معظم الوقت والتركيز باهتمام على الإنتاج والتمسك بحرفية القوانين و اللوائح وأنظمة العمل ويتم الثواب والعقاب للمرؤوسين طبقاً لمادته.⁽⁴⁾ وهذا النوع قد يأخذ أشكالاً عديدة وهي:

القيادة الفردية المتشددة: يستخدم القائد هنا، التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة شديدة.

القيادة الفردية الخيرة: يستخدم القائد فيها الثناء والمدح ولا يلجأ للأساليب العقابية.

القيادة الفردية: والتي تعتمد المناورة والاحتواء، ويعتمد القائد هنا إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ القرار مسبقاً لوحده.⁽¹⁾

القيادة الديمقراطية Democratic Style يقوم هذا الأسلوب على أساس احترام شخصية الفرد كما أنه يقوم على حرية الاختيار والإقناع والامتناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، حيث يقوم القائد هنا باستشارة مرؤوسيه وأخذ رأيهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم، وهذا الأسلوب يؤكد على أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم.

ويطلق على هذا النموذج نظرية Y وتوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:⁽²⁾

⁽³⁾ بشير العلق ، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص، 47-48.

⁽⁴⁾ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في خدمة التنمية الإدارية ، ص 85-86 .

⁽¹⁾ هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، عمان: دار الزايرة للنشر و التوزيع، 2010، ص 191.

⁽²⁾ بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

القيادة الجماعية: يشترك فيها عدد من القادة، وتصدر القرارات باتفاقهم لقوله سبحانه و تعالى: ﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون﴾ (28) ، الشورى).

القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: لا تصدر القرارات إلا بعد استشارة القائد لأتباعه بهدف التعرف على وجهات النظر والإمام بكافة الآراء والحلول ثم في النهاية يتخذ قرارا منفردا، وفي هذا النوع من القيادة يقول الله عز وجل ﴿فاعف عنهم واستغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله﴾ آل عمران 159. كما يساعد هذا النمط على فسح المجال للإبداع والابتكار والمبادأة وتقدير جهود العاملين، و يمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز العاملين ورفع مستوى أداءهم.

القيادة الفوضوية (الأسلوب المتساهل أو غير الموجه) يتميز بتنوع السلوك وذدبته، إذ تتميز القيادة بمظاهر التسبب والفوضى، فحرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة يكون سببا في انخفاض رضا العاملين عما يؤدونه، ويقلل من حماسهم ونشاطهم، حيث يكون القائد بمثابة مستشار أو موجه من بعيد وتتحول سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين.⁽¹⁾ فيترك القائد الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل، فكل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى متابعة مستمرة.⁽²⁾ من حيث سلطة القيادة:

قيادة رسمية: وهي تلك القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية، والقائد يمارس وظائفه الإدارية تجاه مجموعة العاملين المسؤول عنهم وعليهم، أي أن سلطته كقائد مستمدة من وظيفته التي يشغلها بحكم القانون.

قيادة غير رسمية: هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، تقوم على أساس الثقة بالقائد على أساس أنه يتميز بمؤهلات شخصية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، ولا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من

⁽¹⁾هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص، 191- 192

⁽²⁾حضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص242.

القيادة.⁽³⁾ وبشكل عام، فإن الديمقراطية أو الأوتوقراطية أو غيرها تطبق بدرجات متفاوتة، حتى أنه ليس من السهل الحديث عن قائد ديمقراطياً أو أوتوقراطي تماماً، فقد نجد أن القائد نفسه يختلف في تساهله و تشدده من موقف لآخر، حيث أن تلك الصفات تتفاوت وتختلف من شخص لآخر.

المبحث الرابع : سمات القائد الإداري ووظائفه.

1- سمات القائد الإداري: لقد تمايزت الآراء في هذا الشأن أي السمات التي توافرها في القائد الإداري، حيث ظهر نتيجة ذلك اتجاهان متميزان الأول تمثله النظرية الذاتية أو كما تسمى نظرية الخصال و الاتجاه الآخر فتمثله النظرية الموقفية.

أ) نظرية الخصال: وترى هاته النظرية بأن هناك سمات معينة وخصائص مشتركة يجب أن تتوافر في الرئيس الإداري حتى يصبح قائداً ويختلف أنصار هذه النظرية في طبيعة وصياغة هذه الخصال، منهم:

شيستر بارنارد Chester Barnard، يرى بضرورة توفر خصائص هامة للقيادة وهي:

- الحيوية وقوة التحمل، الحزم أي الرغبة في التقرير.

- الإقناع، أي القدرة الذاتية على احتواء الغير وكسب طاعتهم و قناعتهم.

- المسؤولية، الشعور بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما كان يعزم على تحقيقه والقدرة الذهنية.

ريتشارد ويل Richard Weil ، ويقسمها إلى قسمين:

⁽³⁾ تحليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، عمان : دار المسيرة ، 2000 ، ص 224 - 225.

خصائص فطرية: ويجب أن تكون متوافرة لدى الشخص قبل أن يبدأ شغل وظيفته، يدخل فيها الخلق، الذكاء، الحدس.

خصائص مكتسبة: تنمو في الشخص بعد وظيفته وتمثل في الخبرة، القابلية للتكيف، المهارة الخاصة.

كليتون وماسون: Cleeton and MASON وتمثل الخصائص التي يجب توافرها في القائد هي: الصحة، القدرة على تحمل المسؤولية وعلى تفويضها، الدافع أو الحافز، الطموح، تفتح الذهن، المثابرة، المبادرة، الشجاعة، القدرة على التنظيم، الاجتهاد، القدرة على التحليل والتقييم، الاهتمام، الحساسية الاجتماعية، القوة، القدرة على الحكم على الناس، المعرفة الفنية، القدرة على التعاون القدرة على صنع القرارات القيادية.⁽¹⁾

رنسيسليكرت Rensis Likert، يرى بأن المدير القيادي الناجح يتمتع بعدة صفات:

- من حيث علاقته بالعاملين: تتسم علاقته مع الآخرين بالتعاون والود والاهتمام بنجاح من هم بمعيتهم، منصفاً عادلاً في المساعدة لمن يستحقها.

- من حيث نشاط المنظمة: نشاطاً يستوعب حماسه ورغبته وقدرته للتنظيم.

- من حيث المهارة الفنية: التي تساعد لكي يكون مخططاً ومنظماً مقتدرًا على انتقاء العاملين الجدد مع الحرص على تدريبهم.

- من حيث شخصيته: يجب أن يتمتع بشخصية ديناميكية حسنة، قادرة على استيعاب ظروف التنظيم ومشاعر وقدرات العاملين.

النظرية الموقفية: ويرى أنصار هذه النظرية، بأنه لا توجد سمات مشتركة يجب توفرها في الشخص القائد، وإنما صفات القيادة هي صفات نسبية تختلف باختلاف المواقف الإدارية التي يتعرض لها القائد، كما تختلف باختلاف طبيعة العمل الذي يتولاه القائد، فهذه النظرية تربط الصفات المطلوب توفرها بالموقع القيادي الذي يشغله.

وبالتالي لا توجد خصائص عامة للقيادة تشمل الجميع، وإنما هي خصائص ترتبط بالموقف والموقع والظروف المحيطة بالحالة كلها.⁽¹⁾ ويعتبر تراثنا الإسلامي من أغنى المصادر التي يمكن أن نستقي منه

⁽¹⁾ محمد رفعت عبد الوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سبق ذكره، ص، 315-317.

⁽¹⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص، 147-148.

السمات التي يجب أن تتوفر في القيادة وفيه بيان واضح عن خصائص القيادة، جاء ذلك بجوامع الكلم في تعبير القرآن الكريم حيث قال تعالى ﴿ قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين ﴾ سورة القصص الآية 26.⁽²⁾ ويقول أيضا سبحانه وتعالى ﴿ فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر، فإذا عزمته فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾ آل عمران الآية 159. ومن هذه السمات:

- 1- اللين: عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفا أو جبنا وإن أول ما يؤكد عليه القرآن الكريم هو اتباع القائد اللين مع المرؤوسين. وهو يجعل من العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل حب وتفاهم، وتعطي جوا من الثقة و التفاهم.
- 2-البعد عن الفظاظلة: أي القول اللاذع الشديد، مما يوجد في نفوس من حوله حالة من الفزع و الرعب تجعلهم يترددون كثيرا قبل أن يشاركوا برأي أو يدلوا بنصيحة.
- 3- البعد عن غلظة القلب:يؤدي إلى حالة من النفور النفسي من المرؤوسين لقائدهم فينفرون منه ولا يربطهم به إلا القهر.
- 4- العفو: العفو من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من إيجاد مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع.
- 5-الاستغفار لهم:وهنا تخطى الأمر مرحلة الرسميات، ووصل إلى مرحلة القلوب العواطف الشغوفة والحب الشديد الذي يجعل القائد لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء أتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله لكي يعفو عنهم.
- 6-الشورى في الأمر: إن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادي تشاوري، وإنما يضع ضمان و مقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه.
- 7-العزيمة وعدم التردد: إن من أسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفا لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاولوا الرجوع ارضاء له.

(2) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

8- التوكل على الله: في خضم كل ذلك لا تنسى أنك تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته ، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة فأنت متوكل فاستحضر توكلك وهنا نلاحظ أن الآية ختمت بقوله تعالى ﴿ إن الله يحب المتوكلين ﴾ سورة النساء الآية 34.⁽¹⁾

2- وظائف القائد الإداري: يقع على عاتق القائد الإداري القيام بأعباء كثيرة تختلف باختلاف مستوياتهم القيادية وقدراتهم، بذلك يكون من العسير حصر وظائف القيادة وتحديد مهامها وفق لنموذج معين، لكنه يمكن على الأقل تحديد الوظائف العامة التي تمثل القاسم المشترك بين جميع القادة باعتبارها مهام مشتركة للقادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم وطبيعة المنظمات التي يقومون على إدارتها.

وتحصر الوظائف المشتركة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الاتصال، الرقابة.⁽²⁾

1- التخطيط: ويقصد به رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية. ولكي ينجز القائد مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، فالقيادة الناجحة تلك التي يشعر أفرادها بأن في انجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً والتي أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.⁽¹⁾

2-التنظيم: وهو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها بطريقة تكفل إنجاز العمل الإداري على أفضل نحو ممكن. حيث يقع على عاتق القائد الإداري عبء القيام بتنظيم وحدته الإدارية سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية وفقاً للأسس العلمية، حيث يلجأ إلى أسلوب تفويض الاختصاصات إلى من دونه من رؤساء الوحدات التابعة له إذا كان في ذلك تبسيط للأمر، ويقوم كذلك بتوزيع أعباء العمل بالوحدات التابعة له مع مراعاة

⁽¹⁾ إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، أسس الإدارة العامة و الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع : عمان ، 2006، ص - ص69، 71.

⁽²⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص 155.

⁽¹⁾ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، عمان :عالم الكتاب الحديث ، 2009، ص 163.

قدرات العاملين بها ومدى استعدادهم للقيام بما عهد إليهم من مهام، كما يجب أن يعني عناية فائقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، بحيث يكون القائد قادراً على إعادة النظر في التنظيم إذا ما استلزم تطوير وإصلاح، فالقيادة إنما تعني الجهد الواعي عن إدراك تام وعزيمة متجددة للتطوير والإصلاح.⁽²⁾

3- التنسيق: يعرفه الأستاذ موني وراي، تحقيق العمل الجماع، وتحقيق وحدة العمل التصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه. أو هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين و المرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

حيث يعمل كل قائد في تنظيمه ونطاق إدارته على تحقيق التجانس بين من يعملون معه، و التوفيق بين نشاطاتهم لكي تتحقق الأهداف المرسومة، ويكون كل واحد منهم مسؤولاً مسؤولية قيادية على تحقيق الانسجام والترابط بين الأقسام وتنمية روح الفريق الواحد بينهم ولا يضير القائد الاستعانة بأهل الخبرة والتجربة والرأي السديد فيما يعترضه من مشاكل خلال عمله التنسيقية. وإذا كان التنسيق يعتبر وظيفة أساسية من وظائف القادة الإداريين، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

4- الاتصال: تعتبر العملية الاتصالية الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها اقتراباً من الهدف حيث يعمل القائد على إيجاد شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه، كما يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات التنظيم بمركز القيادة، نقية وصادقة لكي تسهل عليه معرفة ما يجري داخل التنظيم، كما يجب عليه أن يمتد بقنوات الاتصال إلى خارج التنظيم بالمنظمات الأخرى، في حال ما إذا كانت أهداف التنظيم ترتبط بأهداف هذه المنظمات.

5- الرقابة: أجمع معظم مفكري الإدارة العامة على أن أهم وظائف القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم هي عملية الرقابة، فعن طريقها يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. وعند اجراءه الرقابة الابتعاد عن كل ما هو

⁽²⁾محمد رفعت عبدالوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سبق ذكره، ص 223، 224.

⁽²⁾عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 161، 157.

شخصي، أي الموضوعية في الرقابة، كما يجب عليها الكشف عما قد يعتري التنظيم من أخطاء والقضاء على ما قد يكون هناك من صعوبات لها تأثير في تنفيذ أهداف التنظيم ويجب عليه أن يستخدمها كوسيلة تقوم وإصلاح وليس وسيلة لإلحاق الجزاء والعقاب. ونجاح أي تنظيم يعتمد على درجة كفاءة القائد وتفانيه في القيام بالأعمال. هذا بالنسبة للمهام الرسمية التنظيمية للقادة، وهناك من يرى بوجود بجانب هذا مهام أخرى غير رسمية تتمثل في، الاهتمام بالجماعات غير الرسمية الاتصال مع الجماعات المختلفة والمشاركة. وهي تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، ولها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم.

الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: هي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي في كل جماعة تجمعهم مصالح مشتركة بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي، كجماعات الاختصاص العلمي، أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعة.

إقامة اتصالات: يسعى القائد هنا إلى إقامة اتصالات جيدة معهم (الجماعات غير الرسمية) بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر ومصالح المؤسسة الذي يفرضه العمل، وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، وهذا ما يجعل القائد متفهما لمطالبهم و يحتويهم نفسا وفكرا، ويقرب وجهات النظر كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات.⁽¹⁾

المشاركة: أصبح نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات إذا أرادت البقاء و الاستمرار، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه و احتواءهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكفاه.⁽²⁾

⁽¹⁾ محمد حمدي السيد أبو مصبح، " دور القيادة الإدارية في إدارة وتنمية الموارد البشرية "، مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري ، 2009، ص 16.

⁽²⁾ الظاهر نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 165.

خلاصة الفصل الأول:

تعد القيادة الإدارية من المواضيع الهامة التي استحوذت على جزء بارز في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، كونها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، وتنبع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية القيادة الإدارية في المنظمة، حيث قمنا باستعراض القيادة من أوسع أبوابها، فقمنا بتناول العديد من المواضيع ذات الصلة بالقيادة مثل تعريف القيادة الإدارية وعناصرها، طبيعتها وأساليب اختيار القائد الإداري، ثمّ نظريات القيادة الإدارية وأنماطها، وسمات القائد الإداري ووظائفه، فنجاح المنظمة يعتمد على رفع مستويات الأداء الوظيفي للحصول على الكفاية الإنتاجية، وهذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، فهو يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات مهارات وخبرات العاملين، فالأداء الراقي يركز على خلفية علمية وتأهيل تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، فنجاح المنظمة لا يتحقق إلا عن طريق الاستغلال الجيد لمواردها البشرية و المادية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة، ومن أهم هذه الأهداف رفع مستويات الأداء الوظيفي للحصول على الكفاية الإنتاجية ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المنظمات في محاولة إيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأحرى لتوفير الجو التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي، وعليه سنتطرق في فصلنا هذا، إلى تعريف الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، العوامل المؤثرة فيه، المعوقات التي تحد من فاعلية نجاح القائد في رفع الأداء، وأخيرا سبل تحسين فاعلية القيادة الإدارية في رفع الأداء .

المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره.

تعريف الأداء الوظيفي:

كلمة أداء من الفعل يؤدي، ينجز وفقا لعرف معين وتعني الكلمة النجاح الملاحظ وتعني أيضا محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه. الأداء: كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى آخر القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (1)

وحسب قاموس اللغة الفرنسية Larousse فقد اعتبر كلمة الأداء كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Parformer المأخوذة من الفعل Parformer و الذي يعني أتم أو أنجز أو أتم أو أدى accomplir. (2)

الأداء هو، الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المالية و البشرية في سبيل تحقيق الاهداف المحددة. (3)

ويعرفه R.Brosquet، العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات و الأهداف و المعايير و الخطط المتبعة من طرف المنظمة. (4) يعرفه كاسيو Casio أن يتأكد من أن الأفراد وفرق العمل على علم تام بما هو متوقع منهم بحيث ينصب تركيزهم باستمرار على الأداء الفعال، ولكي يتأكد المدير من ذلك عليه مراقبة: الأهداف، القياسات، و التقييم، بحيث يحدد أولا الأهداف، ويقرر ثانيا أسس قياس الإنجازات و يقيم أخيرا باستمرار دون توقف كل تحسس ونقد يحصل. (5)

أو هو السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية و الجودة من خلال

(1) صليحة شامي، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010، ص 60.

(2) Dictionnaire Larousse de la langue francaise.2001.p 766

(3) عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 87.

(4) R.Brosquet.fondement de la performance humaine dans l' entreprise .les éditions d'organization. Paris. 1989.p 11.

(5) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 361.

التدريب.⁽¹⁾ ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي، فالجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁽²⁾

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة. نوعية الجهد، أي درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة. أما نمط الأداء، فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

أو هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، يرى ويلين وهانغر أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط. ويرى بورتر وزمليه لويد lowed أن الأداء الوظيفي على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الموظفين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به.⁽³⁾ مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في زمنية محددة للخطط الموضوعه مسبقا، و التعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف و الانحراف عن الخطط الموضوعه.⁽⁴⁾ الأداء، يعني النتائج العملية، الانجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال وهو الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات (خصائص شخصية مستخدمة لأداء الوظيفة)، وإدراك الدور و المهام.⁽¹⁾

(1) سعاد بعجي ، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة :مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة clp منطقة سطيف"،رسالة ماجستير،إدارة أعمال،قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة المسيلة،2006-2007،ص 10.

(2) راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 77.

(3) آية السحل وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس،دراسة عن قسم إدارة أعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية، د س ن، ص 16.

(4) العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الالكترونية المحلية"، مجلة الباحث، عدد10، ورقة، 2012، ص 30.

(4) أمال بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات و تحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، عدد خاص: ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، عناية، د س ن، ص 210.

حيث ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور. فيشير الجهد إلى ذلك الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية و العقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.⁽²⁾

عرف أيضا بأنه سجل بالنتائج المحققة، ويعرفه قاموس أوكسفورد بأنه تنفيذ شيء مطلوب ويمكن اعتبار الأداء سلوكا كونه الطريقة التي يسلكها الفرد أو الجماعة لأداء العمل.⁽³⁾ فالأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين .

ومن أهم المؤشرات التي ترتبط بالأداء هما، الكفاءة و الفعالية، فالنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

أما الفعالية، فهي عمل الأشياء الصحيحة.

عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء الوظيفي وهذه العناصر هي:

(2) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 56-57.

(3) جبر هد يريس مشلح المطيري ، "مهارات القائد في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن"، مرجع سبق ذكره، ص80.

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية أو الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها. فذلك يساعد الموظف على القيام بعمله بكل احترافية على عكس الموظف الذي لا تكون لديه أدنى علم بما سيقوم به من عمل أو حتى أدنى فكرة حول ما تتطلبه الوظيفة من مهارات .

- نوعية العمل: تشمل الدقة و النظام و الاتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء. هذه الصفات إن توفرت في العامل فانه حتما سيبدع في عمله و يتقن كل الأعمال التي يقوم بها.

- كمية العمل: تشمل العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز .

- المثابرة و الثقة: يقصد بها الحرية و التفاني في العمل و قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف و التوجيه.⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذه العناصر، هناك من يضيف مجموعة من العوامل التي ترتبط بالأداء كعناصر، وهي:

- الموظف: وما يملكه من معرفة و مهارة و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل. فكل عمل يتطلب مجموعة من الصفات و الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغله.

- الوظيفة: مجمل ما تتصف به من متطلبات و تحديات، وما تقدمه من فرص عمل و ترقيات،

- الموقف: وهو كل ما تتصف به البيئة التنظيمية، مناخ العمل، الاشراف ، الأنظمة الادارية و الهيكل التنظيمي.⁽²⁾

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

(1) جبر هد يريس مشلح المطيري ، "مهارات القائد في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن "، مرجع سبق ذكره ،ص80.

(2) عبد العزيز بن سعد القحطاني، "فاعلية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 40-41.

بما أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات وإدراك الدور .

و بالتالي هناك تباين في الآراء حول محددات الأداء، فهناك من يرى بأن السلوك الانساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته و الموقف الذي يوجد فيه، فالأداء هو نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به. أما آخر فيرى بأن الأداء لا يعتمد على قدراتهم فقط، بل أيضا على دافعيتهم و الدافعية تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك. فيما يرى باحث آخر، أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل.

فالدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله. ومناخ العمل يعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو احساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته و أهدافه و أشبع حاجاته جميعها، و القدرة على أداء العمل وهذه يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم و التدريب واكتساب الخبرات و المهارات و المعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.⁽¹⁾

وهناك من يرى بأن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

1- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

2- قدرات الفرد و خبراته السابقة: و التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

(1) ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء و المستشفيات العسكرية و المدنية" دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني و مجمع الرياض الطبي" رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص73.

- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.⁽¹⁾
- أما الباحثان بورتير ولولر Porer &lawer فقدما نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي و الذي يتحدد وفق هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول: يعكس درجة حماس الأفراد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء. قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: و تصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله و الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.
- يُتضح مما سبق ذكره عدم وجود اتفاق موحد بين الكتاب و الباحثين حول محددات الأداء وذلك يرجع إلى الأسباب التالية:
- محددات أداء فئة معينة من العاملين ليس هي بالضرورة محددات أداء فئة أخرى.
 - محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليس بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
 - العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.⁽²⁾

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

(2) ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

إن الأداء يتأثر بجملة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها و تمييزها، فيقول A Bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء، كما أنها تختلف باختلاف الزمان و المكان ومرحلة حياة الفرد". كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى ضعفه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه.⁽¹⁾

وقد اتجه أغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، بالاعتماد إلى مصدر هذه العوامل وهي:

العوامل الداخلية: وهي ذلك المحيط الداخلي للمنظمة، الذي تتحكم فيه وهي:

1-عوامل تقنية: تلك المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم:
-نوع التكنولوجيا المستخدمة.

-نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

-نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

التوافق بين منتجات المنظمة و رغبات العميل، فنوعية الآلات وكميتها و الأساليب العملية المستخدمة في العمل تؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام.

2- عوامل بشرية: مجموع القوى التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المنظمة وتضم: مستوى تأهيل الفرد وقدراته، فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته و بالتالي ضعف أدائه.

التركيبية البشرية للمنظمة من حيث السن و الجنس فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم و الطموح سيكون أداؤها مختلف تماما عن المنظمة التي ترتفع فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع و مرتفعي الطموح.

نظام المكافآت و الأجور.

(1) خالد رجم، " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف خلال 2011"، (رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012)، ص9.

مدى التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة الجو السائد بين العمال (العلاقات الإنسانية).

الرقابة الفعالة و الخبرة المهنية.

العوامل الخارجية: مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية اقتصادية قانونية أو اجتماعية، فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في ظل هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينها، وهي مجموع العوامل التي قد تؤثر سلبا أو ايجابا وتتمثل في:

1- عوامل اقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على كفاءة مستوى الأداء أو انخفاضه، وهي من أهم العوامل نظرا لطبيعة المنظمة الاقتصادية و كون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها و مستقبل مختلف منتجاتها وتنقسم إلى:

عوامل اقتصادية كلية: ومنها الفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات التضخم، أسعار الفائدة.

عوامل اقتصادية جزئية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور... إلخ.⁽¹⁾

2- عوامل اجتماعية و ثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية وهي مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية و التي تؤثر على الأداء من خلال: الميل نحو السلطة وعدم التفويض مستوى الدافع على الانجاز العلاقات الاجتماعية و الأسرية، أما بالنسبة للعوامل الثقافية التي يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، المبادئ التي يعتقدون فيها كلها عوامل تؤثر على حاجات الأفراد و دوافعهم، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على اشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال وتنمي فيهم دافع الابتكار و التجديد و الانجاز و التحصيل، فأداء أفراد منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي يتعرض لها في الفرد في بلد متقدم وذلك راجع لاختلاف الثقافات بينهم.⁽²⁾

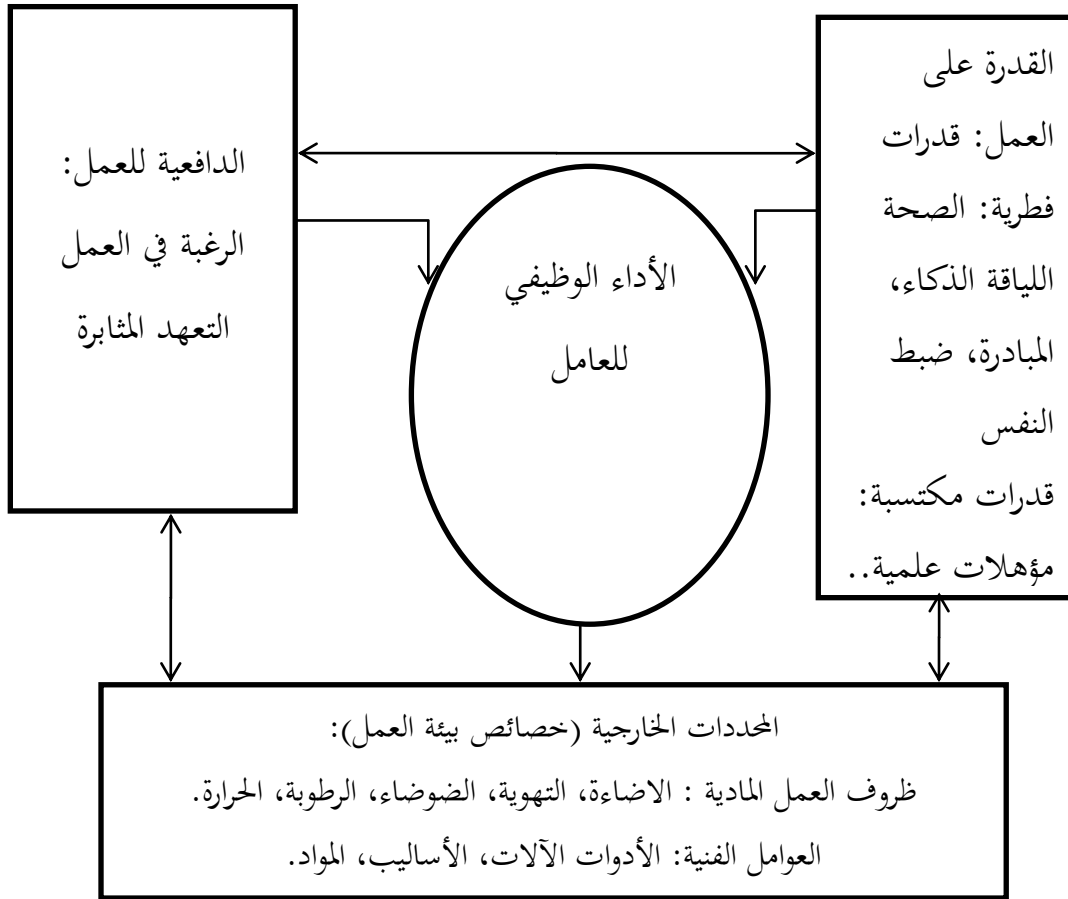
(1) سميرة عبد الصمد، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة المورد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة SERUB"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 56-58.

(2) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3 - العوامل السياسية و القانونية: تعتبر من أهم العوامل ذات التأثير الكبير على أداء المنظمة، وتتكون من سياسات الدولة المالية، كذلك سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، درجة الاستقرار السياسي، بالإضافة إلى التشريعات واللوائح والإجراءات المنظمة لمختلف المنظمات.

4- العوامل التكنولوجية: تتأثر المنظمة بدرجة كبيرة بمحيطها التكنولوجي، فالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنظمة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، و تحديد نوعية المنتجات، ولذا يجب على المنظمة مواكبة التطورات التكنولوجية حتى تتمكن من التحسين الدائم و المستمر لأداء مختلف أنشطتها.⁽¹⁾ وهناك من يقسمها حسب الشكل الموالي إلى:

الشكل رقم(03): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: خالد رجم، " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف خلال 2011"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 11 .

⁽¹⁾ سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

و هناك أبحاث ودراسات حديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى هي:

الإشراف: لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث عن أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي 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، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، و بمطالبهم، ودراسة مشاكلهم، و الاستماع إلى مقترحاتهم.

الحوافز: تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة و بقاءه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها، ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.

ظروف العمل المادية: هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة و الضوضاء و الأتربة و التهوية.⁽¹⁾

(1) بوبكر ملياني، "تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-" ، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العموم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010، ص 50.

المبحث الرابع: المعوقات التي تحد من فاعلية نجاح القائد الإداري في رفع الأداء الوظيفي في المنظمة.

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك مجموعة من المؤثرات والمعوقات التي تعرقل أو تحد من فعالية القيادة وهي:

عوامل سببها القائد: والتي تتمثل فيما يلي:

- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، وآخرون قد لا يعتقدون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

- عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها، فغموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى صعوبة التعبير عنها مما يكون من الصعب على المرؤوس أن يفهم مراده بالتحديد، ويترتب على هذا قيام المرؤوس بالمهمة على النحو الذي فهمه، وليس على النحو الذي قصده القائد، وبالتالي فإن ذلك يؤثر سلباً على أداءه.

- التشبث بالرأي: يميل بعض القادة إلى تبني رأياً واحداً ويثبتون عليه، ويعتبرون التخلي عنه أمراً مستحيلًا، على الرغم من اكتشاف عدم صوابه مما ينجم عنه ميل المرؤوسين إلى عدم التعبير عن آرائهم وإدراكهم أن لا جدوى من محاولة التعبير عنها أو تغيير آراء القائد من خلالها، مما يقتل روح المبادرة والابتكار.

- المحاباة: وهي تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئة معينة من المرؤوسين دون وجه حق، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار حالة من الإحباط العام خاصة لدى العامل المجتهد.⁽¹⁾

تجاهل القائد للتنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة والتي من شأنها تعزيز الانتماء إلى روح الفريق.

عدم تفويض السلطة، التفويض Délégation، وهو أن يعهد القائد الإداري le délégant إلى أحد المرؤوسين le délégataire واجبات معينة، مصحوبة بقدر من السلطة لاتخاذ القرارات التي تخوله القيام بواجباته على أتم وجه.⁽¹⁾

(1) سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

(1) Pierre Thépaut .Lekit du manager opérationnel. Edition.paris.2^{ème} éd. . 1999 . p 30

ونجد بأن الباحثون يميزون بين المشاركة و التفويض، على أساس أن التفويض يعتمد على تنمية الفرد من خلال تدريبه على استخدام مهاراته وتحمل المسؤولية و الاستقلالية، في حين أن المشاركة تعد من قبيل السماح للفرد باستخدام أحد حقوقه.⁽²⁾

تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة، فلكي يكون العقاب أو الثواب فعالا يجب أن يستخدم وفق أسس محددة باعتباره جزءا من منظومة تهدف إلى أهداف معينة، لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي، يرتبط بالظروف الذاتية و الحالة المزاجية للقائد فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته، وهذا بدوره يؤثر على أداء العامل.

