



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

الرقم التسلسلي : ...../2019

## القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة: علم النفس

تخصص : العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ مجاهدي الطاهر

إعداد الطالبة:

- تباي سلوي

رئيسا	جامعة المسيلة	دوباخ قويدر
مناقشا	جامعة المسيلة	نقبيل بوجمعة
مشرفا	جامعة المسيلة	مجاهدي الطاهر

السنة الجامعية : 2018 - 2019 م



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

الرقم التسلسلي : ...../2019

## القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة: علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

الأستاذ المشرف:

د/مجاهدي الطاهر

إعداد الطالبة:

- تبانبي سلوى



# مقدمات



## مقدمة:

إننا نعيش في بيئة تتسم بالتغير السريع والكبير، فنجد منظمات صغيرة تكبر وتصبح ضخمة ومنظمات أخرى تصغر وتضمحل، والتي كانت تعاني من خلل في الإدارة أو عيب في وسائل الإنتاج أو نقص في العلاقات الخارجية أو اكتفت بتكنولوجية قديمة كان مصيرها الزوال أو الذوبان في منظمات أخرى تتميز بالقوة والتكنولوجية المتقدمة، وعلى هذا الأساس تهتم جل المنظمات في الوقت الحالي بتطوير الأساليب والسياسات في سبيل تطوير أداؤها والمضي قدما، كما تهتم بتطبيق المبادئ العلمية التي توصلت إليها البحوث والدراسات الأكاديمية في مجال الإدارة عامة والقيادة الإدارية خاصة.

وعلى هذا نالت ظاهرة القيادة عموما والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعلي القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الانسحاق.

حيث شكل موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي محورا مهما للعديد من الباحثين والمفكرين يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الدوائر العلمية، باعتبار العالم يشهد العديد من التطورات والتحولات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما ساعد في تزايد وانتشار ظاهرة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية التنمية البشرية والمادية للمؤسسات.

يعد موضوع الأداء من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة القوى البشرية العاملة بها، كما أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحولات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها.



ومن خلال هذا السياق، جاءت هذه الدراسة بهدف البحث عن القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، هذه الدراسة التي استمدت أهميتها من أهمية متغيراتها، ولمسار هذه الدراسة تم تقسيمها إلى قسمين:

القسم النظري: يحتوي على ثلاث فصول، الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) هذا القسم خصص لطرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها وكذا تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، والدراسات السابقة، في حين خصص الفصل الثاني لموضوع القيادة الإدارية بداية بمفهومها ومكوناتها، وكذا أهمية القيادة الإدارية وعناصرها، والعلاقة الموجودة بين القيادة والإدارة، إضافة إلى الانماط القيادية الإدارية، وأهم النظريات المفسرة لها.

أما الفصل الثالث فخصص لموضوع الأداء الوظيفي، من حيث مفهومه ومحدداته، وأهم النظريات المفسرة له، بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته، وكذا أهداف ومعايير تقييمه، مروراً بصعوبات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

القسم التطبيقي: (الجانب الميداني) يحتوي على فصلان فصل خاص بسير الدراسة من حيث مجالها والمنهج المستخدم، والعينة وكيفية اختيارها مروراً بأدوات جمع البيانات وفصل يوضح النتائج أي تحليل فرضيات البحث وخلاصة النتائج وبعض الاقتراحات.

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة □



- 1- إشكالية الدراسة.
  - 2- فرضيات الدراسة.
  - 3- أهمية الدراسة.
  - 4- أهداف الدراسة.
  - 5- مصطلحات الدراسة.
  - 6- الدراسات السابقة.
- خلاصة الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

تحتاج المنظمات على اختلاف وطبيعة نشاطها قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمات وانجاز أعمالها بكفاءة عالية، بدون هذه القيادات الواعية والمسؤولة يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، باعتبار القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة عنها والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتمثل في مسؤولية المدير في إدارة المنظمة والتحقق من أن جهودات العمل المبذولة من جانب الآخرين ووجهت نحو انجاز أهداف المنظمة.

فالقيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة، نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة ولكي ينجح المدير في هذا الدور لا بد أن تتوفر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والشخصية (مرسي، 2006، ص255).

القيادة الإدارية الناجحة تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب أن تتوفر لدى قيادات المنظمة المهارات القيادية اللازمة.

إن القيادة الإدارية عملية مهمة في الفاعلية الإدارية فهي جديرة بجهود متصلة لزيادة التأهيل العلمي الذي يثري القدرات وبممكنها من النهوض بوظيفتها إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أدت إلى زيادة الحاجة إلى وجود فئات من القادة يتصفون بخصائص ومهارات معينة قادرين على إدارة الجهاز الإداري والقيام بواجباتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وامتلاكهم خصائص متعددة ذاتية فنية وإنسانية وإدارية يحتاجها القادة كمفاتيح لمواجهة تحديات العصر الحديث وليس فقط ممارسين للسلطة.

إن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى أداء الأفراد فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والتقييم المستمر والسليم لأداء الفرد وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف، وعدم ممارسة المديرين للمهارات القيادية وتعيين القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتدني استخدام المديرين للتقنيات الحديثة وانخفاض مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وعدم وجود اتصال بينهم وقلة الإمكانيات في بيئة العمل يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة وانخفاض مستوى أدائهم الوظيفي.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف، واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها فالأداء الراقى يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل وييسر إجراءاته وخطواته حيث يرى مصطفى عشوي "إن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثاً متواصلاً عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة إعادة تصميم هيكلها التنظيمية إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر خلق حوافز جديدة، والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة تحسين معدلات الأداء.

موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

وقد قدم الباحثان "بورتر" و "لوتر" (1975) "PORTER" & "ET LAUTER" نموذجاً لمحددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بثلاثة عوامل أساسية، هي الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وقدرات الفرد وخصائصه هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة ويشير (ناصر سكران، 2004، ص89) أن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد وسلوك المنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمنظمة فهو تفاعل بين جهد الموظف وقدراته داخل بيئة العمل.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في طرح السؤال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ولاية المسيلة؟

وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة أسئلة فرعية هي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### أ- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

### ب- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

## 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع

أدائهم إلى العوامل التالية:

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية وهي بذلك تضمن لها الفاعلية والديناميكية المستمرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعد القيادة الإدارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين إذ نجد في معظم كتب علم النفس والاجتماع والإدارة العامة.
- اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية لها وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.
- السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا أمرا من الأهمية، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة (محل الدراسة).

## 4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لتحقيق مجموعة من الأهداف

أهمها:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما يساعد مدرء المؤسسات في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف النظريات.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها وهذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

## 5- تحديد وتعريف مصطلحات الدراسة

- 1- المؤسسة: تعرف المؤسسة على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو اطار قانوني واجتماعي ، يهدف الى انتاج وتبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الانتاج (مالية، بشرية، مادية، اساليب ادارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.
- 2- القيادة الإدارية: عرف كونتز وأدونال KUNTZ, ODONNEL القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.
- 3- نمط الاشراف: يرى "فيروم" و"سلزنيك" "ERICL FROMM" "PHILIP SELZNICK" "أن تنظيم الجماعة يكون عن طريق القائد الذي يستطيع أن يضمن درجة معينة من الضبط والرقابة والقدرة على نشر التعاون والنشاط المشترك بين الأعضاء.
- 4- فرق العمل: تعريف "ADAIR" هو "جماعة من الأفراد لها هدف مشترك، تنسجم فيها وتتفق ووظائف ومهارات كل فرد مع ووظائف ومهارات الأفراد الآخرين من أجل إنتاج نموذج كلي بصورة مشتركة.
- 6- التحفيز: هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من الجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف، فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.
- 3- الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، بالنظر إليه في موقف ما بأنه نتيجة للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام.

## 6- الدراسات السابقة:

الدراسات التي درست القيادة الإدارية

الدراسة الأولى:

دراسة ليلي القرشي، دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما تراها المعلمات والموجهات، والتي كان الهدف منها الكشف عن مستوى المهارات القيادية الممارسة فعلا لدى بعض مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والموجهات من خلال الأبعاد التالية، المهارات الذهنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الذاتية.

أجريت الدراسة على عينة كان عددها (200) معلمة يمثلهن (23) مدرسة وكذلك (30) مشرفة تربوية سنة (1989).

كانت نتائجها كالتالي:

1- توفر جميع أنواع المهارات لدى مديرات المدارس وفي معظم العبارات بنسبة (70%) من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات.

الدراسة الثانية:

جغلولي يوسف، دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

كان الهدف منها طرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

أجريت عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون من مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية وشملت الدراسة (98) فردا سنة 2006.

كانت نتائجها كالتالي:

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبار أن القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة التحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب.

- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

الدراسات التي درست الأداء الوظيفي

الدراسة الأولى:

دراسة موسى أبو حطب، نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

- كان الهدف منها التحقق على مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين سنة (2009).