الحرفية: أي أن القائد يقوم بالتنفيذ الحرفي للقوانين و اللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية و الظروف المحيطة بالموقف، والتي تستوجب إضافة بعض التعديلات عليها لتلائم ما يطرأ على هذه الظروف من متغيرات، ويؤدي ذلك إلى جمود نظم العمل و الانتاج وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي.⁽³⁾

تركيز القائد على الانجازات التي تم تحقيقها في الماضي، والتي لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين، ومحاولة تحقيق النجاح أو السمعة استنادا إلى اسم الأب أو قريب أو صديق.

عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب و التنمية للموظفين، كما أن الإشراف و السيطرة الزائدين يؤديان إلى نقص المبادرة لدى الموظفين.⁽⁴⁾

بالإضافة إلى:

- عدم تقبل القائد للنقد بما في ذلك النقد الإيجابي المؤيد بأسباب موضوعية.
- عدم قدرة القائد السيطرة على المشاعر و الانفعالات.
- تسرع القائد في الحكم على الأشياء دون دراسة أبعاد الموقف واستخدام التفكير الموضوعي.
- النظرية الجزئية للمشاكل وعدم الربط بين الجوانب المختلفة للمشكلة و النظر إليها في حالة تفاعل وتداخل و تكامل.
- عدم إثارة المرؤوسين على حتمية التغيير وعدم القدرة على اقناعهم بذلك.

⁽²⁾Jeam- Michl Plane. La gestion des ressources humaines. Economica. Paris. Néd.2003.p39.

⁽³⁾ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

⁽⁴⁾ سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، عمان: دار الفكر، 2005، ص 50.

- عدم التنسيق بين الدوافع و الرغبات و الأهداف المتعارضة للعاملين.
- عدم موضوعية وفعالية عملية تقييم الأداء.
- مركزية اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

عوامل سببها المرؤوسين، وتتمثل في:

لخصائص الفرد نفسه أو لمشاكل يواجهها شخصيا دورا في انخفاض أداءه، كالمشاكل الأسرية أو المشاكل الصحية مثلا.

عدم الانسجام بين الفرد و العمل، إن عدم التوافق بين طبيعة الفرد وطبيعة العمل (الوظيفة) تؤدي إلى مشاكل في أداء العاملين ومن بين تلك الأسباب نذكر ما يلي:
عدم فهم الوظيفة التي يقوم بها الفرد.

عدم السيطرة على الوظيفة (الشعور بانخفاض السلطات و الصلاحيات).
تعارض بين قيم الفرد وقيم الوظيفة.⁽²⁾
عدم الالتزام بتعليمات وأراء القائد.

كثرة الضغوط التي يتعرض لها الفرد داخل العمل مما تؤثر على كفاءته الإنتاجية.
اختلاف وجهات النظر بين أفراد الجماعة داخل العمل.
عدم توفر كافية من القدرة و المعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

عوامل سببها التنظيم: وتشمل ما يلي:

الإشراف غير الملائم ، فالموظف الجديد يفضل أن يكون تحت الإشراف باستمرار فعادة ما يكون الشيء السهل الواضح بالنسبة لأعضاء الفريق يكون صعبا ومعقدا بالنسبة للموظف الجديد حتى بعد أن يتلقى بعض التدريبات الأولية، فنقصان الإشراف هنا يؤدي إلى شعور الموظف بالضغط والإحباط مما يؤثر على الأداء الوظيفي.

عدم الارتباط بين الأداء و المكافآت، فعندما تتم مكافأة الموظفين غير الأكفاء أي أنك تقول لهم أن أداءهم جيد و بالتالي لن يعملوا على تغيير أي شيء.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

(2) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004، ص 616-617.

ضعف قنوات الاتصال، فلو أن الموظف لم يستوعب كل ما هو مطلوب منه فحتمًا سيؤثر على كفاءة أداءهم، ولن تكون توقعاتهم وآمالهم متماشية مع توقعات الإدارة.⁽¹⁾

عدم التشجيع من طرف المنظمة، بمعنى غياب المكافآت المادية أو المعنوية المطلوبة و الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف و طرح الأفكار و الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها.

عدم مساندة العمل الجماعي، من المؤكد أن الإبداع ليس فردي في كل الحالات بل من الممكن أن يكون جماعيا و هذا بدوره يتطلب ضرورة توفر نوع من الدعم من قبل القادة وغياب ذلك يشعرهم أن جهودهم وأفكارهم لا تلقى الاهتمام و التقدير.⁽²⁾

المبحث الخامس: سبل تحسين فاعلية القيادة الإدارية في رفع الأداء الوظيفي في المنظمة.

كل منظمة تتأثر لتهديدات أو عوامل داخلية وأخرى خارجية تحد من فاعلية القيادة في رفع الأداء الوظيفي، و بالتالي سنتحدث في هذا المبحث عن السبل الكفيلة لمواجهة المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية في رفع الأداء الوظيفي للمنظمة، وهي كالاتي:

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(2) ناصر بن علي الصامل، " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي " (رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 45-46.

- تحديد أهداف العمل، حيث يجب على القائد أن يقوم بتحديد مهام و أعمال المرؤوسين على شرط أساسي هو إشراك المرؤوسين في تحديد ووضع هذه المهام و الأعباء، فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار و المسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود المعارضات و التناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى أدائهم.

- التدريب، حيث يساهم في تنمية المعرفة الإدارية والذاتية للموظف من خلال البرامج و الدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف والتي تهدف إلى صقل إمكانيات وقدرات المتدرب وتزويده بآليات سلوكية جديدة تتناسب مع متطلبات العمل ومع قدرات الفرد ولا شك أن تدريب العاملين يساهم في تنمية قدراتها و كفاءتها.⁽¹⁾

- يعتبر الاتصال بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، فغياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين وما يترتب عليها من غياب الأسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الإحباط للعاملين، و يقلل من إنتاجهم الإبداعي بعكس استخدام أنواع وسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة العامل و تنمي روح التعاون و التقارب و الانسجام بين العاملين، فالاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم والتطور.

فعلى القيادة اختيار نمط الاتصال الفعال الذي من شأنه التأثير في خلق المناخ التنظيمي للإبداع و الابتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات، وتحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل.⁽²⁾

- طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقة للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار أما إذا كان القائد يعتمد على هيكل تنظيمي يسمح بالمرونة، و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من

(1) المرجع نفسه، ص 47.

(2) حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004، ص 243 - 244.

أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف (فتعدد المستويات الإدارية يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين و بالتالي مستوى أدائهم).⁽¹⁾

- إن استخدام التكنولوجيا في العمل بات من الضروري لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات العالمية في أداء الأعمال دفعت بالقيادة إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقاءها واستمرارها. فالتكنولوجيا كما عرفها Daft هي الأدوات و الأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.⁽²⁾

إذ لا يمكن إنكار تأثيرها الايجابي على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء و تقليل التكاليف و المحافظة جودة عالية في السلع و الخدمات المقدمة، فالقائد الفعال هو الذي يعمل على مواكبة ما هو جديد من خلال استخدام الأساليب و العمليات الفنية لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، واستخدام التكنولوجيا يحقق ما يلي:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات.

- تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة و تقليص الهدر في الجهود البشرية والمادية و المالية والمعلوماتية.⁽³⁾

فاعتماد التكنولوجيا المتطورة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال و القادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءته وتحسين أداءه.

— تشجيع القيادة للعمل الجماعي، الذي يشعر العاملين بالانتماء لعضوية جماعة واحدة، مما ينمي لديهم روح الفريق و يحفزهم على العمل في إطار الجماعة الواحدة.

يعرف Kinichi.Kreitner الجماعة بأنها: مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية، ولهم هوية مشتركة.⁽¹⁾

كما تعرف بأنها تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً و اتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.⁽²⁾

(1) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص96،97.

(2) السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 96.

(3) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الصفاء، 2002، ص172.

(4) محمد الصبري، إدارة العمل الجماعي، الاسكندرية: حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2008، ص12.

فالجماعة هي حجر الزاوية وسمة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي و الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف. حيث تؤثر جماعة العمل التي يتعامل معها الفرد في إدراكه، دوافعه، تصرفاته وجهوده في العمل، من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد الجماعة، ومن خلال ذلك يكتسب خبرات ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه.

- اعتماد القيادة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فهذا من شأنه أن يولد لدى العاملين الشعور بأن الوظائف التي يؤديونها هي محط اهتمام من طرف القيادة وبالتالي يؤثر ذلك على كفاءة الأداء.

فالمشاركة تعني: انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها.⁽³⁾

والمشاركة في صنع القرار تعطي للعامل الشعور بأهميتهم مما يزيد في إخلاص وتفاني العمال في أداء عملهم و العمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي أيضاً ذلك إلى إعداد إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات.

فهي تعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، زيادة الإبداع والمبادرة، ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الابتكار وزيادة التفاهم و التعاون داخل التنظيم.⁽⁴⁾

على القادة اعتماد نظام حوافز عادل وفعال من أجل تحسين أداء العمال.

فالحوافز هي عبارة عن مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلمه الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل: الرواتب، العلاوات، أو معنوية مثل: زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة، والاعتراف بالإنجاز.⁽¹⁾

(2) عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص195.

(3) حسن حرم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص236.

(4) الحميضي عبد العزيز بن محمد، "عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص291.

(1) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الفرد، ج2، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص199.

فالحوافز تساهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لتحسين أدائهم فهي بالنسبة للعامل العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية ، حيث أثبتت الدراسات و البحوث أن المنظمة التي تتبنى نظام الحوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد و يرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.

والاهتمام بتحفيز العاملين هي الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية والعامل تكون لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى القائد الفعال والحريص على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية للعاملين.⁽²⁾

وشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بالأداء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظمتهم ويشجع الجهود المبدعة على تحمل المسؤولية.

- أسلوب التعامل مع المرؤوسين، يبرز من خلال خلق مجال من التعامل و التفاهم الإنساني بينهم وبين المرؤوسين بعضهم البعض وذلك من خلال توضيح المعلومات التي يود الرؤساء أو القادة توصيلها لمرؤوسيههم، فمن مقومات التفاعل المتبادل و الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين. وبهذا الصدد يقول هير إذا أراد الرئيس أن يبلغ أحد مرؤوسيه شيئاً فإن عليه أن يدرك، بأنه متأكد مما قاله، وأن يتأكد أيضا مما سمعه المرؤوس.⁽³⁾

- تقديم المشورة ، تتم مناقشة المشكلة الشخصية للعامل مع طرف آخر قد يكون أخصائي إدارة الأفراد أو أخصائي الشكاوى، أو مستشار إدارة الأفراد، و الهدف من ذلك هو التوصل إلى تحديد المشكلة الشخصية الخاصة بالفرد و التوصل من خلال المناقشة و تقديم المشورة إلى حل للمشكلة. عقاب المرؤوس، فهناك مواقف يضطر فيها القائد أو الرئيس إلى توقيع العقوبة (أو بتنفيذ لائحة الجزاءات) على المرؤوس منخفض الكفاءة في الأداء.⁽¹⁾

(2) بشير العلاق، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 314.

(3) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 619-620.

- سلامة وعدالة موضوعية تقييم أداء العاملين، وماله من آثار ايجابية فهو: يساعد في خلق مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على التقدم و التطور. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مما يؤثر على أدائهم.
- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة .
- يساعد على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب السلبية في أدائهم، وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها وليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم.⁽²⁾

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل تقديم مفاهيم أساسية حول الأداء و التطرق إلى الجانب التي تخدم موضوع البحث، حيث تطرقنا إلى تعريف الأداء، عناصره، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، المعوقات التي تحد من فاعلية نجاح القائد في رفع الأداء ثم سبل تحسين فاعلية القيادة الإدارية في رفع الأداء الوظيفي.

(2) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره ، ص81.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي على جميع المستويات، وذلك لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة، وأن المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً.

وسنحاول أن نسقط ما عرضناه من مفاهيم نظرية ومعرفية في الفصلين السابقين على الدراسة الميدانية وذلك على مستوى مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: تأثير القيادة الإدارية على فاعلية الأداء في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة حالة - مؤسسة كوندور-

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين الأولين من الجانب النظري للدراسة إلى المفاهيم الأساسية للقيادة و الجوانب المهمة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية ولمسنا تأثير القيادة على الأداء. سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التقرب من واقع المؤسسة الجزائرية والموارد البشري فيها ونسقط ما عرضناه في الجانب النظري على ما وقفنا عليه في مؤسسة كوندور من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: مؤسسة كوندور

نبذة تاريخية عن المنظمة:

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور المواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنتره تراد"، عنتره للتجارة. وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي: مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الآجر. مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيات و الإلكترونيات المنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعريريج .

مؤسسة بن حمادي "عنتراد" هي مؤسسة خاصة ذات أسهم، وهي تحمل الاسم التجاري "عنتراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع مؤسسة "كوندور" بالمنطقة الصناعية التي تبعد حوالي 3 كلم عن ولاية برج بوعريريج، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة - مجموعة بن حمادي "عنتر تراد" معناها: عنترة للتجارة، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب: 80104 م²، طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو: صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية، يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 3600 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص. كما تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية: 2000 ISO 9001 VERSION.

المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:

المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية:

المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي: تخفيض تكلفة الشراء.

التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككا كليا (Complete Knock Down) CKD:

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.

توفير مناصب أخرى للعمل.

المرحلة الرابعة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار Innovation is life"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

التواجد عبر كامل التراب الوطني.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ
أهمية مؤسسة:

تعتبر مؤسسة "عنتر تراد" كوندور - برج بوعريبيج - ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الالكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية.

وتوفر المؤسسة مناصب توظيف لحوالي 1500 عامل أي أن للمؤسسة وزن في الاقتصاد الوطني من حيث الابداع والتصنيع والتعاملات الداخلية والخارجية.

مهام المؤسسة:

من أهم مهام مؤسسة "عنتر تراد" كوندور ما يلي:

تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات, وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.

توفير مناصب شغل: بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 3600 منصب شغل. تطوير الاقتصاد .

توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وضخها المؤسسة في السوق الوطنية.

تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال :

- الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين و كسب متعاملين جدد تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من اجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال .

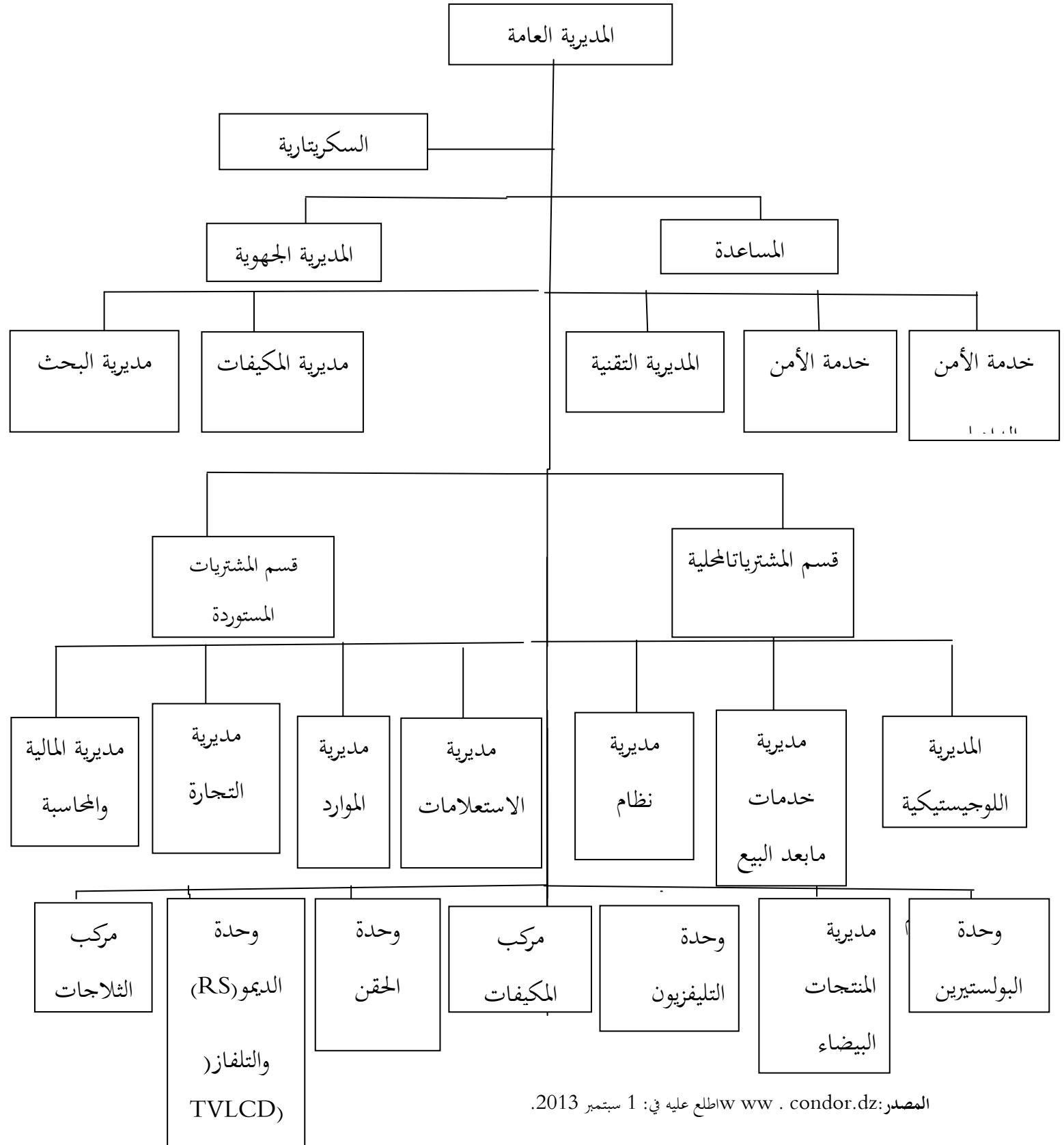
أهداف المؤسسة:

تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان و لازال تحقيق الربح هو الهدف الأول و الأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "عنترتراد" كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.

- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة و المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية و بأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج : ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته و الحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات و المنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.
- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج.
- المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتج والتكوين المستمر للعمال و الإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.

المبحث الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي



المصدر: ww . condor.dz واطلع عليه في: 1 سبتمبر 2013.

الأمانة العامة:

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة ، تتمثل مهام المديرية العامة في :

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة
- ضمان السير الحسن للمؤسسة
- تطوير آليات الدخل للأعمال
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة .

المصالح الاستشارية: وهي تتمثل في:

1) مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- هناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة، مثل شراء.....
- مصنع مفلس وتود المؤسسة شراءه. لذا فإنها تستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من
- شراء هذا المصنع وأهميته. كما يقوم بإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.

2) مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب :

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة
- معالجة الشؤون القانونية للعمال
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة .

3) مصلحة العتاد Logistique: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات

المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ

4) مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها

يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

5) مصلحة الأمن والوقاية : هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو

التسيير حسب قرارات المؤسسة ، وتقوم ب :

تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما .

تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

6) المديرية التقنية : تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج .

- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها .

- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار .

7) مصلحة البيع: تتمثل مهامها في :

- الاستماع إلى الزبون

- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد .

- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها .

- دراسة السوق وإدارة مخزونه .

- الإمداد والتكفل بالنقل .

8) مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، ومتابعتها في مراكز العبور .

- معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك .

- فرز ملفات الشراء .

9) مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان

- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج .

- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج .

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

- 10) مديرية التسويق : تتمثل مهامها فيما يلي :
- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية
 - تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت
 - تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
 - مركب الثلاجات
 - وحدة المكيفات والمواد البيضاء
 - وحدة جهاز الإستقبال الرقمي
 - وحدة التلفاز
 - وحدة البلاستيك
 - وحدة البوليسثيران

المبحث الثالث: مراحل الدراسة الميدانية.

1- المنهج: هو مجموعة العمليات والمراحل التي يتبعها الباحث للوصول إلى أهدافه المسطرة، إذا فهو عنصر ضروري في عملية البحث حيث يساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث.⁽¹⁾

فالمناهج تتعدد وتتنوع خاصة في العلوم الاجتماعية، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو منهج دراسة حالة.

منهج دراسة حالة: هو " الطريقة التي يجمع بها الباحث المعلومات الخاصة بوحدة موضوع الدراسة، سواء كانت فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاقا اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عالميا، ويقوم الباحث بالتعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو أن يتناول دراسة كل المراحل التي مرت بها الحالة.⁽¹⁾ - ومنهج دراسة حالة يستخدم بهدف الدراسة الدقيقة لوضعية مؤسسة أو أي حالة أخرى، وهي طريقة بحثية نافعة جدا لدراسة الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة.⁽²⁾ وهو طريقة علمية لجمع المعلومات و البيانات لدراسة السيرة لحالة أو فرد أو جماعة أو مؤسسة أو مجتمع محلي، أو عالمي، وقد قمنا باختيار منهج دراسة حالة، لأن طبيعة الموضوع فرضته علينا والذي يستوجب التعمق والتعريف أكثر بهذه المؤسسة.

2- أداة الدراسة: لكل بحث وسائل وأدوات يستعين بها الباحث في تحليل الظاهرة محل الدراسة، والوسائل هي مجموعة الأدوات التي يستخدمها الباحث في الحصول على كم هائل من المعلومات وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الوسائل التالية: الملاحظة - المقابلة والاستمارة.

أ - الملاحظة: إحدى أهم أدوات جمع البيانات، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظ من المبحوثين سواء كان كلاما أو سلوكا.⁽³⁾

(1) رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار هومة، 2002، ص 119.

(1) المرجع نفسه، ص 152.

(2) إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر: المعهد الوطني للتجارة، 2005، ص 42.

(3) رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط4، الجزائر: للطباعة والنشر، 2012، ص 50.

تعرف الملاحظة على أنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لطبيعة عوامل الظواهر والمشكلات والواقع والأحداث و مكوناتها المادية والمعنوية، متابعة حدوثها واتجاهاتها وعلاقتها، ويتم كل ذلك بأسلوب علمي دقيق ومنظم وهادف ومخطط بغية الوصول إلى فهم الظاهرة وتفسيرها وتحديد العلاقة بين متغيراتها ومن ثم التنبؤ بحدوث الظواهر وأثرها وبالتالي المقدرة على توجيه تأثير الظواهر لفائدة الانسان. ونحن بصدد إعدادنا لهذا البحث، قمنا بزيارة ميدان الدراسة، وهو مؤسسة كوندور يوم: 9 سبتمبر 2013. وذلك بهدف التعرف أكثر على المؤسسة وجمع معلومات تخدم الموضوع بحيث تزودنا بعدة ملاحظات هامة، منها: الانضباط والدقة في العمل، نظافة محيط المؤسسة، توحيد اللباس الخاص بالعمل، واقية للحوادث المهنية وأجهزة الإطفاء، إدارة مفتوحة، حسن التعامل، وجود مركز خاص للمراقبة واستقبال الزوار في الصباح و المساء، الاهتمام بالعاملين منحيث النقل وجبات الغداء، تعامل الرئيس مع مرؤوسيه بإنسانية.

ب- المقابلة: هي تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية، وقد استخدمنا هاته الوسيلة وذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في الشركة واستفدنا منهم بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، فالعامل التشغيلي مثلا يتلقى معاملة حسنة من طرف رئيسه ويقوم بالتحاور معهم و الاستماع لمشاكلهم،⁽¹⁾....

ج- الاستمارة: أكثر الأدوات شيوعا، فهي تتيح للباحث فرصة الحصول على أكبر عدد ممكن من البيانات وتعرف بأنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".⁽²⁾

وعليه قمنا بتقسيم الاستمارة إلى:

القسم الأول والذي اشتمل على الأسئلة العامة: العمر، الجنس، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، أما بالنسبة للرتبة الوظيفية فقمنا بالاستغناء عنها نظرا لأن أفراد العينة معظمهم لم يقوموا بالإجابة على هذا المتغير.

(1) المرجع نفسه، ص 199.

(2) المرجع نفسه، ص 172.

أما بالنسبة للقسم الثاني فقمنا بتقسيمه إلى:

المحور الأول الذي يتعلق بالقيادة الإدارية، وقد ضم 14 سؤالاً بين سؤال مفتوح وآخر مغلق.
المحور الثاني الذي يتعلق بالأداء الوظيفي، وقد ضم 14 سؤالاً بين سؤال مفتوح وآخر مغلق.
المحور الثالث الذي يتعلق بالقيادة والأداء الوظيفي، وقد ضم 16 سؤالاً بين سؤال مفتوح وآخر مغلق.

3- مجالات الدراسة:

المجال الزمني: بدأ الشروع في الدراسة الميدانية بداية 3 أوت 2013 إلى غاية 19 سبتمبر 2013 مقسمة إلى مرحلتين:

أ- المرحلة الأولى: من 3 أوت إلى 9 سبتمبر 2013 خصصت لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات و البيانات التي تخدم الموضوع.

ب- المرحلة الثانية: من 9 إلى 19 سبتمبر 2013 خصصت لتوزيع الاستمارة على عينة البحث و عملية جمعها.

ب- المجال الجغرافي: تقع مؤسسة "كوندور" بالمنطقة الصناعية التي تبعد حوالي 3 كم عن ولاية برج بوعريبيج وهي شركة ذات أسهم، ومجموعة بن حمادي "عنت تراد" و التي تعني عنتره للتجارة، تقدر المساحة الاجمالية ب 98660م²، طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو: صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية.

4- مجتمع الدراسة:

تناولنا في الدراسة الميدانية مؤسسة كوندور والتي بدورها تشمل على عدة وحدات كل وحدة متخصصة في مجال معين، فهناك: وحدة انتاج الثلاثجات، وحدة الأجهزة الرقمية، وحدة التلفاز،... إلخ ونظرا لكبر المؤسسة وتفرعها، قمنا باختيار وحدتين من الوحدات السابقة وهما: وحدة البلاستيك و وحدة المنتوجات السمراء، واللتان يحتويان على 192 عاملا، وهذا بالنسبة إلينا يعتبر مجتمع الدراسة. أما بالنسبة لعينة الدراسة والتي تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في مثل هذه البحوث نظرا لصعوبة الاتصال بالعمال، كما أنها تحقق نتائج صادقة وملموسة. وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين في جميع المستويات في مؤسسة كوندور. وقد بلغ أفراد عينة الدراسة 48 عاملا.

حجم العينة = عدد العمال الكلي \times النسبة المختارة / 100

$$\text{حجم العينة} = 100/25 \times 192 = 48$$

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولا: عرض و تحليل البيانات الأولية

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	العدد	الفئة
14.5	7	أقل من 25
62.5	30	من 25-35
16.66	8	من 35-45
6.25	3	أكثر من 45
100	48	المجموع

يبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، ومن خلاله يتبين لنا أن أعلى نسبة في الفئات العمرية من 25-35 هي الأكثر تمثيلاً وذلك بنسبة 62.5% أي ما يعادل 30 عاملاً من مجموعة عينة البحث، ويرجع ذلك إلى حداثة نشاط المؤسسة واستراتيجية التوظيف المتبعة، والتي تركز على الفئة الشابة التي تتطلبها طبيعة النشاط من حيث إمكانات وقدرات العاملين، في حين نجد نسبة 16.66% والتي تمثل 8 عمال تمثلهم الفئة العمرية 35-45 بنسبة أقل والتي تتمركز كثيراً في الإدارة نظراً للخبرة المكتسبة في العمل أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة قدرت بنسبة 14.5% أي ما يعادل 7 عمال من مجموع عينة البحث، وهذا راجع إلى سياسة الاستقطاب من طرف المؤسسة خاصة لخريجي الجامعات، وبالنسبة للفئة العمرية الأخيرة أكثر من 45 سنة والتي قدرت بنسبة 6.25% أي ما يعادل 3 عمال، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على كبار السن لأنهم استخدموا واستغلوا كل طاقاتهم وإبداعاتهم وبالتالي فهي تشجع القدرات الشابة ذات الخبرة.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	33	68.75
أنثى	15	31.25
المجموع	48	100

يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 33 بنسبة مئوية تقدر ب 68.75% من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 17 عاملة أي بنسبة مئوية تقدر ب 34% من أفراد عينة الدراسة. ونلاحظ من خلال ذلك أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الذكور لطبيعة عملها وموقعها الجغرافي، وخاصة وحدة البلاستيك فإن معظم عمالها هم ذكور مقارنة بالإناث و التي تحتوي على عاملة تنظيف وأخرى سكرتيرة المدير أما الآخرون فهم رجال .

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية %
أعزب	5	10.41
متزوج	27	56.25
مطلق	4	8.33
أرمل	2	4.16
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 56.25% والتي تمثل 27 عاملا هم متزوجون وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تكون أكثر حاجة للعمل دون غيرها و ما نسبته 10.41% والتي تمثل 5 عمال هم غير متزوجين أما 4 عمال والتي تمثل نسبة 8.33% هم مطلعون في حين نجد النسبة الأخيرة 4.16% أي ما يعادل عاملين هم من فئة الأرمال .

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى
18.7	9	دراسات عليا
50	24	دراسات جامعية
29.1	14	مستوى ثانوي
2.08	1	مستوى إكمالي
0	0	مستوى أقل من إكمالي
100	48	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من مجموع أفراد العينة والتي يمثلها 24 عامل هم جامعيون، أي أن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي واستقطاب اليد العاملة المؤهلة و المدربة، وهذا ما تطلبه المنافسة و الانفتاح على السوق، ونسبة 92.1% من مجموع أفراد العينة تتمثل في 14 عاملا لديهم مستوى ثانوي، معظمهم خريجي معاهد التكوين المهني، وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي، نظرا لطبيعة النشاط الذي يحتاج القدرة على فهم تقنيات العمل، أما نسبة 18.7% من مجموع أفراد العينة والتي تمثل 9 عمال لديهم مستوى دراسات عليا نظرا لطبيعة الوظائف بسهولة، بينما نجد نسبة 2% من مجموع أفراد العينة والتي تمثل عامل واحد لديه مستوى إكمالي أما المستوى الأخير فيمثل نسبة 0% أي ما يعادل 0 عامل وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتمد بالنسبة لعملية التوظيف بدرجة كبيرة على أصحاب الدراسات الجامعية و العليا، وسبب ذلك راجع إلى طبيعة المهام التي تقوم بها المؤسسة، كما أنها لا تعتمد على الموارد البشرية غير المتعلمة بدءا من مهمة الاستقبال إلى أعلى وظيفة في المؤسسة.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
50	24	أقل من 5 سنوات
37.5	18	من 10 إلى 15 سنوات
12.5	6	أكثر من 10 سنوات
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال نسب الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات و التي تمثلها نسبة 50% أي ما يعادل نصف عينة البحث، وهذا نتيجة لحدثة المؤسسة واتباع سياسة التجدد في عملية التوظيف، ثم نسبة 37.5% التي تمثل الفئة من 10 إلى 15 سنوات أي ما يعادل 18 عاملا، وهي نسبة معتبرة إذا ما قورنت بمجموع عينة البحث، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة بالاحتفاظ بمواردها البشرية الكفؤة والفعالة، أما الفئة الأخيرة و التي هي أكبر من 10 سنوات التي تمثل نسبة 12.5% أي ما يعادل 6 عمال، ويرجع ذلك إلى الأقدمية والخبرة المهنية في المجال.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات العلمية

المحور الأول: القيادة الإدارية

الجدول رقم (6): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل القيادة التي تعملون تحت إشرافها؟

النسبة %	العدد	الاختيارات
45.88	22	تسلطية
54.16	26	ديموقراطية
100	48	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 54.16% من مجموع أفراد العينة والتي تقابلها 26 عامل أجابوا بأن القيادة التي يعملون تحت إشرافها هي قيادة ديموقراطية (تشاركية) أما نسبة 45.88% والتي تمثل 22 عامل من مجموع عينة البحث أجابوا بأنها قيادة تسلطية، يتضح مما سبق أن القيادة

التي يعمل العاملون تحت إشرافها في هذه المؤسسة هي قيادة ديمقراطية تشاركية أي أنها تمنح درجة أكبر من الحرية ومشاركة العاملين.

الجدول رقم (7): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل يتعامل معكم القائد بطيبة وإنسانية؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	32	66.66
لا	16	33.33
المجموع	48	100

بيانات الجدول توضح أن أكبر نسبة للعمال والتي تقدر بـ 66.66% والتي تشمل 32 عامل، صرحوا بأن القائد يتعامل معهم بطيبة وإنسانية، في حين نجد نسبة 33.33% والتي تقابلها 16 عاملا صرحوا بعدم ذلك أي أن القائد لا يتعامل معهم بطيبة وإنسانية، وربما يرجع ذلك إلى أن عقلية الموظف الجزائري لا يستحسن معاملته بطيبة وإنسانية لأنه لا يقدر ذلك النوع من المعاملة، ويقال إذا زاد الشيء عن حده نقلب إلى ضده، أو راجع إلى نوع القيادة الممارسة فإذا كانت قيادة تسلطية، فهذا من شأنه أن ينعكس سلبا على معاملة القائد مع أتباعه أو موظفيه، حيث يأمر وينهى دون أن يراعي حاجات مرؤوسيه أو حالتهم النفسية.

الجدول رقم (8): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل يركز في العقوبات التي يتعرضون لها في حال المخالفة على؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
الجوانب المادية	15	25.31
الجوانب المعنوية	7	14.58
الجوانب المادية و المعنوية معا	26	54.16
المجموع	48	100

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ بأن نسبة 54.16% وهي أعلى نسبة والتي تمثل 26 عاملا من مجموع عينة البحث التي صرحت بأن القائد يركز في العقوبات التي يتعرض لها العمال على الجوانب المادية و المعنوية، فالجوانب المعنوية أهميتها تعادل أهمية الحوافز المادية لما لها

من آثار على العامل، في حين نجد نسبة 31.25% والتي تمثل 15 عاملاً، أجابوا بأن القائد يركز على الجوانب المادية وربما يعود ذلك لدرجة اهتمام العامل بالجانب المادي أكثر من غيره، حيث أن العامل يؤدي وظيفته لينتظر في الأخير مقابل مادي يسد حاجاته وحاجات أفراد عائلته، لكن النسبة 14.58% والتي تعادل 7 عمال الذين صرحوا بأن القائد يركز على الجوانب المعنوية، كونهم مدركين للدور البالغ الذي تلعبه الحوافز المادية حيث أن القائد يركز على رفع معنويات العامل وإحساسه بأنه مهم مهما كانت الوظيفة التي يمارسها وهذا يكون له تأثير إيجابي أداء العامل.

الجدول رقم (9): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل تشعر بالارتياح في جماعة العمل التي تعمل معها؟

الاختيارات	العدد	النسبة%
نعم	41	85.41
لا	7	14.58
المجموع	4	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85.41% والتي تمثل 41 عاملاً أقرروا بالارتياح في جماعة العمل التي يعملون معها، وهذا راجع إلى: توافق الأفكار و الاتفاق في طريقة العمل و الهدف المشترك، محيط العمل مناسب (الشعور بالارتياح - طيبة الناس - وجود الثقة - الروح الجماعية) الحماس في العمل هذا بالنسبة للفئة التي أجابت بنعم، أما النسبة التي أقرت بعدم الارتياح في جماعة العمل والتي تقدر بـ 14.58% والتي تمثل 7 عمال فمبرراتها هي كالتالي: انعدام الحوار البناء- المحسوبية- ثقافة العمال -عدم تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة -عدم الارتياح و التوتر والخوف من العقوبة.

الجدول رقم (10): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل يولي القائد الذي تعمل تحت إشرافه ؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
عناية أكبر بالعمل مقارنة بالعاملين	1	2.08
عناية أكبر بالعاملين مقارنة بالعمل	16	33.33
يهتم بهما على قدر المساواة	31	64.58
المجموع	48	100

استنادا إلى نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 64.58% أي ما يعادل 31 عاملا صرحوا بأن القائد الذي يعملون تحت إشرافه، يولي اهتماما أكبر بالعمل و العاملين معا، نظرا لأن العامل هو الذي يقوم بأداء العمل، و بالتالي إذا تم الاهتمام بكليهما فسيتم تحقيق أهداف العامل وأهداف المؤسسة معا، في حين نجد نسبة 33.33% و التي تمثل 16 عاملا من مجموع أفراد العينة الذين أقرروا بأن القائد يهتم أكثر بالعاملين مقارنة بالعمل، وهذا راجع ربما إلى أن القائد يولي عناية أكبر بالعلاقات الإنسانية، فيهتم بالعوامل التي تؤثر على العامل و العمل على توفير الجو المساعد، ونجد نسبة 2.08% والتي تمثل عاملا واحدا الذي صرح بأن القائد الذي يعمل تحت إشرافه يولي اهتمام أكبر بالعمل مقارنة بالعاملين، ربما يرجع ذلك إلى أن القائد يعتبر العامل آلة منتجة، لا على أساس أنه رأس المال البشري للمؤسسة.

الجدول رقم (11): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: يعمل القائد على تشجيعكم وتحفيزكم على بذل مجهودات أكبر في العمل من خلال تركيزه على:

الاختيارات	العدد	النسبة%
الحوافز المادية	15	25.31
الحوافز المعنوية	8	16.66
الحافزين معا	25	52.08
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة من العمال الذين صرحوا بأن القائد يركز في تشجيعه للعامل على بذل مجهود أكبر في العمل على الحافزين معا، والتي قدرت بـ 52.08% والتي تمثل 25 عاملا، وربما ذلك يرجع إلى أن للحوافز المادية و المعنوية الأثر الكبير في زيادة الانتاج حيث ربطت القيادة زيادة الانتاج بحجم الحوافز المادية و المعنوية معا، فكلما كانت هناك حوافز مادية ومعنوية كلما زاد الانتاج، وتليها نسبة 31.25% والتي تعادل 15 عاملا الذين صرحوا بأن القائد يركز في ذلك على الحوافز المادية، كون أن الاهتمام الأول بالنسبة للعامل هو الأجر المادي والذي من أجله يمارس مهام معينة، في حين نجد أن نسبة 16.66% والتي تمثل 8 عمال الذين صرحوا بأن القائد يركز على الحوافز المعنوية لتشجيع العمال على بذل مجهود أكبر، نظرا لإيمانه بأهمية الحوافز المعنوية كالثناء و المشاركة في اتخاذ القرار و التشجيع في زيادة حماس الموظف للعمل.

الجدول رقم (12): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: كيف يتعامل معكم المشرف داخل المؤسسة ؟

الاختيارات	العدد	النسبة%
يضغط على العمال بشدة في العمل دون مراعات لقدراتهم	15	31.25
ينفذ العمل طبقا للتعليمات و الأوامر ولا يسمح بتضييع الوقت	19	35.58
يسمح بتبادل الأفكار، ويبيد النصح عند الحاجة	13	27.08
يعطي الحرية الكاملة للعامل و يتساهل مع كثيري الغياب و المقصرين في الأداء	1	2.08
المجموع	48	100

يتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن هناك نسبة كبيرة من العمال الذين صرحوا بأن المشرف ينفذ العمل طبقا للتعليمات والاوامر ولا يسمح بتضييع الوقت، والتي تقدر بنسبة 35.58% والتي تمثل 19 عاملا كونها مؤسسة خاصة ومن المعروف أن المؤسسة الخاصة تتميز بأنها ربحية وصارمة ثم تليها نسبة 31.25% وهي نسبة معتبرة أي ما يعادل 15 عاملا صرحوا بأن المشرف يضغط على العمال بشدة في العمل دون مراعات لقدراتهم وهذا ربما راجع إلى أنه ينفذ أوامر الذي أعلى منه وفي حال لم يقيم بذلك فإنه قد يتعرض لعقوبة، في حين أن نسبة 27.08% أي ما يعادل 13 عاملا صرحوا بأنه يسمح بتبادل الأفكار ويبيد النصح عند الحاجة، وهذا يرجع إلى نمط القيادة المتبع وهو ذلك النمط الذي يشجع المبادرة و الحوار و تقبل الرأي الآخر أما بالنسبة للنسبة الأخيرة التي تقدر ب 2.08% والتي تمثل عامل واحد الذي صرح بأنه يعطي الحرية الكاملة ويتساهل مع كثيري الغياب و المقصرين في الأداء، وقد يرجع ذلك إلى سياسة المشرف في الحفاظ واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمدربة.

الجدول رقم (13): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل يشجع العاملون على الإبداع؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	24	50
لا	24	50
المجموع	48	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 50% أي ما يعادل 24 عاملاً نصف عينة البحث، الذين صرحوا بأن القائد يشجع العاملين على الإبداع وهذا راجع إلى أن تخصص كل عامل في القيام بوظيفة ما مع مرور الوقت يؤدي إلى الإبداع وتفنن وإتقان العامل في أداءه لوظيفته وبالتالي الجودة في الانتاجية، كما أن العامل لكي يبدع في ذلك لابد من تشجيعه و حفزه على ذلك. أما النصف الآخر من عينة البحث والتي تقدر ب 20% أي ما يعادل 24 عاملاً صرحوا بأن القائد لا يشجع على الإبداع، ربما يرجع إلى خوفه من أن يفقد منصبه أو أن يكون هو المتميز فقط لا غير ولا يتحمل أن ينافسه من دون منه.

الجدول رقم (14): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل يعتمد القائد على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع الآخرين؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	44	91.66
لا	4	8.33
المجموع	48	100

تبين لنا نسب الجدول المتعلقة بالأسلوب الذي يعتمد عليه القائد في تعامله مع العاملين بالمؤسسة أن أكبر نسبة من العمال قدرت ب 91.66% أي ما يقارب 44 عاملاً من مجموع عينة البحث، وهذا راجع إلى أن القائد ينفذ القوانين على العمال دون مراعاة الجانب الإنساني، أو لكي لا تكون هناك فوضى، أما نسبة 8.33% أي ما يقارب 4 عمال فصرحوا بأن القائد لا يعتمد على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العاملين وهذا راجع إلى مركزهم الوظيفي و الذي لا يتطلب ذلك.

الجدول رقم (15): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل يتبنى الاقتراحات الهادفة من العاملين ؟

الاختيارات	العدد	النسبة%
نعم	28	58.33
لا	20	41.66
المجموع	48	100

تكشف لنا البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 58.33% من مجموع عينة البحث و الذين يمثلون 28 عامل أقرروا بأن القائد يتبنى الاقتراحات الهادفة من العاملين، ويرجع ذلك إلى أن العمال هم الأدرى بذلك فتكون اقتراحاتهم في محلها أو أن القائد يعتمد على الأسلوب الديمقراطي التشاركي ويهدف إلى تشجيع العامل على المبادرة وتقديم الاقتراحات لأنها أكثر تعبيراً عن احتياجاتهم. أما نسبة 41.66% والتي تمثل 20 عاملاً فأجابوا بأن القائد لا يتبنى الاقتراحات الهادفة من العاملين، وربما يرجع ذلك إلى القائد نفسه فهو يرى بأن ذلك يؤثر عليه بالسلب وينقص من شأنه، أو نظراً لطبيعة الوظيفة التي يقوم بها والتي لا تسمح بذلك.

الجدول رقم (16): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل يبادر بتفويض بعض صلاحياته ؟

الاختيارات	العدد	النسبة%
نعم	29	60.41
لا	19	39.58
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 60.41% التي تمثل ما يعادل 29 عاملاً الذين أقرروا بأن القائد يبادر بتفويض بعض صلاحياته أي أنه يشجع على تحمل المسؤولية و المشاركة في صنع القرار، أما نسبة 39.58% و التي تمثل ما يعادل 19 عاملاً والذين أقرروا بأن القائد لا يبادر بتفويض بعض صلاحياته، نظراً لكونه متسلط وجشع يجب السيطرة على كل شيء ولا يثق بالآخرين.

الجدول رقم (17): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء و المقترحات داخل المنظمة؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	23	47.91
لا	25	52.08
المجموع	48	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 52.08% من مجمع عينة البحث والتي تمثل 25 عاملا قد صرحت بأن القائد لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء والمقترحات داخل المنظمة لأنه ربما يرجع ذلك إلى أن العاملين غير مؤهلين لاتخاذ القررات أو أن القائد لا يؤمن بقدراتهم، في حين أن نسبة 47.61% والتي تمثل ما يقابل 23 عاملا قد صرحوا بأن القائد يسمح بمشاركتهم وإبداء آراءهم، وقد يرجع ذلك إلى أنه نوع من التحفيزات المعنوية التي يحتاج إليها العامل لزيادة إنتاجيته.

الجدول رقم (18): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: عند توزيع الواجبات على العاملين يراعي القائد

الاختيارات	العدد	النسبة %
قدرات العاملين وميولهم وتخصصاتهم	33	68.75
يغفل ميول العاملين واتجاهاتهم وتخصصاتهم	15	31.25
المجموع	48	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 68.75% من مجموع عينة البحث والتي تقابلها 33 عاملا أجابوا بأنه عندما يتم توزيع الواجبات على العاملين يراعي القائد قدرات العاملين و ميولهم وتخصصاتهم، فلكي يقوم العامل بوظيفته على أتم وجه لا بد أن تتطابق مواصفات الوظيفة مع مواصفات شاغل الوظيفة كما أن للميول دور مهم، فإذا كانت الوظيفة تلي ميول وطموح شاغلها فإنه يبدع في أداء تلك الوظيفة، في حين نجد نسبة 31.25% والتي تقابلها 15 عاملا من مجموع

عينة البحث أجابوا بأنه يتم إغفال ذلك نظرا لإيمان القائد بقدراتهم ومؤهلاتهم فيوكل إليهم بعض المهام دون مراعاة وهو يعتبر تحدي للعامل لكي يخرج كافة قدراته.

الجدول رقم (19): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل أنت راض عن تعامل القيادة معك؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	26	54.16
لا	22	45.83
المجموع	48	100

بيانات الجدول توضح أن أكبر نسبة من العمال الذين أقرروا بأنهم راضين عن تعامل القيادة معهم بنسبة تقدر بـ 54.16% أي ما يعادل 26 عامل، ويرجع ذلك إلى الشعور بالعدالة في التعامل وتوفير الجو المناسب للعمل من حرية في إبداء الرأي، الحوافز العادلة. في حين أن ما نسبته 45.83% أي ما يعادل 22 عامل قد أقرروا بأنهم غير راضين عن تعامل القائد معهم وربما يرجع ذلك إلى الأسلوب المتسلط الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، وجود صرامة في التعامل، التمييز بين العمال الذي يؤدي إلى قتل روح المبادرة، نقص الثقة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (20): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	27	56.25
لا	21	43.75
المجموع	48	100

والملاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العاملين والتي تقدر بـ 56.25% أي ما يعادل 27 عامل قد أقرروا بأن العمال يقومون بأعمالهم بكل كفاءة وفاعلية، في حين أن ما نسبته 43.75% أي ما يعادل 21 عاملا أجابوا بأن العاملون لا يقومون بتأدية عملهم بكفاءة وفاعلية، وهذا ربما يرجع إلى نقص المهارة والخبرة.