- والتي كانت نتائجها كالتالي: إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل

الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام تقييم الأداء

الدراسة الثانية:

دراسة الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة.

الهدف منها معرفة العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية (2011).

أجريت الدراسة على عينة كان عددها (259) ممرض، موزعين على ثلاث أصناف (ممرضون حاصلون على شهادة الدولة في التمريض، وممرضون مؤهلون، ممرضون مساعدون)، وهم موزعون عبر مختلف المصالح والأقسام الاستشفائية.

كانت نتائجها كالتالي:

أن الحافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للممرضين ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء، لكن عند اقتراحها بالحوافز المعنوية فهذا الأمر يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة، وتبني أهداف مؤسسته ويبدل كل ما لديه من جهد لتحقيقها.

الدراسات التي درست القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

الدراسة الأولى:

دراسة الرشدوي، بعنوان المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي، دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام.

كان الهدف منها معرفة أهمية كل المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية الواجب توفرها لدى ضباط الشرطة.

أجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (235) ضابطا منهم (205) ضابطا من مدينة الرياض و(30) من مدينة الدمام سنة (2002) .

كانت نتائجها كالتالي:

1- تعدد المهارات القيادية الفنية مهمة جدا بينما تعدد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية.

2- تعدد مهارة تقدير الآخرين وبناء فرق العمل من المهارات الإنسانية مهمة جدا.

3- أكثر أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة هي برامج التدريب التأهيلية والتخصصية والممارسة العملية وبرامج التعليم الذاتي.

الدراسة الثانية:

دراسة الشريف طلال، بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.

أجريت على عينة عددها (240) تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم.

كان الهدف منها التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة سنة (2004).

كانت نتائجها كالتالي:

1- تبين أن هناك توافر الأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.

2- تبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء من حيث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

الدراسة الثالثة:

دراسة الصالح جيلح، بعنوان اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة، مجمع صيدال.

كان الهدف منها إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفاعلية وكفاءة والتطرق إلى الأساليب التي يجب ان يستخدمها القادة الإداريين لرفع الأداء في المؤسسة سنة (2006).

كانت نتائجها كالتالي:

- 1- إن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- إن القيادة الإدارية لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
- 3- إن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

### خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وتحليل عناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا والتي كان لها أثر في بنائها.

ولرصد هذه النقاط نلقي نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات، ثم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

من حيث النتائج المتعلقة بالقيادة الإدارية والتي توصلت إليها مجمل الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

اتضح من خلال الدراسات السابقة على أهمية القيادة الإدارية ودورها الفعال في تنمية القوى البشرية ونجاح العملية الإدارية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية وإحداث التغيير في سلوكهم ورفع أدائهم في ظل المتغيرات الاقتصادية.

كما تتضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة فيما يلي:

من حيث الموضوع فأغلب الدراسات السابقة ودراستنا أوضحت علاقة القيادة الإدارية والقيادة بصفة عامة برفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وأدائهم كدراسة الصالح جيلح التي تناولت دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.

بينما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فتم الاعتماد في الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي وهي من بين النقاط المشتركة مع دراستنا.

كذلك من حيث أداة الدراسة فتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة.

أما من حيث البيئة لم تشترك دراستنا مع الدراسات السابقة ما عدا دراسة الصالح جيلح حيث كان من نفس بيئة دراستنا وهي بيئة محلية جزائرية بينما الدراسة السابقة من البيئة العربية واستفدنا من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات وتحديد نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة والاجراءات المناسبة للدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميز الدراسة الحالية عن ما سبقها من الدراسات السابقة بتناولها لموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وتعتبر هذه الدراسة التي تناولناها من أهم الدراسات في تناول موضوع القيادة الإدارية، مع التركيز على جانب الأداء الوظيفي وذلك في مديرية الأشغال العمومية في مدينة مسيلة.

# الفصل الثاني

## القيادة الإدارية □



تتمهيد

- 1- مفهوم القيادة الالوارية ومكوناتها
- 2- عناصر القيادة الالوارية.
- 3- أهمية القيادة الالوارية.
- 4- علاقة القيادة بالالوارية
- 5- انماط القيادة الالوارية.
- 6- النظريات المفسرة للقيادة الالوارية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كان موضوع القيادة منذ القدم محل جدل ومناقشة من طرف العديد من الباحثين والدارسين في مجالات عدة منها علم الاجتماع وعلم النفس، ولتوسع المنظمات برزت مشكلة عدم القدرة في التحكم على هذه الموارد والاستفادة منها، فانتقل الاهتمام بالقيادة أيضا إلى علم الإدارة، وظهرت العديد من المساهمات في ظل المدارس الإدارية.

وقد أدى التطور الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها إلى زيادة حاجتها إلى إدارة مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى افراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة، وقد ظهرت العديد من النظريات والدراسات حول العالم وفسرت القيادة الإدارية، وأعطت بعض الحلول لاكتساب القيادة الفعالة داخل أي منظمة مهما كان حجمها أو نوع نشاطها، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

1- مفهوم القيادة الادارية ومكوناتها

1-1 تعريف القيادة الإدارية

- القيادة لغة: كما قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السَّوْق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.(ابن منظور،2000،ص315)

- القيادة اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:

- عرفها ستوغديل STOGDILL RALF أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف".(سامرجلده،2009،ص146)

- ويرى تيد ORDWAY TEAD بأنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين".(محمد ابو نصر،2007،ص319)

- ويقول نيومان WILLIAM HERMAN NEWMAN إن القيادة "هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الاهداف".(اسماعيل بلال،2005،ص227)

- أما كونتز واودينزل HAROLD KOONTZ فيريان أن القيادة هي "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف".(اسماعيل بلال،2005،ص227)

- ويرى فيدلر FRED EDWARD FIEDLER بأنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك".(حسن رشوان،2010،ص16)

- ويعرفها هانت JAMES.G.HUNT وآخرون بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه".(JAMES.G.HUNT,2002 ,P361)

والقيادة الإدارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها، نذكر من بينها:

- تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".(اسماعيل بلال،2005،ص226)

- وتعرف بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار الاوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (محمود غابن، 2009، ص130)

- ويعرفها عبد الكريم درويش ويلي تكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته". (حسن رشوان، 2010، ص19)

- وتعني أيضا "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة. (عبد الغني وعوض الله، 2003، ص181)

بناءً على ما سبق من تعاريف فإن التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

## 1-2 مكونات القيادة الإدارية

يمكن أن نجمل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفا في ما يلي:

أولاً - القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز من مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، يعرف فردناند دراكر PATER FERDINAND DRUCKER القائد "أنه شخص له تابعون". (اسماعيل بلال، 2005، ص227)

ويعرف أيضا أنه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة". (سيد قنديل، 2010، ص16)

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة التغيير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد في ذلك والمتمثلة في:

أ- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والاجراءات والاساليب التي تساعد على اداء المهمة، والمهارة الفنية ترتكز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وارشاداته نحو الإنجاز المطلوب. (سلامة اللوزي، 2008، ص302)

ب- المهارات الانسانية: وهي القدرة على فهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم واشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل. (سامر جلده، 2009، ص 147).

ج- المهارات الانسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم واشباع حاجاته وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل. (سامر جلده، 2009، ص 147).

ت- المهارات الفكرية: وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 50)

ث- المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخصية القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على الرؤوسين، منها (الإنجاز، الشجاعة، الإلتقان، امتلاك الحكمة، الثقة بالنفس وبالآخرين (محمد أبو نصر، 2007، ص 324)

ثانيا- الأتباع (الرؤوسين): هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم.

ماذا ينتظر الرؤوسين من القائد؟ خلص جيمس كوزي JAMES M.KOUZES وباري بوسنر

BARRY ZANE POSNER في أبحاثهما أن الرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي (ALAIN (DULUC, 2003, P P 76-77):

- الصدق: أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم.

- الكفاءة: عامل مهم في كسب ثقة الرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.

- التوجه إلى المستقبل: يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه.

- التحفيز: إذا كان الرؤوسون ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.

ثالثا- عملية التأثير: وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير رسمية كما يلي:

- أ- المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتمثل في:
- القوة الشرعية: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين. (يسن عامر، 1986، ص300)
  - قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس. (سلمان العميان، 2008، ص258).
  - القوة القسرية: أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس. (سلمان العميان، 2008، ص258).
- ب- المصادر غير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:
- قوة الخبرة: وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله. (حسن رشوان، 2010، ص97) وهي تمثل مصدر تأثير من خلال حله للمشكلات التي تواجهه رؤوسيه.
  - القوة المرجعية: أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته، يصبح مرجعاً لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم. (يسن عامر، 1986، ص299)
  - قوة الإقناع: يؤثر القائد على رؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن ما يطلبه منهم أداءه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباعهم حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة. (سيد قنديل، 2010، ص21)
- رابعاً- الموقف: يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، ويتكون الموقف من العناصر التالية:
- فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
  - طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكاً للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
  - القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
  - ظروف المنظمة (بيئة العمل): تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها.
- خامساً- الأهداف المشتركة: إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسؤوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتباين فهناك أهداف القائد وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر ليدر "أن الحالات التي

تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعرضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير، وقدمت ماري فوليت MARY PARKER FOLLETT من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها. (الصدقي وسليمان الفارسي، 2003، ص66)

## 2- عناصر القيادة الإدارية

هناك ثلاث عناصر جوهرية للقيادة الإدارية هي:

### أ- عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه:

تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من "فرنش" و"رافن" "RAVEN" & "FRENCH" أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية.