الجدول رقم (21): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	42	87.5
لا	6	12.5
المجموع	48	100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% والتي تمثل 42 عاملاً من مجموع عينة البحث، صرحوا أن العامل يبذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد ربما يرجع ذلك لإخلاصهم وتفانيهم وحبهم في العمل الذي يقومون به. في حين أن نسبة 12.5% والتي تمثل 6 عمال من مجموع عينة البحث الذين صرحوا بأن العامل لا يبذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد، ويرجع ذلك إلى تأثير المشاكل الاجتماعية، ضعف مستوى الأجر، انعدام روح المسؤولية، والتهاون في العمل.

الجدول رقم (22): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل تساهم القيم والمعتقدات التي يمتلكها العاملون في تحسين أدائهم؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	44	91.66
لا	4	8.33
المجموع	48	100

يوضح الجدول أن نسبة 91.66% والتي تعادل 44 عاملاً صرحوا بمساهمة القيم و المعتقدات التي يمتلكها العاملون في تحسين أدائهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة تأخذ بكل ما يساهم في تحسين الأداء، في حين أن نسبة 8.33% أي ما يعادل 4 عمال والذين صرحوا بعدم ذلك فرمما يعود ذلك إلى أن العمال قد لا يكتفون ذلك لتحسين أدائهم.

الجدول رقم (23): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل تساهم الأنظمة واللوائح والقوانين المعتمدة في المنظمة في تطوير أداء العاملين؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	35	72.91
لا	13	27.08
المجموع	48	100

حسب بيانات الجدول أعلاه فإن 72.91% من مجموع عينة البحث والتي تعادل 35 عامل صرحوا بأن الأنظمة و اللوائح والقوانين المعتمدة من قبل المنظمة تساهم في تطوير أدائهم، في حين أن نسبة 27.08% والتي تعادل 13 عاملا قد صرحوا بأنها لا تساهم في ذلك وربما يرجع ذلك إلى غموضها وعدم فهمها من قبل العاملين أو أنها تتعارض وقيم ومعتقدات العاملين.

الجدول رقم (24): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل توفر المؤسسة كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لتحسين الأداء؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	38	79.16
لا	10	20.83
المجموع	48	100

من خلال الجدول الموضح أعلاه فإن 79.16% من مجموع عينة البحث والتي تمثل 38 عاملا قد صرحوا بأن المؤسسة توفر كافة الإمكانيات و الموارد اللازمة لتحسين الأداء وذلك من خلال التحفيزات التي تقدمها (الترقية، التعويض المادي، الاهتمام بالنقل والمأكل وتوفير كل ظروف الراحة) أما نسبة 20.83% من مجموع عينة البحث والتي تمثل 10 عمال قد صرحوا بأن المؤسسة لا توفر كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لتحسين الأداء، وذلك يرجع ربما إلى العاملين أنفسهم فهناك مثلا لديه الطموح لتحسين أداءه و البحث عن التميز وهناك من لا يرغب بذلك- الجمود الوظيفي-

الجدول رقم (25): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: إذا كانت المؤسسة توفر كل ذلك، فعل العاملون يستغلونها في تحسين أدائهم؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	44	91.66
لا	4	8.33
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال بيانات الجول أن نسبة 91.66% من مجموع عينة البحث والتي تعادل 44 عاملاً قد صرحوا بأن العاملون يقومون باستغلال الامكانيات و الموارد التي توفرها المؤسسة من أجل تحسين أدائهم وهذا من أجل الحصول على امتيازات أكبر وإرضاء الطموح الوظيفي. في حين نجد أن نسبة 8.33% من مجموع عينة البحث والتي تعادل 4 عمال قد صرحوا بأن العاملون لا يقومون باستغلال ذلك من أجل تحسين أدائهم، وهذا راجع إلى شعورهم بالعنصرية و التمييز في منح الحوافز أو أنهم يشعرون بأن الامكانيات التي تقدمها المؤسسة تفوق قدراتهم.

الجدول رقم (26): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: العاملون في المؤسسة يبذلون مجهودات كبيرة أثناء أداء العمل

الاختيارات	العدد	النسبة %
حبا في العمل	18	37.5
خوفا من الفصل والعقاب	30	62.5
المجموع	48	100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% أي ما يعادل 30 عاملاً من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم يبذلون جهد كبير في العمل خوفاً من الفصل و العقاب ربما يرجع الدافع إلى العمل بالمؤسسة هو الأجر الذي يتلقاه العامل مقابل الجهد الذي يبذله أثناء العمل في حين أن نسبة 37.5% أي ما يعادل 18 عاملاً من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم يبذلون جهد كبير في العمل وذلك لحبهم واهتمامهم بالعمل أكثر من أي شيء آخر، وربما يرجع ذلك إلى أن العمل الذي يؤديه يلبي طموحاتهم الوظيفية أو الامتيازات التي يحققها لهم العمل وخاصة المعنوية .

الجدول رقم (27): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: اعتبار العامل شريك رئيسي في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تحسين أداءه

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	27	56.25
لا	21	43.75
المجموع	48	100

استنادا إلى نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 56.28% أي ما يعادل 27 عاملا من مجموع عينة البحث صرحوا بأن العامل يعتبر شريكا رئيسيا في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تحسين أدائهم، ويرجع ذلك إلى إحساس العامل بالدور الذي يقوم به كون أن العامل هو الأدرى بنقاط الضعف لديه. أما نسبة 43.75% أي ما يعادل 21 عاملا من مجموع عينة البحث الذين صرحوا بأن العامل لا يعتبر شريكا رئيسيا في ذلك وهذا راجع ربما إلى طبيعة المؤسسة ذات طابع خاص كما أن هناك لجنة مكلفة بذلك.

الجدول رقم (28): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: للعامل الاستعداد و الرغبة الكبيرة في انجاز العمل المطلوب

الاختيارات	العدد	النسبة %
أثناء أوقات الدوام الرسمية فقط	33	68.75
خارج أوقات الدوام	15	31.25
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.75% من مجموع عينة البحث والتي تمثل 33 عاملا صرحوا بأن للعامل الاستعداد و الرغبة الكبيرة في انجاز العمل المطلوب أثناء أوقات الدوام الرسمية فقط. في حين أن ما نسبته 31.25% من مجموع عينة البحث والتي تمثل 15 عاملا أقرروا بأن للعامل الاستعداد والرغبة الكبيرة في انجاز العمل المطلوب خارج أوقات الدوام أيضا، نظرا للعوامل التالية: نظرا لما يعود عليهم بالربح المادي (المنح) لخدمة مصلحة المؤسسة التفاني في العمل.

الجدول رقم (29): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: هل يتلقى برامج تدريبية لتطوير مهاراته وانجاز الأداء بكفاءة وفاعلية؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	26	54.16
لا	22	45.83
المجموع	48	100

تبين لنا النسب المبينة أعلاه أن نسبة 54.16% والتي تمثل 26 عامل قد أقرروا بأن العامل يتلقى برامج تدريبية من أجل تطوير مهاراته وإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، فالعامل يسعى إلى تطوير وتنمية مهاراته وقدراته للتحكم في العمل الذي يقوم به. في حين أن نسبة 45.83% أي ما يعادل 22 عامل أقرروا بعدم ذلك، بل خوفاً من فقدان الوظيفة أو مميزاتها وبالتالي يكون مجبراً على ذلك.

الجدول رقم (30): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: يعد نظام تقييم الأداء

الاختيارات	العدد	النسبة %
عاملاً رئيسياً لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي	34	70.83
لا يعتبر عاملاً رئيسياً لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي	14	29.16
المجموع	48	100

استناداً إلى نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 70.83% والتي تمثل 34 عامل صرحوا بأن عملية تقييم الأداء تعتبر عاملاً رئيسياً لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي، الأمر الذي يبرز أهمية عملية تقييم الأداء في المؤسسة إذ على أساسها تتخذ العديد من الإجراءات لتطوير الأداء، في حين نجد نسبة 29.16% والتي تشمل على 14 عامل أقرروا بأن عملية تقييم الأداء لا تعتبر كذلك وهذا راجع إلى دخول اعتبارات أخرى في عملية التقييم، كاعتبارات الشخصية.

الجدول رقم (31): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل يؤثر نظام العقوبات الذي تعتمد المؤسسة على تحسين الأداء وتطويره؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
------------	-------	----------

66.66	32	نعم
33.33	16	لا
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال الذين صرحوا بأن نظام العقوبات المعتمد من قبل المؤسسة يؤثر على الاداء وتطويره، والتي تقدر بـ 66.66% أي ما يعادل 32 عامل فريط تحسين الأداء وتطويره بالعقوبة من شأنه أن يساهم في تحسين الاداء كالتهديد بالطرده من الوظيفة. في حين نجد أن نسبة 33.33% أي ما يعادل 16 عامل قد صرحوا بأنه لا يؤثر على الأداء و تطويره وذلك يرجع ربما إلى أن تلك الفئة تعمل على تحسين أدائها دون الاهتمام أو الخوف من العقوبات، بل لأسباب أخرى.

المحور الثاني: القيادة والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (32): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل للقيادة الإدارية التي تعمل تحت إشرافها تأثير على أدائك الوظيفي؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	38	79.16
لا	10	20.83
المجموع	48	100

والملاحظ من خلال بيانات الجول الموضح أعلاه أن نسبة 79.16% والتي تمثل 38 عامل من مجموع عينة البحث، أقروا بتأثير القيادة الإدارية على أداء العمال وهذا راجع ربما إلى أسلوب القيادة المتبع حيث يعمل القائد على توجيه العمال الوجهة الصحيحة لأنه هو المسؤول عن أعمالهم و بدورهم العمال ينصاعون وراء مقترحاته. أما نسبة 20.83% أي ما يعادل 10 عمال فأقروا بعدم تأثير القائد على أدائهم وهذا راجع ربما إلى نوع ودرجة التأثير الذي تمارسه القيادة عليهم أو أنهم لا يبالون بها و غالبا ما يتحكم فيها الجانب النفسي.

الجدول رقم (33): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: وهل يكون تأثير قائدك عليك؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
------------	-------	----------

22.91	11	إيجابي دائما
27.08	13	سلي دائما
50	24	إيجابي أحيانا وسلي أحيانا أخرى
100	48	المجموع

والملاحظ من خلال بيانات الجول الموضح أعلاه أن نسبة 50% أي ما يقارب 24 عامل من مجموع عينة البحث قد أقرروا أن التأثير يكون إيجابي أحيانا وسلي أحيانا أخرى وذلك يرجع إلى المواقف التي يتعرضون لها أو حتى الصعوبات التي تواجهه في ذلك، أما نسبة 27.08% أي ما يقارب 13 عامل من مجموع عينة البحث قد أقرروا بالتأثير السلبي للقائد وربما يرجع ذلك إلى عدم رضاهم عن أسلوب القائد أو نفسية العامل. في حين نجد نسبة 22.91% أي ما يقارب 11 عامل من مجموع عينة البحث قد أقرروا بالتأثير الإيجابي للقائد وهذا ربما يرجع إلى الشخصية الكاريزمية التي يمتلكها.

الجدول رقم (34): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: حضور القائد أثناء أدائك الوظيفي يساهم في

النسبة %	العدد	الاختيارات
35.41	17	ارتفاع الأداء
16.66	8	انخفاض الأداء
47.91	23	لا يأخذ هذا العامل بعين الاعتبار
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 47.91% والتي تشمل 23 عامل أقرروا بأنهم لا يأخذون حضور القائد أثناء تأديتهم العمل بعين الاعتبار، وذلك ربما يرجع إلى درجة ثقتهم بأنفسهم ومدى قدرتهم على إنجاز العمل دون أية مراقبة في حين نجد أن نسبة 35.41% والتي تشمل 17 عامل أقرروا بأن حضور القائد يساهم في ارتفاع الأداء ويعود ذلك إلى أن القائد يقوم برفع معنوياتهم و تشجيعهم وتوجيههم مما يؤثر إيجابا على أدائهم، أما نسبة 16.66% والتي

تشمل 8 عمال أقروا بأن حضور القائد يساهم في انخفاض الأداء، ويرجع ذلك إلى أن العامل عندما تتم مراقبته فإن سلوكه يتغير و يشعر بالارتباك و الخوف مما يؤثر سلبا على أدائه.

الجدول رقم (35): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: علاقتك مع قائدك تحكمها

الاختيارات	العدد	النسبة%
علاقات رسمية فقط	27	58.33
علاقات غير رسمية	8	16.66
رسمية أحيانا وغير رسمية أحيانا أخرى	12	25
المجموع	48	100

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد نسبة 58.33% أي ما يعادل 28 عامل قد أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين قائدهم هي علاقات رسمية فقط أي أن القائد لا يشجع إقامة علاقة أسرية مع عماله، نظرا لطبيعة عمله الذي يستلزم الصرامة و تطبيق القوانين كما هي. في حين نجد أن نسبة 25% أي ما يعادل 12 عامل قد أجابوا بأنها علاقة رسمية أحيانا وغير رسمية أحيانا أخرى، وهذا ربما يرجع إلى طبيعة الموقف فهناك مواقف تفيد فيها العلاقات الرسمية ومواقف أخرى يستحسن أن يعامل القائد موظفيه بطيبة وإنسانية. أما ما نسبته 16.66% و التي تمثل 8 عمال قد أجابوا بأن العلاقة بينهم وبين القائد هي علاقات غير رسمية، وهذا ربما يرجع إلى أن القائد يدرك أهمية العلاقات غير الرسمية وما من تأثير إيجابي .

الجدول رقم (36): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: ضعف التفاعل بينك بين قائدك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي:

الاختيارات	العدد	النسبة%
نعم	36	75
لا	12	25
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة والتي تمثل 75% اشتملت على 35 عامل صرحت بأن ضعف التفاعل بينهم وبين القائد يساهم في انخفاض مستوى أدائهم، وربما يرجع إلى أن القائد لا يستخدم وسائل اتصال فعالة كونه لا يقوم على الحوار و المناقشة أو أي اقتراح يقدمه العامل . في حين أن نسبة 25% اشتملت على 12 عاملا صرحوا بأن ضعف التفاعل بينهم وبين القائد لا يساهم في انخفاض مستوى الأداء وهذا ربما راجع إلى وضوح كل ما هو متعلق بالعمل أو المؤسسة في حد ذاتها وبالتالي فهم لا يحتاجون إلى التفاعل مع القائد.

الجدول رقم (37): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة حول: تشجيع قائدك لك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة وفاعلية:

الاختيارات	العدد	النسبة%
نعم	38	79.16
لا	10	20.83
المجموع	48	100

ما نلاحظه حسب نسب الجدول أعلاه، فإن أكبر نسبة والتي تقدر ب79.16% أي ما يعادل 38 عامل وهذا راجع ربما إلى أن العامل يولي أهمية كبيرة للحوافز المادية التي تزيد من حماس العامل و تأدية الأعمال بكل إتقان وتفان وإخلاص. أما نسبة 20.83% أي ما يعادل 10 عمال قد صرحوا بأن تشجيع القائد لا يدفع لإنجاز الأعمال بكفاءة و فاعلية، وربما يرجع إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها التي لا تستلزم التشجيع.