ومهما تعددت الوسائل هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، امكانيات المدير وقدراته في اقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الامكانيات والقدرات، وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها "دونالد بلز" "DONALD PELZ" أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القائد على الأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم. (نواف كنعان، 1999، ص101-102).

### ب- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذا "ماري فوليت" "MARIE FOLLET" هي الصفة المميزة للقائد، وفي نفس السياق أكد "شمستر برنارد" "CHESTER BARNARD" المنظر للفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف "AT&T" على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها

توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية. (KEN STARKEY & ALAN MCKINLAY, 1993, P158).

ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: وحدة المكان الجغرافي، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة، المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، فضلا على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والابداع. (نواف كنعان، 1999، ص103).

### ج- تحقيق الهدف الوظيفي:

تعدد الأهداف داخل التنظيم وتداخل: من أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري، ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين (جاك دنكان، 1991، ص127)

بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.

### 3- أهمية القيادة الإدارية

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص. (رافدة الحريري، 2008، ص17)

وتستمد أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكن تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها، كان لازما عليها توفير قيادات إدارية فعالة. (كامل المغربي، 1995، ص16)

- ولمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، ولقد حدد كل من "كتر" و"كاهن" "KAHN" & "KATS" عدة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي: (أحمد عبيدات، دون سنة، ص ص 19-20)
- عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
  - تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغيرات في المؤسسة لتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.
  - المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.
  - حركية المؤسسة: المؤسسة تميل إلى التوسيع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها.
- وعليه من خلال العوامل التي حددت نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- كما يمكننا اختصار الحديث أن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية: (يوسف العتوم، 2009، ص 238)
- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة أو المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
  - تدعيم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
  - تسهيل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبى أو توظيفها لخدمة الجماعة.
- إضافة إلى هذه النقاط يمكن إضافة ما يلي:
- القيادة الإدارية تؤثر دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية.
  - يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراك لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

#### 4- علاقة القيادة بالإدارة

##### أ- الإدارة جزء من القيادة

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها، فقد سقطت نظرية "القائد المولود" أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظريها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار أنها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد هو داعية تغيير في البناء والتنظيم ومن هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة. (محمد مرسي، 2006، ص141)

##### ب- القيادة جزء من الإدارة

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير وهناك من يعتقد ان جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعل كل من "كيليك" و"أيرويك" "QULICK" & "URWICK" أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبه تحت عنوان "أوراق في علم الإدارة" حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني بكلمة "POSDCORB":

الموازنة B ، الإبلاغ C ، التوجيه D ، الهيئة S ، التنظيم O ، التخطيط P .

وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو "القائد" أكثر منه مديرا إداريا هذا يحدث في مقابل التعابير مزدوجة المعنى أو التي لها معنيين معنى لفظي ومعنى اصطلاحى فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد وهناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمة مدير وقائد ليست كبيرة، وهناك من يقول أن المدير ليس صانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم والتطبيق السياسة الموضوعة سلفا دون تغيير واجتهاد أو تبديل، والعكس صحيح، فالقائد هو صانع القرار (بوفلجة غياث، 1992، ص20)

## 5- أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية حسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادية الإدارية.

### 1- نمط القيادة الأوتوقراطي

#### مفهوم النمط الأوتوقراطي:

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً، ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل، ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. (المعهد التطوري، 2010، ص45)

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئته للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر، 1997، ص45)

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبيه لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية. (محمود، 2007، ص153)

#### عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة

من بين الآثار السلبيه على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم اشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي.
- اصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة واصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين واطعاف روحهم المعنوية.

- إن اتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات في اتجاه واحد — الاتصالات الهابطة — من القائد للمرؤوسين يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم التهديد، والتخويف يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.
- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه، يترتب عليه توليد شعور بالفشل والاحباط من أبرز مظاهره (السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب تعمد ارتكاب الاخطاء في العمل ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال القابلية لتصديق الاشاعات الحساسة الزائدة تجاهل الموظف للتعليمات).
- ظهور التجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي، وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والاحباط ما يؤثر على الاداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف انتاجيتهم والتي من مؤشراتهما (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد ارتفاع معدل الغياب عن العمل). (نواف كنعان، 1999، ص168)

### مزايا النمط الأوتوقراطي

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة وظروف محددة إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس، على أداء المرؤوسين لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحاً للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها وزيادة وعي مرؤوسيه وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الانسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار وعليه فإنهم ينصحون باتباع النمط الديمقراطي في القيادة.

### 2- نمط القيادة الديمقراطي

#### مفهوم النمط الديمقراطي

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم، على ما يسمى بالمكانة القانونية والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه والزوج نحو زوجته والأب نحو ابنه لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط لكنها تجري طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات و قيود متبادلة.

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الاسطورية، أو الخرافية والمحاط بالرهبة الدينية وبمجموعة المحرمات والذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، عليه أن يمثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقا لها فعندما يريد أن يحارب مثلا أو ينظم يجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- عندما يكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات اضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.

#### مزايا النمط الديمقراطي:

- كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية: (سلمان العميان، 2008، ص261)
- رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
  - تحقيق الترابط الجماعي وايجاد جو اجتماعي سليم.
  - تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
  - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
  - انخفاض معدل الشكاوي والغياب دوران العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.
- إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:
- في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين. (حسن رشوان، 2010، ص102)
  - كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماما ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي ويشعرون بالرضا عن عملهم ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد. (حسن رشوان، 2010، ص104)

#### عيوب النمط الديمقراطي:

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة لأن الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين إلا أنه في الواقع العملي القائد هو الغالب صاحب القرار النهائي فهو يشاركهم بقصد اضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي. (نواف كنعان، 1999، ص247)

يرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي: (حسن رشوان، 2010، ص106-107)

- إن المشاركة تشكل مظهرا لتناول القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة.
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية أو محدودي الخبرة.
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم.
- ويتبين مما سبق طرحه أنه رغم إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

### 3- القيادة الحرة أو الفوضوية

#### مفهوم النمط القيادي الحر

يطلق عليه أيضا القيادة الترسلية والمتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. (سلمان العميان، 2008، ص262)

وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط وتحديد المهام واتباع الاجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل واصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك بل يترك الجماعة لنفسها كليا كما أن القائد يعمل بسياسة (الباب مفتوح) في الاتصالات بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (حسن رشوان، 2010، ص112)

مزايا النمط الحر للقيادة:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا، وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوز هؤلاء المرؤوسين.
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث. (سلمان العميان، 2008، ص 262)

عيوب النمط الحر:

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر منها: (سلمان العميان، 2008، ص 262)

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
  - يؤدي إلى فساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.
  - غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
- ويرى كنعان أن الحرية المطلقة دون إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها وافتقارها إلى الضبط والتنظيم ما يجعل من الصعب على قيادتها وتوجيهها، نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج. (نواف كنعان، 1999، ص 256)

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي، إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم والمرؤوسين (تفكك مجموعة العمل وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية).

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر فإن النمط الأول قد يكون نافعا، لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الابداع وتبادل الآراء والافكار، ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

## 6- نظريات القيادة الإدارية

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهات النظر، وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الاخرى، وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة للقيادة.

1- **نظرية السمات:** تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- **الخصائص الجسدية:** حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة اكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدر على الإبداع والابتكار.

ج- **السمات الاجتماعية:** وتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي به، مع القدرة على السيطرة وامكانية التأثير في الآخرين. (محمد شفيق، 1997، ص236)

د- **سمات عامة:** يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والانسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها. (محمد عبد الباقي، 2002، ص221).

### النقد الموجه لهذه النظرية:

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوفر في القادة وغير القادة، مثل الدكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها، الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

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

3- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات

4- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

5- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد. (محمد عبد الباقي، 2002، ص222)

2- النظرية الموقفية: نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على آثار البيئة التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة. (حسن الشماع وكاظم

محمود، 2000، ص224-226)

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر.

فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه. (محمد شفيق، 1997، ص99)

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، باختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة. (عبد الغفار حنفي، 1998، ص533)

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة واختلافها واضحا

القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافها واضحا.

من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافها واضحا، القيم واللغة والمذاهب السياسية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافها واضحا. (عبد الغفار حنفي، 1998، ص533)

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات، فالسمات الالامة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد اكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا. (عبد الغفار حنفي، 1998، ص534)

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه. إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون و التأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

### 3- نظرية الرجل العظيم:

ترجم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات، هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات. (الصافي خليفة، 2001، ص185)

أ- شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

ب- خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ج- أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

1- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

2- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات. (محمد عبد الباقي، 2002، ص240)

إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

أ- خصائص جماعة العمل: فالجماعة تختلف لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة. (محمد عبد الباقي، 2002، ص240)

- إسهامات "وليم ردين"

قدم ردين تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فعالية الإدارة، ويميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة.

- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل: وأطلق عليه القائد المتفاني.

- القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المرتبط.

- القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساوي.

- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس أنه منعزل مع العمل والأفراد.

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فعالية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملائمة للموقف، فأني نمط منها مستخدماً في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فعالية، ويخرج "ردين" عن هذا المجال أساسه مؤداها من الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه. (محمد عبد الباقي، 2002، ص 240)

النقد الموجه لهذه النظرية:

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتحمل التناسب بين القائد والتابعين.

تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

تفترض هذه نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة، تدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة. (محمد عبد الباقي، 2002، ص 241)

4- النظرية الوظيفية

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فتري القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- 1- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- 2- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- 3- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.

- 4- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- 5- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- 6- الايديولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- 7- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
- 8- الإدارة و التنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- 9- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- 10- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- 11- النموذج: نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- 12- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.(خليل عبد الرحمن،2000، ص221)

### 5- النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي)

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة الهامة.

وتعتبر "النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وامكانياته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته). (محمد عبد الباقي،2002،ص239)

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب. (محمد شفيق،1997،ص99)

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي (القائد الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا

الإسهام على النحو التالي:

- 1- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه إشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.
- 2- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بأن البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

## خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة والقيادة الادارية وتحديد أهمية هذه الظاهرة بالإضافة إلى ذكر عناصرها والعلاقة بين القيادة والادارة، ولتحديد طبيعة الظاهرة القيادية ظهرت ثلاثة انواع من النمط القيادي، وهي القيادة الاوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، والنمط القيادي الاوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات، بينما نجد ان نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد اهدافهم واتخاذ القرارات، بينما نجد ان نمط القيادة الحرة مبني على اساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد اهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي الى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف. ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث انه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم.

فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح والتي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد ، لكن هذان المدخلان اهملا الموقف الذي تمارس القيادة اطاره لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين .

ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الادارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توازن مكون من القائد وسماته والمرؤوسين وخصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الاداء الامثل.

# الفصل الثالث

## المبادئ الوظيفية □



تتمهيد

- 1- مفهوم الأواء الوظيفي.
- 2- محروقات الأواء الوظيفي.
- 3- نظريات الأواء الوظيفي.
- 4- مفهوم تقييم الأواء الوظيفي وأهميته.
- 5- اهداف ومعايير تقييم الأواء الوظيفي.
- 6- صعوبات تقييم الأواء الوظيفي وطرق تحسينه.

خلاصة الفصل

## تمهيد

إن نجاح المؤسسة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية والمادية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة، ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء الوظيفي للحصول على الكفاية الإنتاجية، ومن هنا بدء الاهتمام بأداء العمال داخل المؤسسات في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأجرة لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء الوظيفي. ويمثل أداء العاملين في أية مؤسسة كانت وفي أي مجتمع، مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات، وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها، ويعد موضوع الأداء من الموضوعات الرئيسية، بل والأساسية في علم الاجتماع وعلم النفس.

## 1 - مفهوم الأداء الوظيفي

يشير المدى إلى مدى تحقيق واطماف المهام المكونة للوظيفة، فهو مرآة عاكسة للطريقة التي يتبع بها الفرد حاجياته الوظيفية و في بعض الأحيان يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يذهب إلى الطاقة المبذولة أو قدرات الفرد، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة. ويعرف الأداء على أنه:

- " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة". (سواء عبد الكريم الخناق، 2005، ص35 )

- " هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة لسلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (مصطفى عشوي، 1992، ص244)

- "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا الأداء في موقف معين أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من جهد القدرات و إدراك الدور المهام". (رواية حسن محمد، 2000، ص210)

من خلال التعريف السابق نستنتج أن:

- الأداء: هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل اطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، و تحديد طرق إنجازها من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة.

## 2- محددات الأداء الوظيفي:

تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الاجواء الملائمة والمناسبة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداء في عمله.

وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية وهي الدافع، القدرات، الإدراك، ويمكن صياغته في المعادلة التالية: الأداء = الدافع، القدرات، الإدراك.

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين فأثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها إنما بمستوى درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية، ومن أجل فهم هذه المعادلة نتطرق إلى كل عامل على حدى.

- الدافع: يعرف الدافع على أنه "القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط".

كما يعرفه موراي بأنه "عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه".

من خلال هذا التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد.

- القدرات: القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء، ومتطلبات القدرات اللازمة له. (رضا قجة، 2003، ص 58-62)

- و يعرف محمد عثمانى نجاتي القدرات على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلقاً بحركات متناسقة معقدة، أو نشاط عضلي رمزي، أو بأي نوع آخر من السلوك".

- ويعرفها عبد الرحمن عيسوي على أنها "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملاً حركياً أو عقلياً، ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضاً بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة و القدرات الفطرية".

- الإدراك : يخضع الفرد في المؤسسة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل، وردود فعله ورايه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل.

### 3- نظريات الأداء الوظيفي:

#### 3-1 نظرية الإدارة العلمية " تايلور":

" فريدريك تايلور" هو رائد المدرسة العلمية وقد قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات القائمة على فكرة، " تنظيم العمل بطريقة علمية"، حيث تؤدي هذه الطريقة إلى رفع مستوى الأداء وبذلك ارتفاع مستوى الإنتاجية، ويحدث هذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه، وذلك من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الفاعلية في الأداء، كما عمل تايلور وزملاؤه على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحركة والزمن كما كان هناك مجال لتطبيقها، واختراع طرق مختلفة للأجور أهما: الأجر حسب الإنتاج، الأجر حسب القطعة.

هذا وقد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين أدائه للعمل، و يرى أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.(رضا قجة، 2003، ص 54)

### 3-2 نظرية العلاقات الانسانية "التون مايو"

ركزت مدرسة العلاقات الانسانية اهتمامها على الفرد، باعتباره عضو في الجماعة وعلى العلاقات الاجتماعية بين العمال حيث قام "التون مايو" بإجراء تجاربه بمصانع "الموثورن" بشركة "واسترن الكتريك" الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الاضائة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الابقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء وبالتالي إنتاجية، الأمر الذي جعل "التون مايو" يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى وبمدى قدرة المدير على التحفيز ونتيجة لإدخال تغيير في طريقة العمل وطريقة المعاملة، والأخذ بعين الاعتبار للاقتراحات المقدمة والمساعدات لبعضهم البعض أثناء العمل لاحظ زيادة الدافعية في الأداء، وبالتالي زيادة الإنتاجية عما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية هذه الأخير يرى فيها "التون مايو" أنها أحسن طريقة لأداء الأعمال، إذ يتم عن طريقها زيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين إضافة إلى مشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لدفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر.(رضا قجة، 2003، ص 50)

### 3-3 النظرية الإدارية "هنري فايول":

الأداء الفعال عند "فايول" قائم ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها. وهناك العديد من الإسهامات في هذا الموضوع ومهما اختلفت هذه الاسهامات في طريقة المعالجة والتي تعود إلى اختلاف زوايا الرؤية لكل منهم فإن الهدف واحد هو الزيادة من رضا العاملين، وبالتالي أدائهم وإنتاجيتهم.

### 3-4- النظرية الاقتصادية " ادم سميث "

عالج " ادم سميث " موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الانتاجية، وأثره على مستوى الأداء حيث نصح بدور المشرفين على الوحدة الإنتاجية بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين ولا يتغير حتى يتمكن من الامام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه.

لكن الافراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة الوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج ، إضافة إلى تقييدها لحرية العامل في الأداء. ( رضا قجة، 2003، ص 53)

### 4- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته:

#### 4-1 مفهوم تقييم الأداء

لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء :

- هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل كما ينبغي له أن يؤدي. (عبد الغفار حنفي، 2005، ص 237)

- هو نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم. (احمد ماهر، 2004، ص 360)

- هو عملية فحص ما أدى من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة بما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف. (غيات بوفلجة، 2004، ص 49)

- هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها أي أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. (حسن ابراهيم بلوط، 2002، ص 360)

- هو الحكم على مدى فعالية البرامج المعدة، ومدى الإفادة منها، ومدى تأثير ادائهم بها، وحتى يمكن التعرف على مدى تقدمهم، حتى يمكن وضع خطط للإفادة من القوة العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن. (صلاح السنواقي، 1999، ص 183)

#### 4-2 أهمية تقييم الأداء

- دعم اجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات.

- تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات.

- تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات، لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. (نظمي شحادة و اخرون،2000،ص ص 76-77)

## 5- أهداف ومعايير تقييم الأداء

### 1-5: أهداف تقييم الأداء

يمكن ذكر أهم أهداف تقييم الأداء على النحو التالي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المؤسسة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيم بهذه الأعمال والمهام. (أحمد ماهر،2004،ص289)
- تعريف الأفراد بمواقع الضعف في أدائهم ودفعهم إلى تجنب نقاط الضعف وتحسين أدائهم.
- رفع معنوية الأفراد، أن وجود برامج لتقييم أدائهم يدفع إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على تفاعل أعلى عادة ما يكون له الأثر في ارتفاع المعنويات. ( رضا قجة ،2003،ص65)

### 5-2 معايير تقييم الأداء

- لكي تنجح عملية تقييم الأداء الوظيفي ولتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب لابد من اخضاعها لمعايير محددة، وأبرز هذه المعايير ما يلي:
- **وضوح أهداف التقييم:** إن وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء و خاصة إذا شرحت المؤسسة لمواردها البشرية بمختلف مستويات الأهداف الحقيقية للتقييم، إذ من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها، تدرج و ترقية وتطوير الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين.

- شرعية التقييم : والمقصود بشرعية التقييم هنا ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفة محددة وهامة وذات الصلة بإنتاجيه وأداء الأفراد، أي يكون التقييم شرعيا إذا قاس جوانب الأداء كافة والابتعاد عن جوانب السطحية غير المرتبطة بالأداء الفعلي والكلبي للوظيفة المحددة.

تحرر التقييم من الانحياز: —وهنا يجب توفر شرطان وهما:

أ-عدالة التقييم: أن يكون المقيم عادلا ومنصفا في تقييمه للأفراد بغض النظر عن جنسهم أو جنسيتهم.

ب- موضوعية التقييم: أي الابتعاد عن الذاتية في تقييم الأداء، وعدم الانحياز لأسباب قد تكون شخصية أو سياسية، فهنا يكون الانحياز مقصود مع ملاحظة وجود الانحياز غير المقصود كنسيان المقيم لبعض المعلومات المهمة وعدم تشدده في ملاحظة الأفراد.

ج- جدارة التقييم: وهو صدور تقييم شبه موحد لموظف واحد من طرف مقيمين أو أكثر فالتقييم المتشابه هنا هو تقييم جدير بالثقة.(حسن ابراهيم بلوط،2002،ص ص 294-296)

## 6- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينها

### 1-6 صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

إن معظم حالت تقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:-

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد بمعدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط.

يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يجوز على رضا المقيم هو الأمانة فإن كان الفرد آمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحة درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.

التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:

إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أن كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإن كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحا، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه تقييما ضعيفا حتى لو كان أدائه خلال لمدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة.

التحيز الشخصي:

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد. (منير نوري، 2010، ص 359-360)  
الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا - فيما يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤدي بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين و بقاء الآخرين تحت الاشراف. (منير نوري، 2010، ص 360)

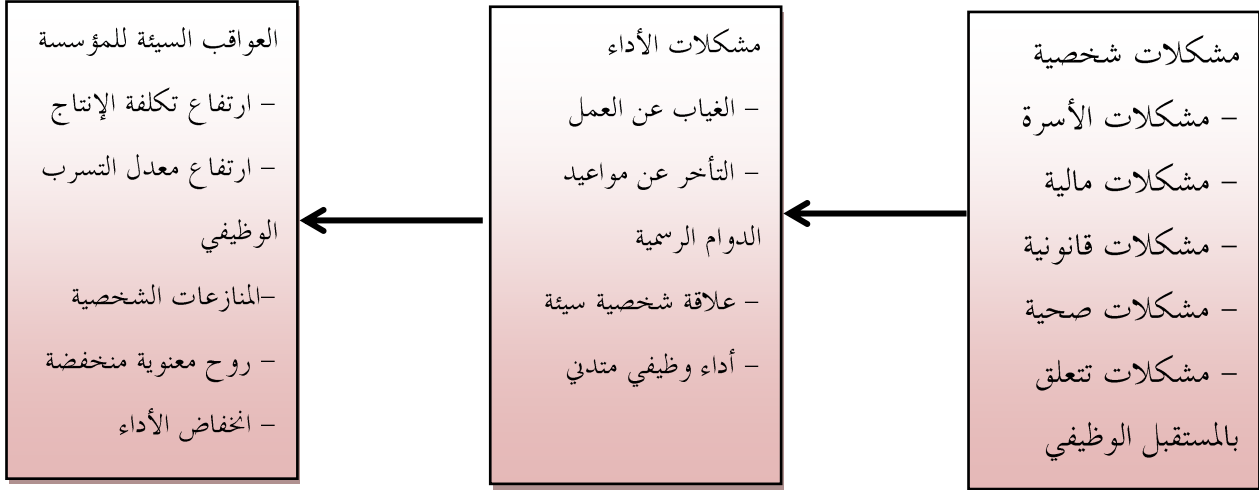
6-2- طرق تحسين الأداء:

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب وفلسفة تحسين وتطوير تلك العوامل.

وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط.

ويجب أن تكون بداية التحسين الذي تسعى إليه المؤسسات بهدف رفع مستوى الأداء لعاملها وتحقيق الأهداف التي من أنشئت من أجلها هو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعالة، و يتم ذلك بعدة طرق أهمها.

- التوجيه والارشاد: كان الاعتقاد السائد في الماضي أنه لا توجد علاقة بين الشخصية والإنتاجية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، واقرب بأهمية العلاقة بين ظروف الشخصية للفرد وبين أدائه ونتاجيته فالتوجيه والارشاد عملية واعية ومستمرة وبناءة ومخططة، تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته ويدرس شخصيته ويفهم خبراته، ويجدد مشكلاته وحاجاته، ويعرف الفرص المتاحة، بالإضافة إلى التعلم والتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه ومشرفيه ومرشديه سواء في المؤسسة أو في مراكز التوجيه والارشاد المختصة، لكي يصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة بكفاءة أداء عالية، ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة. (حمود بن مطلق العماج، 2003، ص 63-66)



شكل رقم (1) يوضح أهمية العلاقة بين الشخصية و انتاجية الموظف

ويقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة عدة عناصر تهدف

إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي:

أ. **المستوى المستهدف للأداء:** لضمان تحقيق الأهداف لا بد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بالأداء الفعلي على المستوى المستهدف، من حيث أن هناك مستوى مطلوب أي (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.

ب. **الأداء الفعلي:** هناك أيضاً الأداء الذي تم تحقيقه فعلاً، ويكون ذلك نتيجة لتضافر الجهود والأنشطة التنظيمية التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

ج. **فجوة الأداء:** في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء، تلك الفجوة تمثل قصوراً في العوامل التنظيمية وبالتالي فعلى الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثمة يكون هدف التنظيم الإداري هو تطوير وتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة للوصول إلى الأداء المستهدف.

د. **إنشاء برنامج عمل:** ويأتي العنصر الأخير ليوضح المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة التنظيم في حالة عدم النجاح.

### خلاصة الفصل

لقد تعرضنا في فصلنا هذا الى مفهوم الأداء الوظيفي و العوامل المحددة له، وطرق تحسينه. كما تعرضنا كذلك إلى معنى تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وكذا معاييرهِ وخصائصه وخطوات تقييم الأداء وفوائده.

واستخلصنا في النهاية أن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحقيقها، وإن تقييم الاداء يساعد المؤسسات في رفع كفاءاتهم و تحسين مستوى أداء العمال و كذا التعرف على نقاط القوة و الضعف.

# الفصل الرابع

الدراسة الميدانية (الإطار المنهجي للدراسة) □



- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- تحديد وتعريف مجال الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- منهج الدراسة
- 5- أدوات الدراسة
- 6- الأساليب الإحصائية المستخرمة

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة أساسية تسمح لنا بمعرفة وتحديد مشكلة البحث بدقة، وضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب، والاطلاع على المهام التي تقوم بها مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم حصر عينة الدراسة الاستطلاعية في 15 عامل بطريقة عشوائية من المجموع الكلي للعمال وذلك لتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

- صدق وثبات استبيان القيادة الإدارية:

أولاً - الصدق: يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، والهدف منه هو التأكد من القدرة الحقيقية للأداة على القياس بالأهداف التي صمم من أجلها.

- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على الأستاذ المشرف، لإبداء الرأي أو التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الاستبيان، إضافة إلى عرضه على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال علم النفس عددهم (5) أساتذة، على اعتبار أنهم يملكون من الخلفية العلمية ما تؤهلهم لأن يقوموا بعبارات الموضوع والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً - الثبات: يقصد بالثبات أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع أداة الدراسة أكثر من مرة، حيث يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة.

1- صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

تم حساب الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للمقياس بطريقتين:

الطريقة الأولى - حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المقياس كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

1-1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور الإشراف مع الدرجة الكلية لمحور الإشراف كما

هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مصفوفة ارتباطات عبارات محور الإشراف مع الدرجة الكلية لمحور الإشراف

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
,825**	معامل الارتباط	,634*	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,011	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة
,790**	معامل الارتباط	,703**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,003	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة
,531*	معامل الارتباط	,738**	معامل الارتباط
0,042	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة
,734**	معامل الارتباط	,696**	معامل الارتباط
0,002	مستوى الدلالة	0,004	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة
,727**	معامل الارتباط	,659**	معامل الارتباط
0,002	مستوى الدلالة	0,008	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة
,833**	معامل الارتباط	,639*	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,010	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة
**الارتباط دال عند (0.01)			
*الارتباط دال عند (0.05)			

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (02) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (الإشراف) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,65) و(0,83)، ما عدا العبارات رقم (9/6/1) كانتا دالتين عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت

قيمتي معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0,53/0,63/0,63). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الإشراف.

1-2- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور بناء فرق العمل مع الدرجة الكلية لمحور بناء فرق العمل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مصفوفة ارتباطات عبارات محور بناء فرق العمل مع الدرجة الكلية لمحور بناء فرق العمل

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,867**	معامل الارتباط	19	,800**	معامل الارتباط	13
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,886**	معامل الارتباط	20	,894**	معامل الارتباط	14
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,840**	معامل الارتباط	21	,737**	معامل الارتباط	15
0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,902**	معامل الارتباط	22	,785**	معامل الارتباط	16
0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,814**	معامل الارتباط	23	,859**	معامل الارتباط	17
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,838**	معامل الارتباط	24	,794**	معامل الارتباط	18
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
**الارتباط دال عند (0.01)					
*الارتباط دال عند (0.05)					

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (03) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (بناء فرق العمل) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,73) و(0,90)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصديق التكوين في قياس بناء فرق العمل.

1-3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور التحفيز مع الدرجة الكلية لمحور التحفيز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مصفوفة ارتباطات عبارات محور التحفيز مع الدرجة الكلية لمحور التحفيز

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,785**	معامل الارتباط	31	,730**	معامل الارتباط	25
0,001	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,778**	معامل الارتباط	32	,784**	معامل الارتباط	26
0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,718**	معامل الارتباط	33	,731**	معامل الارتباط	27
0,003	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,660**	معامل الارتباط	34	,699**	معامل الارتباط	28
0,007	مستوى الدلالة		0,004	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
,617*	معامل الارتباط	35	,626*	معامل الارتباط	29
0,014	مستوى الدلالة		0,013	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة	
**الارتباط دال عند (0.01) *الارتباط دال عند (0.05)			,788**	معامل الارتباط	30
			0,000	مستوى الدلالة	
			15	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (04) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (التحفيز) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,95) و(0,96)، ما عدا العبارتين رقم (35/29) كانتا دالتين عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمتي معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0,61/0,62). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس التحفيز.

– الطريقة الثانية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس:

والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية.

أبعاد المقياس والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإشراف	,810**	0,01
بناء فرق العمل	,575*	0,05
التحفيز	,845**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد مقياس القيادة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت قيمها على التوالي بالنسبة لمحوري (الإشراف/ والتحفيز) (0,84 / 0,81) ما عدا محور بناء فرق العمل جاء دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، حيث بلغ معامل ارتباطه مع الدرجة الكلية للأداة (0,57) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة الإدارية.

2- ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف، وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بالتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة، وتوجد عدة معاملات وطرق إحصائية لحساب ثبات المقياس.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور مقياس الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

طريقة معامل ألفا كرونباخ: يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة، وفي دراستنا تم استخدام برنامج (SPSS) في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ. تم التأكد من ثبات مقياس القيادة الادارية عن حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس القيادة.

أبعاد المقياس والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الإشراف	0,905	12
بناء فرق العمل	0,959	12
التحفيز	0,903	11
الدرجة الكلية القيادة	0,930	35

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس القيادة جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,90/0,95/0,90) اما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل فبلغ (0,93) وهو معامل مرتفع وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن مقياس القيادة يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

## 2- الخصائص السيكومترية لمقياس الاداء الوظيفي:

بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من طرف أفراد العينة، تم حساب الخصائص السيكومترية لمقياس الاداء الوظيفي ، وذلك من أجل التأكد من ثبات وصدق المقياس.

### أولا - الصدق:

- تم حساب الصدق عن طريق حساب الاتساق الداخلي للمقياس بطريقة:

-حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مصفوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لمقياس الاداء الوظيفي

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية					
,833**	معامل الارتباط	ع 7	,612*	معامل الارتباط	ع 1			
						مستوى الدلالة	0,015	مستوى الدلالة
						حجم العينة	15	حجم العينة
,868**	معامل الارتباط	ع 8	,731**	معامل الارتباط	ع 2			
						مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة
						حجم العينة	15	حجم العينة
,659**	معامل الارتباط	ع 9	,746**	معامل الارتباط	ع 3			
						مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة
						حجم العينة	15	حجم العينة
,652**	معامل الارتباط	ع 10	,859**	معامل الارتباط	ع 4			
						مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
						حجم العينة	15	حجم العينة
,823**	معامل الارتباط	ع 11	,961**	معامل الارتباط	ع 5			
						مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
						حجم العينة	15	حجم العينة
,739**	معامل الارتباط	ع 12	,844**	معامل الارتباط	ع 6			
						مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
						حجم العينة	15	حجم العينة
**الارتباط دال عند (0.01)								
*الارتباط دال عند (0.05)								

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (07) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (مقياس الاداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,95) و(0,96)، ما عدا العبارة رقم (1) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت

قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمقياس (0,61). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس الاداء الوظيفي.

- الثبات: تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة:

- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
12	0,940

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل بلغ (0,940) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

**3-التعريف بمجال الدراسة:**

**3-1 المجال الجغرافي:** يقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة في مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

نشأت مديرية الأشغال العمومية أثناء التنظيم الإداري سنة 1974، تحت وصاية وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية، وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 1991 في إطار احكام المرسوم التنفيذي رقم 328/90 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990، أصبحت وصاية الأشغال العمومية لتنفرد بإنجاز أشغال تخصصها لوحدها.

وتلعب دورا عموميا جدهام على المستوى المحلي، فنشاطاتها موجهة نحو تطوير المنشآت القاعدية للطرق والموانئ والمطارات وكذا الصيانة والاستغلال وفك العزلة.

تقع مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة في الحي الإداري رقم 02 على الطريق الحضري رقم 01، يجدها:

-شمالا جامعة محمد بوضياف وغربا متوسطة 500مسكن.

-شرقا مفترق الطرق.

-جنوبا التجزئة الترايبية (جراف) ومديرية النقل.

2-3 المجال الزمني: تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019./2019

3-3 المجال البشري: يقصد به عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة التي أجريت عليهم الدراسة والبالغ

عددهم (409) بين موظف وعامل مهني، وهذا إلى غاية 2012/12/31 مقسم كما يلي:

\*118 موظف دائم و32 موظف وعون متعاقد مقسمين كما يلي:

-السلك المشترك العدد33.

-سلك العمال المهنيون والسائقون والحجاب العدد11.

-العمال المتعاقدون العدد32 مقسمين كما يلي:

-الأعوان العاملون بالتوقيت الكامل23.

-العاملون بالتوقيت الجزئي09.

\*و259 عامل مهني يعملون في أشغال صيانة الطرق وهو عدد قليل بالنظر لشبكة الطرق التي تتجاوز 4,000 كلم.

وقد طبقت الدراسة على عينة قدرت ب(70) عامل وعاملة بهذه المديرية، بطريقة عشوائية.

4-تحديد عينة الدراسة: إن قيمة أي بحث علمي تتحدد بعدة عوامل منها، اختيار موضوع العينة التي اشتملت عليها، والمنهج المناسب وأدوات جمع المعلومات والأساليب الاحصائية، فالعينة تعد من أهم هذه العوامل لذلك هي ضرورية لإجراء الدراسة التطبيقية، فهي تمثيل للمجتمع الأصلي للدراسة بكامل صفاته وخصائصه، ومن الصعب إجراء الدراسة على كامل المجتمع الأصلي، مما يستدعي اختيار جزء منه يمثلها والذي تقام عليه الدراسة، وفي دراستنا الحالية حاولنا اختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي وذلك بطريقة عشوائية بسيطة، وقد أجريت الدراسة 65 عامل وعاملة بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة أي ما يعادل(15%).