الجدول رقم (38): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل يؤدي نظام الاتصال السائد في المؤسسة إلى ضعف أدائك الوظيفي؟

الاختيارات	العدد	النسبة%
نعم	18	35.41
لا	30	62.5
المجموع	48	100

يتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 62.5% أي ما يعادل 18 عامل من مجموعة عينة البحث صرحوا بأن نظام الاتصال السائد في المؤسسة يؤدي إلى ضعف الأداء، وهذا ربما يرجع إلى عدم وجود شبكة اتصال رسمية واضحة وجزئية ومعروفة لدى العمال لتسهيل تدفق المعلومات بما يخدم الأداء. أما نسب 35.41% أي ما يعادل 18 عاملا من مجموع عينة البحث صرحوا بأن نظام الاتصال السائد في المؤسسة لا يؤدي إلى ضعف الأداء، كون أن الطبيعة البشرية للفرد العامل تقتضي الحاجة إلى التحفيز المعنوي والاعتراف بالمجهودات المقدمة و الاهتمام بانشغالاته المتعددة، وهنا يأتي دور القائد في تحقيق هذا المطلب من خلال التواصل الدائم مع العاملين.

الجدول رقم (39): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة منتجاتها؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	42	87.5
لا	6	12.5
المجموع	48	100

يتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة منتجاتها قدرت بـ 87.5% أي ما يقابل 42 عامل من مجموع عينة البحث وهذا راجع إلى أن المؤسسات لكي تحافظ على استقرارها وبقائها يجب عليها أن تواكب كل المستجدات والتطورات ومن أهمها التكنولوجيا. في حين نجد أن ما نسبته 12.5% أي ما يعادل 6 عمال صرحوا بأن المؤسسة لا تستخدم التكنولوجيا الحديثة وذلك ربما راجع إلى طبيعة الأعمال التي يؤديونها أو أنها تتطلب ذلك.

الجدول رقم (40): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: في حال استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة هل يساهم ذلك في تطوير أدائك الوظيفي؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	45	93.75

6.25	3	لا
100	48	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء بنسبة قدرت بـ 93.75% أي ما يعادل 45 عامل، أما ما نسبته 6.25% والتي تمثل 3 عمال لديهم توجهات سلبية نحو مساهمة استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في تطوير الأداء وهذا ربما يرجع إلى عدم التحكم في التقنية مما يؤثر سلبا ويشكل تهديدا على مراكزهم.

الجدول رقم (41): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة
حول: هل تمنح لك الحرية الكافية لأداء عملك بعيدا عن الضغوط المختلفة؟

الاختيارات		العدد	النسبة %	إذا كان الجواب لا؟	
نعم		27	56.25	العدد	النسبة %
لا		21	43.75	سلي	90.47
المجموع		48	100	ايجابي	14.28
		21	100	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% والتي تعادل 27 عامل قد أقروا بأنه تمنح لهم الحرية الكافية لأداء العمل بعيدا عن الضغوطات المختلفة، وهذا ربما يرجع إلى أن المؤسسة تسهر على راحة العامل من خلال توفير البيئة المساعدة لإنجاز العمل. في حين نجد أن ما نسبته 43.75% أي ما يعادل 21 عامل أقروا بأنه لا تمنح لهم الحرية الكافية لأداء العمل، وذلك يرجع ربما إلى أن القائد لا يثق بقدرات العاملين أو أنه لاحظ تهاون في ذلك.

الجدول رقم (42): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة
حول: هل العمل بروح الفريق يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	47	97.91
لا	1	2.08
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 97.91% والتي تمثل ما يعادل 47 عاملا من مجمع عينة البحث الذين أقروا بأن العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول، وهذا راجع إلى توفر المناخ المساعد كالتعاون والانسجام، في حين أن ما نسبته 2.08% أي ما يعادل عامل واحد الذي أقر بأن العمل بروح الفريق لا يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل، وهذا راجع إلى أنه غير مرتاح في جماعة العمل كوجود صراعات.

الجدول رقم (43): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل المشاركة تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل؟

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	44	91.66
لا	4	8.33
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 91.66% والتي تمثل 45 عامل من مجموع عينة البحث صرحوا بأن المشاركة تزيد من اهتمام وحماس العامل للعمل وهذا راجع إلى أن المشاركة مثلا في اتخاذ القرار ترفع من معنويات العامل باعتبارها حوافز معنوية. أما ما نسبته 8.33% والتي تمثل 4 عمال، صرحوا بدور المشاركة في الحماس للعمل وهذا راجع ربما إلى طبيعة المهام التي يؤديها والتي تحتاج إلى المشاركة.

الجدول رقم (44): يوضح استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة

حول: هل برنامج الحوافز ونظام المكافآت المعتمد في المؤسسة يحفزك على زيادة أدائك

الوظيفي

الاختيارات	العدد	النسبة %
نعم	38	79.16
لا	10	20.83
المجموع	48	100

استنادا إلى نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أقروا بأن نظام الحوافز و المكافآت المعتمد في المؤسسة محفز على زيادة الأداء حيث قدرت هذه النسبة ب 79.16%

والتي تمثل 38 عامل وهذا راجع إلى رغبة المؤسسة في الزيادة من الكفاءة الإنتاجية أي الجودة في المنتجات وكذا الحفاظ على الكفاءات . في حين نجد ما نسبته 20.83% و التي تمثل 10 عمال صرحوا بأن نظام الحوافز و المكافآت المعتمد في المؤسسة لا يحفز على زيادة الأداء الوظيفي ويعود ربما إلى عدم اهتمام المؤسسة بالحوافز المادية وإن كانت موجودة فهناك أفضلية في توزيعها.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال هذه الدراسة التي تتمحور حول الدور الفعال للقيادة الإدارية في رفع الأداء الوظيفي في المنظمة، يمكن القول بأن القيادة تعتبر الفاعل الرئيسي و الأساسي المؤثر في توجيه القوى العاملة ودفعها اكتشاف وتفجير الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة. ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى عدة نتائج يمكن تبيانها كالآتي:

- تلعب القيادة الإدارية دورا مهما ومؤثرا في توفير الجو المساعد على رفع الأداء، وهذا استنتاجنا من خلال:

شعور العامل بأنه مجرد آلة منتجة .

الجو غير المناسب (عدم وجود ثقة متبادلة، تسلط القائد، الشعور بالتقييد، العنصرية في تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، العنصرية، نقص الحوافز المادية كضعف الأجر القاعدي.....)

رغم الحوافز التي تقدمها المؤسسة وذلك في المؤسسات الدينية والوطنية إلا أنها لا تهتم بالقدر الكافي تحفيز العاملين ماديا ومعنويا للعمال مما يؤثر سلبا على الأداء. أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بإقامة ندوات ودورات تثقيفية حول كل ما يتعلق بالعمل لأنه يساهم في رفع مستوى العمال واكتساب الخبرة في ذلك. وبالتالي على القادة أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار، إلا أن ذلك لا يعني أن المؤسسة لا تهتم بالعامل فهي:

- قد خصصت مصلحة خاصة بالموارد البشري، تهتم به وتعمل على تنمية قدراته وتحفيزه .
- اهتمام إدارة الموارد البشرية باستقطاب اليد المؤهلة و المدربة القادرة والراغبة في العمل.
- اهتمام المؤسسة بالقدرات البشرية الشابة التي تكون قادرة على الإبداع والتميز.
- اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية المتطورة وذلك من أجل رفع كفاءة أداء عاملها.
- انضمام المؤسسة إلى منظمة ISO العالمية وهذا إن دل إنما يدل على أن أدائها يرقى إلى منافسة المؤسسات الكبرى.

- من خلال إجابات أفراد العينة اتضح لنا أن نوع القيادة السائدة في هاته المؤسسة هي قيادة تسلطية، حيث أن القائد لا يولي أي إهتمام للعامل بقدر ما يهتم بالانتاج والجوانب غير الرسمية في العمل، في حين أنهم يأملون في قيادة ديمقراطية تسمح بالحوار وتبادل الآراء.
- كما أن نوعية الأداء تتأثر بدرجة كبيرة بالجانب المادي، فكلما كانت الحوافز المادية مرضية كلما كان الأداء جيد.

الختامة

الخاتمة:

يعتبر الشغل الشاغل لدول العالم والمؤسسات التي تسعى لأن تكون في الصدارة صناعة قادة الإداريين، حيث أن النمط القيادي يؤثر جوهريا على أداء المنظمات والتي تفترض على شاغليها مسؤولية عظيمة لإنجاح أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها من خلال القائد الإداري الذي يعمل على إثارة اهتمام مرؤوسيه بدفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد.

والمؤسسات في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة و الرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي وزيادة قدرتها التنافسية.

وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التالية:

✓ توفير نظام للبيانات والمعلومات يساعد إدارة الموارد البشرية في عملية اختيار القادة الإدارية.

✓ تعزيز ممارسة القادة للنمط الديمقراطي من خلال بناء علاقات عمل ايجابية بين القائد وأتباعه لما لها من آثار ايجابية وخاصة على مستوى الأداء والإنتاج.

✓ يجب الاهتمام بإعداد القادة الإداريين وتأهيلهم من خلال الدورات التدريبية.

✓ ضرورة تجنب القادة ممارسة النمط الاستبدادي لأن التسلط والاستبداد يخلق العنف ضد العمل و المؤسسة معا مما يسبب عدم استقرار المؤسسة.

✓ ضرورة قيام القائد بالعمل على خلق مناخ ايجابي وبيئة صحية للعمل من خلال: المساواة والقيم الايجابية والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بتطوير قدراتهم وخلق توازن بين متطلبات العمل والمميزات الشخصية والنفسية للعامل.

✓ منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب التشاوري في الإدارة و تفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم، وكذا ثقتهم بأنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يكونوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات الأمر الذي يؤثر إيجابا على أدائهم وهذا بدوره يقود إلى خلق قيادات مستقبلية داخل المنظمة وبالتالي تزيد من فرص نموها واستمراريتها.

- ✓ إنشاء خلية خاصة داخل مصلحة الموارد البشرية لمتابعة شكاوي العمال ودراسة مشاكلهم وفق أولويات تخدم المؤسسة و العمال معا.
- ✓ تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة شاملة للوقوف على الأخطاء و النقائص من جهة ولمعرفة المشاكل التي تحول دون جودة الأداء وكذا بناء على ذلك يتم تخصيص برامج تدريبية تساهم في تطوير أداء العاملين والتي يجب أن لا تقتصر على القيادة العليا للمؤسسة .
- ✓ عدم النظر إلى السلطة بمنطق مصدر قوة وأمر وعقاب بل يجب النظر إليها بمنطق إقناع وتنظيم ومساعدة على أداء العمل.
- ✓ العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات تكون واضحة وجزلية ومعروفة لدى العمال ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات والقيادات التابعة لها من أجل رفع مستوى أداء العمال.
- ✓ التحلي بثقافة التشجيع و التحفيز من خلال رفع معنويات العمل وتقديم الشكر و الثناء عند تقديم الأعمال الجيدة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

أ- 1- باللغة العربية:

1. إبراهيم الظاهر نعيم، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2009،
2. ابراهيم بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، 2002،
3. حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999 .
4. بن عبد العزيز الدعيلج إبراهيم، أسس الإدارة العامة و الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2006 .
5. حريم حسن، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004.
6. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 .
7. حمدي رضا هاشم، التدريب و التأهيل الإداري، عمان: دار الرّاية للنشر و التوزيع، 2010 .
8. محمد حسن الشماع خليل، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة، 2000 .
9. الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000،
10. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر: دار هومو: 2002 .
11. عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: دار السماح، 2001،
12. كاظم حمود الفريجات خضير، و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2009 .
13. خليل الجميلي خيري، التنمية الإدارية في خدمة التنمية الاجتماعية، د ط، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
14. خلف طراونة هاني، نظريات الإدارة الحديث ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012،
15. صقر عاشور أحمد، السلوك الانساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004،
17. الصيرفي محمد، السوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2006 .

- 18.العلاق بشير ، تنمية المهارات الإشرافية و القيادة ، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009
- 19.الصيرفي محمد ، إدارة العمل الجماعي ،الإسكندرية: حورس الدولية للنشر و التوزيع ،2008 .
- 20.الصيرفي محمد ، القيادة الإدارية الإبداعية ،مصر: دار الفكر الجامعي ، 2007.
- 21.الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الفرد، ج2،الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 22.عباس سهيلة ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، عمان :دار وائل للنشر و التوزيع : ، 2004 .
- 23.عبد العظيم حسين سلامة ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، عمان: دار الفكر، 2005 .
- 24.عبد الوهاب محمد رفعت ، إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1998 .
- 25.بن حبتور عبد العزيز صالح ، أصول و مبادئ الإدارة العامة ، الإسكندرية :الدار العلمية للنشر و التوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع : عمان ، 2000 .
- 26.العجمي محمدحسين، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، عمان: دار المسيرة، 2008 .
- 27.العلاق بشير ، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010.
- 28.العلاق بشير ، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،2008.
- 29.عوض فاتن ،القيادة و الاشراف الاداري،عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 30.فرج طاهر علاء ،إدارة التحول و القيادة الفعالة، عمان :دار الراية ، 2010.
- 31.كاظم حمود خضير ، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الصفاء، 2002 .
- 32.كلالدةظاهر ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، عمان: دار زهران للطباعة و النشر ، 1997
- 33.كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، عمان: دار الثقافة ، 2007.
- 34.كورتاج ، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية ،تر سالم العيسى، سوريا: دار علاء الدين ، 1999.
- 35.ماهرأحمد ،الإدارة المبادئ و المهارات، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004.
- 36.محمد سيد قنديل علاء ،القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، 2010 .
- 37.محمد عساف عبد المعطي ، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ،عمان دار زهران للطباعة و النشر ، 2004 .
- 38.مؤيد سعيد السالم ،نظرية المنظمة، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005 .
- 39.سيد مصطفى أحمد ، ادارة البشر: الاصول و المهارات، القاهرة: دون دار نشر، 2002 .

أ-2- الكتب باللغة الأجنبية:

1. Dictionnaire Larousse de la langue française. 2001..
2. Pierre Thépaut .Lekit du manager opérationnel. Edition.paris.2^{ème} éd. 1999.
3. Jean- Michl Plane. La gestion des ressources humaines.Economica. Paris. Néd.2003.

ب-المذكرات:

1. بزيح حامد بن تويلى العازمي محمد ، " القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري " ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006.
2. بعجي سعاد ، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة :مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة clpمنطقة سطيف "،رسالة ماجستير ،إدارة أعمال ،قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة المسيلة ،2006-2007.
3. بن سعد القحطاني عبد العزيز ، "فاعلية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية" ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2009.
4. بن عبد الله عياش الغامدي سعيد ، "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب "،رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2002.
5. بن علي الصامل ناصر ، " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي " رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، 2011 .
6. بن علي بن محمد القرني مصلح ، "دور القيادات الميدانية في بناء فريق العمل" ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الشرطية ، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2007 .
7. الهاديالحسينيصلاح، "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا "،رسالة ماجستير ،قسم الإدارة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ،الدنمارك ،2009.

8. حمد أبو الفضل عبد الشافي ، "القيادة و الإدارة في الفكر العربي المعاصر الأدوار و المقومات و العناصر"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012 .
9. الحميضي عبد العزيز بن محمد، "عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي" ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
10. رجمخالد " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف خلال 2011" ،رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
11. زياد الخليفة سعيد ، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
12. سعدي ضيف الله الغبونناصر ، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء و المستشفيات العسكرية و المدنية" دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني و مجمع الرياض الطبي" رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
13. شامي صليحة ، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير،جامعة بومرداس ،2009-2010 .
14. صالحى سميرة ، " أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين" ، رسالة ماجستير، فرع تنظيم الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
15. عبد الصمد سميرة ، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة المورد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة SERUB" ،رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
16. محمود حسن ناصر حسن ،"الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" ،رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

17. مليانيوبكر ، "تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-" رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010.

18. منال عويبة ، "فعالية القيادة الادارية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية"، رسالة ماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة، 2012.

19. هديريس مشلحالمطيري جبر ، "مهارات القائد في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الشرطية ، تخصص القيادة الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005.

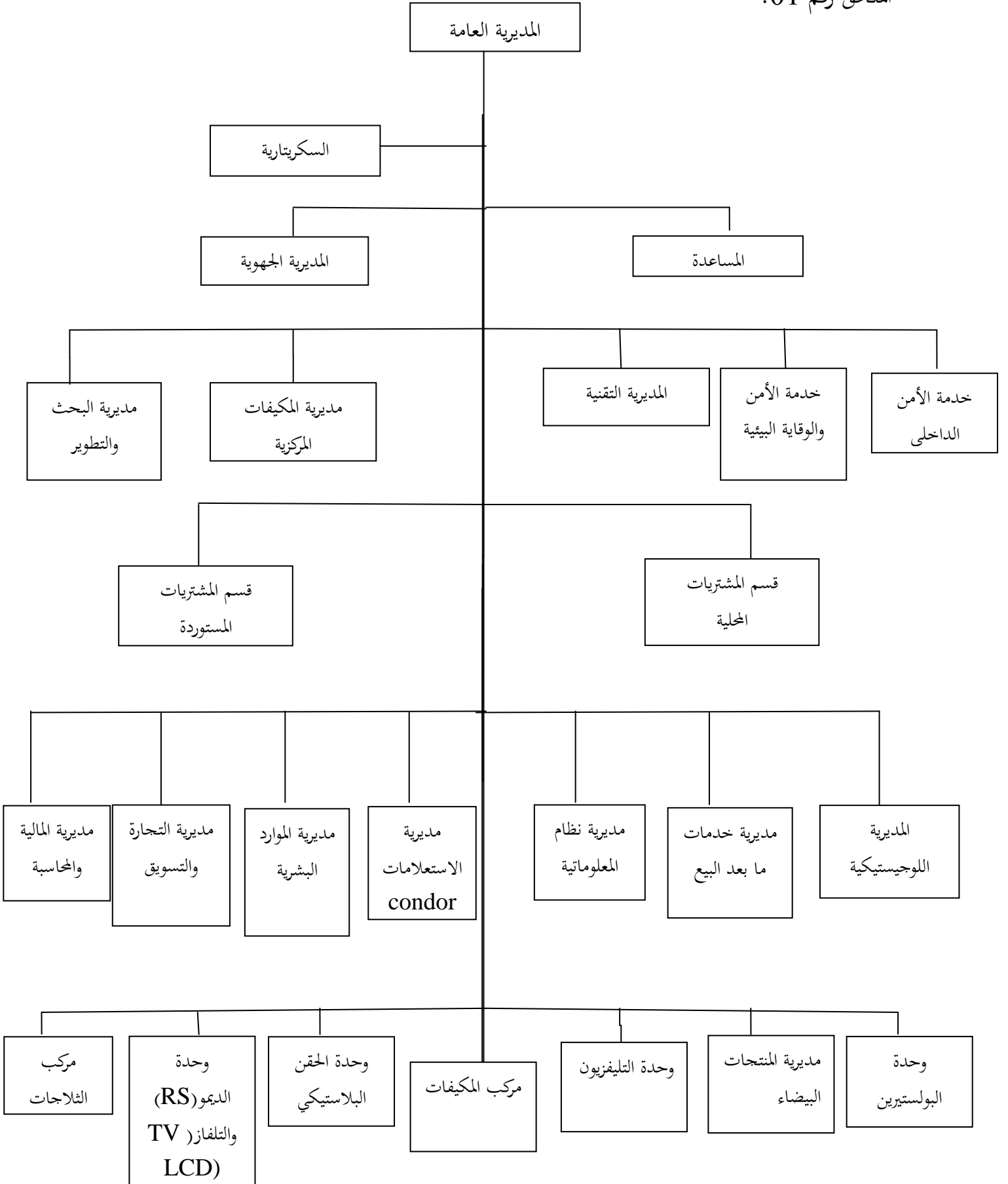
ج- الملتقيات و الدراسات العلمية:

1. بن سمشة أمال ، "مقارنة بين تكوين الكفايات و تحسين أداء الأفراد في العمل"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، عدد خاص: ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، عناية، د س ن.
2. السنخل آية وآخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس"، دراسة عن قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية، د س ن.
3. السيد أبو مصبح محمد حمدي ، " دور القيادة الإدارية في إدارة وتنمية الموارد البشرية " ، مؤتمر الإصلاح و التطوير الإداري ، 2009.
4. سيد مصطفى أحمد ، "استراتيجيات إدارة الأداء و التطوير الوظيفي" ، مؤتمر التطوير الوظيفي، الكويت :2-4 أكتوبر، 2002.
5. عطية العربي ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين فيالأجهزةالالكترونية المحلية"، مجلة الباحث، عدد10، ورقة، 2012.
6. مزهودة عبد المليك ،"الأداء بين الكفاءة و الفعالية :مفهوم و تقييم" ، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

د-المواقع الالكترونية:

w ww . condor.dz

الملاحق



الملحق رقم 02:

جامعة المسيلة.

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

ماستر في: إدارة وحكامه محلية.

استبيان:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة الموسومة بدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، راجية منكم التعاون و التكرم بقراءة كل محاوره والإجابة بدقة وموضوعية عن مختلف الأسئلة المطروحة، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة. وإذ أشكركم على تفهمكم وتعاونكم في الإجابة عن هذه الأسئلة، أحيطكم علما أن ما تقدمونه من معلومات سيحظى بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبة.

أولاً: البيانات الشخصية:

- العمر:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 35 سنة

من 35 إلى 45 سنة

أكثر من 45 سنة

- الجنس:

ذكر

أنثى

- الحالة العائلية:

أعزب (عزباء)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

- المستوى الدراسي:

دراسات عليا

دراسات جامعية

مستوى ثانوي

مستوى إكمالي

مستوى أقل من الإكمالي

- سنوات الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: القيادة الإدارية

- هل القيادة التي تعملون تحت إشرافها:

تسلطية

ديمقراطية (تشاركية)

- هل يتعامل معكم القائد بطيبة وإنسانية؟

نعم

لا

- هل يركز في العقوبات التي تتعرضون لها في حال المخالفة على:

الجوانب المادية

الجوانب المعنوية

الجوانب المادية والمعنوية معا

- هل تشعر بالارتياح في جماعة العمل التي تعمل معها؟

نعم

لا

في حالة الإجابة ب لا. لماذا؟

.....

.....

.....

.....

في حالة الإجابة ب نعم. لماذا؟

.....

.....

.....

.....

- هل يولي القائد الذي تعمل تحت إشرافه :

عناية أكبر بالعمل مقارنة بالعاملين

عناية أكبر بالعاملين مقارنة بالعمل

يهتم بهما معا على قدر المساواة

- يعمل القائد على تشجيعكم وتحفيزكم على بذل جهودات أكبر في العمل من خلال تركيزه على:

الحوافز المادية

الحوافز المعنوية

الحافزين معا

- كيف يتعامل معكم المشرف عليكم داخل المؤسسة؟

يضغط على العمال بشدة في العمل دون مراعات لقدراتهم

ينفذ العمل طبقا للتعليمات والأوامر ولا يسمح بتضييع الوقت

يسمح بتبادل الأفكار، ويبيدي النصح عند الحاجة

يعطي الحرية الكاملة للعامل ويتساهل مع كثيري الغياب والمقصرين في الأداء

- هل يشجع العاملين على الإبداع؟

نعم

لا

- هل يعتمد القائد على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العاملين؟

نعم

لا

- هل يتبنى الاقتراحات الهادفة من العاملين؟

نعم

لا

- هل يبادر بتفويض بعض صلاحياته؟

نعم

لا

- هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء والمقترحات داخل المنظمة؟

نعم

لا

- عند توزيع الواجبات على العاملين يراعي القائد:

قدرات العاملين وميولاتهم وتخصصاتهم

يغفل ميول العاملين و اتجاهاتهم وتخصصاتهم

- هل أنت راض عن تعامل القيادة معك؟

نعم

لا

في حالة الاجابة بلا. فما هي أسباب عدم الرضا؟

.....

.....

.....

....

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

- هل يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة و فاعلية؟

نعم

لا

- هل يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز الأداء في الوقت المحدد؟

نعم

لا

إذا كان الجواب لا. فلماذا؟

.....

.....

.....

.....

....

- هل تساهم القيم و المعتقدات التي يمتلكها العاملون في تحسين أدائهم؟

نعم

لا

- هل تساهم الأنظمة و اللوائح و القوانين المعتمدة في المنظمة في تطوير أداء العاملين؟

نعم

لا

- هل توفر المؤسسة كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لتحسين الأداء؟

نعم

لا

- إذا كانت توفر مختلف الإمكانيات والموارد فهل يقوم العاملون باستغلالها من أجل تحسين أدائهم؟

نعم

لا

- العاملون في المؤسسة يبذلون مجهودات كبيرة أثناء أداء العمل:

حبا في العمل

خوفا من الفصل أو العقاب

- يعتبر العاملون شريكا رئيسيا في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تحسين الأداء الوظيفي:

نعم

لا

- للعامل الاستعداد والرغبة الكبيرة في انجاز العمل المطلوب:

أثناء أوقات الدوام الرسمية فقط

خارج أوقات الدوام أيضا

إذا كان له الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية. فما هي العوامل الرئيسية التي شجعت على ذلك؟

.....

.....

- هل يتلقى العامل برامج تدريبية من أجل تطوير مهاراته وإنجاز الأداء المطلوب منه بكفاءة و فاعلية؟

نعم

لا

- يعد نظام تقييم الأداء:

عاملا رئيسيا لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي

لا يعتبر عاملا رئيسيا لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي

- تقييم الأداء في المؤسسة يخضع:

لا اعتبارات موضوعية فقط

لا اعتبارات شخصية

لا اعتبارات موضوعية وشخصية معا

- هل يؤثر نظام العقوبات الذي تعتمده المؤسسة على تحسين الأداء و تطويره؟

نعم

لا

المحور الثالث: القيادة و الأداء الوظيفي

- هل للقيادة الإدارية التي تعمل تحت إشرافها تأثير على أدائك الوظيفي؟

نعم

لا

- وهل يكون تأثير قائدك عليك:

إيجابي دائما

سلي دائما

إيجابي أحيانا وسلي أحيانا أخرى

- حضور القائد أثناء أداءك الوظيفي يساهم في:

ارتفاع الأداء

انخفاض الأداء

لا يأخذ هذا العامل بعين الاعتبار

- علاقتك مع قائدك تحكمتها:

علاقات رسمية فقط

علاقات غير رسمية

رسمية أحياناً وغير رسمية أحياناً أخرى

- ضعف التفاعل بينك و بين قائدك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي:

نعم

لا

- تشجيع قائدك لك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة وفاعلية:

نعم

لا

- هل يؤدي نظام الاتصال السائد في المؤسسة إلى ضعف أدائك الوظيفي:

نعم

لا

- هل تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة منتجاتها؟

نعم

لا

- في حال استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة هل يساهم ذلك في تطوير أدائك الوظيفي؟

نعم

لا

- هل تمنح لك الحرية الكافية لأداء عملك بعيداً عن الضغوط المختلفة؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بلا. فهل يؤثر ذلك على أدائك؟

تأثير سلبي

تأثير إيجابي

- هل العمل بروح الفريق يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل؟

نعم

لا

- هل المشاركة تزيد من اهتمامك و حماسك للعمل:

نعم

لا

- هل برنامج الحوافز و نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة يحفزك على زيادة أدائك الوظيفي؟

نعم

لا

- ما هي أهم الصعوبات التي تواجهك في سبيل تحسين أدائك؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- أهم مقترحاتك لتفعيل دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي:

.....
.....
.....

-أمل إضافة ما لديكم من معلومات أو ملاحظات تفيد الدراسة والبحث.

.....
.....

الفهارس

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	77
02	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	78
03	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة العائلية	78
04	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي	79
05	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية	80
06	نسب الجدول حول نمط القيادة	80
07	نسب الجدول حول طريقة تعامل القائد مع العمال	81
08	نسب الجدول حول طبيعة العقوبات	81
09	نسب الجدول حول الشعور في جماعة العمل	82
10	نسب الجدول حول اهتمام القائد بالعمل أو العاملين أو معا	83
11	نسب الجدول حول نوع الحوافز المقدمة لتشجيع العامل	84
12	نسب الجدول حول تعامل المشرف	85
13	نسب الجدول حول التشجيع على الإبداع	86
14	نسب الجدول حول أسلوب القائد في التعامل	86
15	نسب الجدول حول تبني الاقتراحات	87
16	نسب الجدول حول التفويض	87
17	نسب الجدول حول المشاركة في اتخاذ القرارات	88
18	نسب الجدول حول الجوانب المراعاة في توزيع المهام	88
19	نسب الجدول حول الرضا عن تعامل القيادة	89

89	نسب الجدول حول قيام العمال بتأدية العمل بكفاءة وفاعلية	20
90	نسب الجدول حول بذل الجهد الكافي في العمل	21
90	نسب الجدول حول مساهمة القيم في تحسين العمل	22
91	نسب الجدول حول مساهمة الأنظمة واللوائح في العمل	23
91	نسب الجدول حول مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتحسين الأداء	24
92	نسب الجدول حول مدى استغلال العامل لهذه الإمكانيات	25
92	نسب الجدول حول أسباب بذل الجهد في العمل	26
93	نسب الجدول حول مدى اعتبار العامل شريك رئيسي في اتخاذ القرار	27
93	نسب الجدول حول أين يكون مستعدا لإنجاز العمل	28
94	نسب الجدول حول البرامج التدريبية	29
94	نسب الجدول حول اعتبار تقييم الأداء كمحفز لتحسين الأداء	30
95	نسب الجدول حول معايير تقييم الأداء	31
95	نسب الجدول حول تأثير نظام العقوبات على الأداء	32
96	نسب الجدول حول مدى تأثير القيادة على الأداء	33
96	نسب الجدول حول نوع التأثير	34
97	نسب الجدول حول حضور القائد وتأثير ذلك على الأداء	35
98	نسب الجدول حول تأثير ضعف التفاعل بين القائد والعامل	36
98	نسب الجدول حول التشجيع يدفع لتحسين الأداء	37
99	نسب الجدول حول تأثير نظام الاتصال	38
99	نسب الجدول حول استخدام التكنولوجيا	39
100	نسب الجدول حول استخدام التقنية يؤثر على الأداء	40
100	نسب الجدول حول الحرية في العمل	41
101	نسب الجدول حول العمل بروح الفريق يساهم في رفع الجهد	42

101	نسب الجدول حول دور المشاركة في زيادة الحماس	43
102	نسب الجدول حول نظام الحوافز المعتمد والمكافآت ودوره في تحسين الأداء	44

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
23	نموزج لكرت في القيادة	01
25	نظرية الخط المستمر في القيادة	02
53	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	03
70	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
07	الفصل الأول: مفهوم القيادة الإدارية
08	تمهيد
08	المبحث الأول: تعريف القيادة الإدارية وعناصرها
13	المبحث الثاني: طبيعة القيادة الإدارية وأساليب اختيار القائد الإداري
17	المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية وأماطها
37	المبحث الرابع: سمات القائد الإداري ووظائفه
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي في المنظمة
45	تمهيد
45	المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره
49	المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي
51	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
54	المبحث الرابع: المعوقات التي تحد من فاعلية نجاح القائد الإداري في رفع الأداء الوظيفي في المنظمة
58	المبحث الخامس: سبل تحسين فاعلية القيادة الإدارية في رفع الأداء الوظيفي في المنظمة
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث: تأثير القيادة الإدارية على فاعلية الأداء في المنظمة الجزائرية من خلال دراسة حالة - مؤسسة كوندور-

65	تمهيد
65	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة كوندور
70	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمنظمة
73	المبحث الثالث: مراحل الدراسة الميدانية
77	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
103	خلاصة الفصل
105	الخاتمة