5-المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي تريد الباحثة الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين، كل هذا جعل الباحثة ملزمة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسو وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية

والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلاً على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية، ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

### 6- أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف اثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث إن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا الاستمارة وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم تحديد أبعاد الموضوع، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وفي هذه الدراسة تم تقسيم هذه الاستمارة إلى:

**المحور الأول:** القيادة الإدارية: وهو عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تقيس هذا المتغير، فبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات، وفي ضوء التساؤلات، والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة أولية لصياغة الاستبيان، وبعد التشاور مع الاستاذ المشرف، تمت الصياغة النهائية للاستمارة، والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (09): يوضح أبعاد وفقرات استبيان القيادة الإدارية.

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
نمط الإشراف	12	12-1
بناء فرق العمل	12	24-13
التحفيز	11	35-25

حيث تعطى الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح ما بين (1-4) كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (10): يوضح درجات بدائل القيادة الإدارية

أوافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة	اتجاه العبارة
1	2	3	4	موجبة
4	3	2	1	سالبة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي: أسئلة دارت حول الأداء الوظيفي وقد تضمنت 12 سؤال.

الجدول رقم(11): يوضح درجات بدائل الأداء الوظيفي

أوافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة	اتجاه العبارة
1	2	3	4	موجبة
4	3	2	1	سالبة

#### 7- الأساليب الاحصائية المستخدمة

لمعرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية في تحليل الدراسة وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات

- اختبار الصدق والثبات.

- معامل ألفا كرونباخ: اختبار ثبات الاستبيان من خلال العينة الاستطلاعية.

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس ارتباط العلاقة بين المتغيرين.

- اختبار كولوموغروف سميرونوف واختبار شايبيروا: لتحقق من الشرط التوزيعي الطبيعي.

# الفصل الخامس

معرض ومناقشة نتائج الدراسة



1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

5- خلاصة النتائج

6- توصيات الدراسة

عرض النتائج:

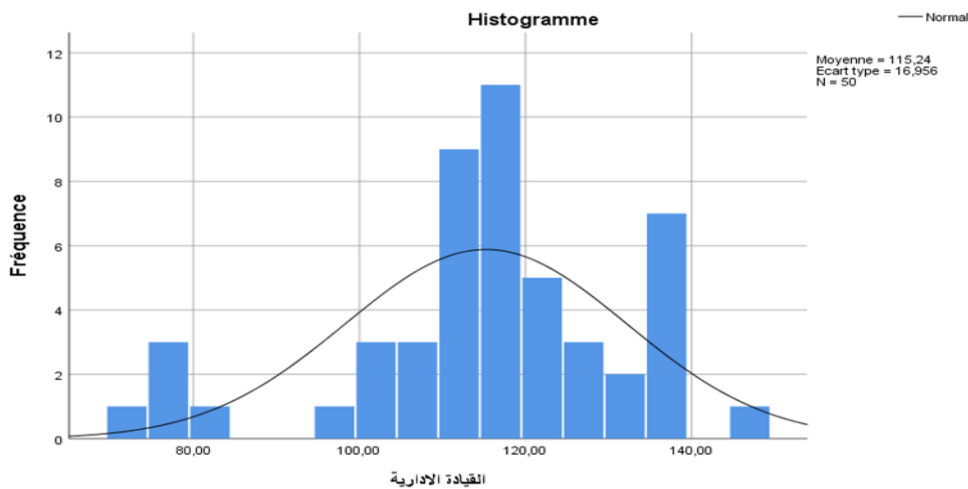
قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير القيادة – متغير الأداء)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

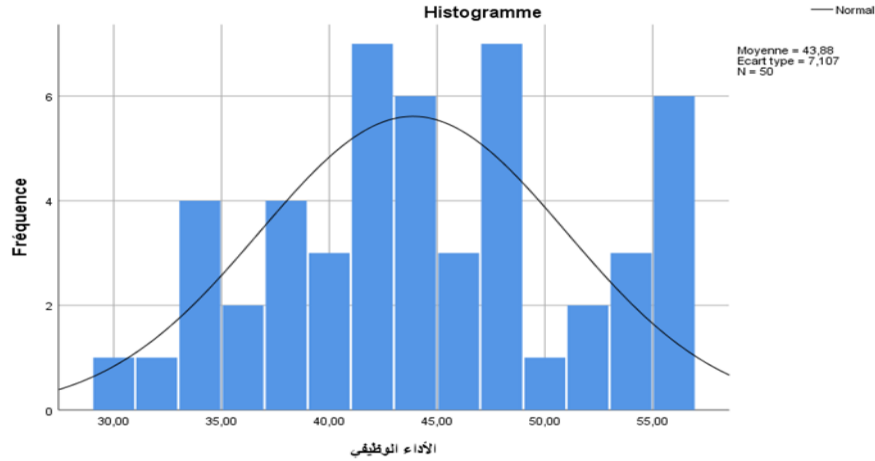
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0,002	50	0,920	0,000	50	0,184	القيادة الادارية
غير دال	0,134	50	0,964	,200*	50	0,080	الأداء الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغروف سميروف، واختبار شابيروا أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير القيادة الادارية –متغير الأداء الوظيفي، حيث جاءت بيانات المتغير المستقل (القيادة الادارية) دالة احصائيا بمعنى أنها لا تتوزع توزيع طبيعي، أما بالنسبة للمتغير التابع الأداء الوظيفي فجاءت بياناته غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وعليه فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية لا بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:

شكل رقم (01) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الادارية



شكل رقم (02) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الوظيفي



### 1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (13) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (13) يوضح قيمة معامل الارتباط بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	حجم العينة	
غير دال احصائيا	0,217	0,178	50	نمط الإشراف

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية لمحور نمط الإشراف والأداء الوظيفي حيث بلغت (0,17) هي قيمة ضعيفة وموجبة وغير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وعليه نستنتج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين متغيري الدراسة (نمط الإشراف و الأداء الوظيفي) وعليه نرفض الفرضية البحثية التي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط الإشراف والأداء الوظيفي وقبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود علاقة بين نمط الإشراف والأداء الوظيفي.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الأولى التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط الإشراف والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، إلى أن القائد هنا يتبع النمط الأوتوقراطي حيث يمارس الإشراف الصارم دائما ولا يترك لمروسيه بعض الحرية في أداء واجباتهم، ولا يهتم بمشاركتهم ادى ذلك إلى نمو مشاعر التمر والاستياء وانتشار الفوضى وعدم الرضا بينهم، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم.

حيث اختلفت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة (الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، 2004)، التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي حيث أن اهتمام القائد بعماله وتقديم يد المساعدة لهم في مواجهة مختلف الصعوبات، ومساعدتهم في تنفيذ بعض اقتراحاتهم وبعض الحرية في التصرف لأداء واجباتهم دون ضغط يؤدي إلى شعورهم بالولاء والارتياح والاستقرار

وقد يعود سبب هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة إلى اختلاف بيئة الدراسة إضافة إلى اختلاف المجال البشري والزمني. وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

## 2- الفرضية الجزئية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (14) يوضح نتائج ذلك. جدول رقم (14) يوضح قيمة معامل الارتباط بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	حجم العينة	
دال احصائيا عند $(\alpha=0.01)$	0,000	0,585**	50	بعد بناء فرق العمل

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية لمحور بناء فرق العمل والأداء الوظيفي حيث بلغت (0,58) هي قيمة متوسطة وموجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، بمعنى كلما زاد مستوى بناء فرق العمل زاد مستوى الأداء الوظيفي ، وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين بناء فرق العمل و الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة بين بناء فرق العمل والأداء الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الثانية التي دلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، إلى أن فرق العمل وخاصة التماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسة نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الأفراد داخل التنظيم، وتماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، والجماعة التماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها وإلزامهم بما تفرضه من قيود، هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء.

اتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع نتيجة دراسة (الرشدي، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي، 2002)، التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة جوهرية بين بناء فرق العمل والأداء الوظيفي، ويعود ذلك إلى أن إتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة، وأن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة، فالمنظمة الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع مستوى أداء عمالها.

وعليه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثانية

### 3- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (15) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي			متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	
دال احصائياً عند $(\alpha=0.01)$	0,000	0,612**	بعد التحفيز

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية التحفيز و الأداء الوظيفي حيث بلغت (0,61) هي قيمة عالية وموجبة و دالة احصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، بمعنى كلما زاد مستوى التحفيز زاد مستوى الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين التحفيز و الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الثالثة التي دلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، إلى أن تحفيز العاملين يهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير في توجهاتهم وسلوكهم، وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، لأن التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد في محاولة منه لإثارة الرغبة لدى الفرد، باعتباره الوسيلة المثلى لذلك من أجل حمله على أداء العمل المطلوب منه.

اتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع نتيجة دراسة (الطاهر وافي، التحفيز وأداء الممرضين، 2011)، التي بينت أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، فالحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء، وهناك علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، فالحوافز المعنوية تحفز العامل بأن يعمل بكل نشاط ومثابرة، لأن نظم الحوافز ينعكس ايجاباً على أداء العمال بحيث يعمل بكل نشاط ومثابرة.

وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية الثالثة.

4-الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Correlation Spearman للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (16) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (16) يوضح قيمة معامل الارتباط بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأداء الوظيفي			متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	
دال احصائيا عند $(\alpha=0.01)$	0,000	,665**	القيادة الادارية

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية للقيادة الإدارية والأداء الوظيفي القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي حيث بلغت (0,66) هي قيمة عالية وموجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، بمعنى كلما زاد مستوى القيادة الادارية زاد مستوى الأداء الوظيفي، وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين القيادة الادارية والأداء الوظيفي وقبول الفرضية البحثية التي تؤكد وجود علاقة بين القيادة الادارية والأداء الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية العامة التي دلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، إلى أن نجاح القيادة الإدارية ينعكس إيجابا على زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال، وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي، أولهما نمط الإشراف لأن القائد الذي يولي الاهتمام بالعمال والإنتاج معا يساهم في تحسين أداء عماله، أما الوسيلة الثانية من وسائل القيادة كانت بناء فرق العمل وأهميتها في رفع مستوى أداء الأفراد، وأخيرا الوسيلة الثالثة

للقيادة الإدارية تتمثل في تحقيق الرضا على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام التحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

اتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع نتيجة دراسة (الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية وعلاقتها على أداء العاملين، 2006) التي بينت أن للقيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين، باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على خصائصه وسماته الشخصية التي تساهم في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم، وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

### 5- خلاصة النتائج

1- بالنسبة للفرضية العامة: من خلال معامل الارتباط المتحصل عليه (0,66) اتضح لنا أنه يوجد ارتباط موجب (طردى)، بين القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبذلك يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت وهي أنه يوجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

2- بالنسبة للفرضيات الفرعية: من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأنه لا توجد علاقة بين نمط الإشراف والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، فلم تتحقق، وهذا ما أكدته معامل الارتباط (0,17)، وبالتالي نرفض الفرضية.

أما الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه توجد علاقة ارتباطية بين بناء فرق العمل والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، نجدها قد تحققت، وهذا ما أكدته معامل الارتباط الموجب (0,58)، وبالتالي نقبل الفرضية.

أما الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، نجدها قد تحققت، وهذا ما أكدته معامل الارتباط الموجب (0,61)، وبالتالي نرفض الفرضية.

وعليه يمكن ان نستخلص النتائج التالية:

- للقيادة الإدارية دور في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال.
- نمط الإشراف له دور في تأثير على الأداء الوظيفي للعمال.
- بناء فرق العمل له دور في تأثير على الأداء الوظيفي للعمال.
- التحفيز له دور في تأثير على الأداء الوظيفي للعمال.

## 6-التوصيات:

- جعل نتائج هذه الدراسة منطلقا لمزيد من الدراسات حول الموضوع، حبذا أن تكون هذه الدراسات في تخصص علم اجتماع أو تنظيم وعمل، ومنه محاولة إيجاد أبعاد أخرى للقيادة الإدارية من شأنها أن تساهم في تحسين ورفع مستوى أداء العمال.
- يجب أن يكون القائد الإداري مصدر للتفاعل بين كل الأدوار والأفراد في التنظيم وأن يعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف وهذا من خلال نمط الإشراف الديمقراطي.
- تشجيع أعضاء فرق العمل وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، لأن أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها، وذلك من خلال تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي.



# المختصة



## خاتمة:

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

فالقيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، ومن خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، وتعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين عملية مهمة، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم، لأن أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، وبالتالي فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الأداء ومعالجة نقاط الضعف فيه عن طريق اتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، والتي من بينها التخطيط المرن للموارد البشرية واعتماد المرونة في إدارة المورد البشري، وكذا نماذج الجدارة لتحسين الأداء بالتركيز على الأفراد ذوي الجدارة والأداء المتميز كمرجعية للتوظيف والاختيار، واستعمال منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحسين الأداء كون التحديد المسبق للأهداف يوضح للمرؤوسين حجم ونوع العمل المطلوب.

ويأمل الباحث أن تحظى دراسته من الاهتمام من طرف الباحثين والاستفادة منها خاصة فيما يتعلق بالجانب النظري ولذلك لغزارة معلوماتها من الناحية النظرية.



# قائمة

## المصادر والمراجع



القواميس والمعاجم:

1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2007.

الكتب:

- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط3، القاهرة، 2004.
- 3- بوفلجة غياث، علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 4- جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر، القاهرة، ط1، 1991.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، 2002.
- 6- حسن عبد الحميد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010.
- 7- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي للظاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- 8- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط1، عمان، 2000.
- 9- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008.
- 10- رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانتينيت، ط1، بدون بلد النشر، 2003.
- 11- رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 12- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 13- سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
- 14- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الآراء المتميزة للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 15- سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، مصر، بدون سنة.
- 16- الصديق بوسينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها تنظيمها مسؤوليتها مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.



- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، د ط، 2002.
- 18- صلاح الشنواقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 19- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2005.
- 20- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.
- 21- عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- 22- عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء، الأردن، 2009.
- 23- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010.
- 24- عمر محمود غابين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 25- غياث بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، دار العرب للطباعة والنشر، ط2، 2004.
- 26- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية، 2001.
- 27- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997.
- 28- محمد كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، 1995.
- 29- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 30- مدحت اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
- 31- مدحت محمد ابو نصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
- 32- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1992.
- 33- معن محمود عيامرة ومروان محسن بني أحمد، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد، 2007.
- 34- المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2001.
- 35- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية ولقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010.
- 36- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.



- 37- موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 38- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية كيف تحمي مهاراتك القيادية؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 39- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، ط1، عمان الأردن، 2000.
- 40- النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997.
- 41- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006.
- الرسائل الجامعية:
- 42- حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للرياض، 2003.
- 43- السكران بن محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2004.

#### المراجع الأجنبية

- 44- Alain Duluc ,leadership et confince ,DUNOD ,Paris ,2003
- 45- James ,G,Hunt et autre, comportnt Humain et Organisation ,traclaire De Billy ,2(éme) édition ,vilage ,mondial ,France ,2002.
- 46- Ken Starkey &Alain Mackinlay ,Strategy and the Human Resource , UK1 (Blackwall ,Pubishers ,st)éd ,1993.



# ملاحق

الملاحق الاستطلاعية:

الصدق والثبات: المقياس القيادة الإدارية

Corrélations														
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	A12	بعد الإشراف
Q1	Corrélation de Pearson	1	,616	,604	0,335	0,424	0,176	,631	,584	0,149	0,187	,561	0,322	,634
	Sig. (bilatérale)		0,015	0,017	0,222	0,116	0,529	0,012	0,022	0,597	0,504	0,029	0,241	0,011
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q2	Corrélation de Pearson	,616	1	0,208	,587	0,502	0,085	,566	,741	0,039	0,456	,958	0,505	,703
	Sig. (bilatérale)	0,015		0,456	0,021	0,056	0,762	0,028	0,002	0,892	0,088	0,000	0,055	0,003
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q3	Corrélation de Pearson	,604	0,208	1	0,319	0,422	,594	,814	0,388	,581	0,388	0,153	,613	,738
	Sig. (bilatérale)	0,017	0,456		0,247	0,117	0,020	0,000	0,153	0,023	0,153	0,585	0,015	0,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q4	Corrélation de Pearson	0,335	,587	0,319	1	0,242	0,300	0,514	0,474	0,271	0,508	,655	,663	,696
	Sig. (bilatérale)	0,222	0,021	0,247		0,386	0,278	0,050	0,074	0,328	0,053	0,008	0,007	0,004
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q5	Corrélation de Pearson	0,424	0,502	0,422	0,242	1	0,442	0,324	,928	0,399	0,347	,569	0,336	,659
	Sig. (bilatérale)	0,116	0,056	0,117	0,386		0,099	0,238	0,000	0,140	0,206	0,027	0,221	0,008
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q6	Corrélation de Pearson	0,176	0,085	,594	0,300	0,442	1	0,370	0,408	0,446	,800	0,153	0,462	,639
	Sig. (bilatérale)	0,529	0,762	0,020	0,278	0,099		0,174	0,132	0,095	0,000	0,586	0,083	0,010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q7	Corrélation de Pearson	,631	,566	,814	0,514	0,324	0,370	1	0,445	0,345	,550	0,478	,845	,825
	Sig. (bilatérale)	0,012	0,028	0,000	0,050	0,238	0,174		0,097	0,207	0,034	0,071	0,000	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q8	Corrélation de Pearson	,584	,741	0,388	0,474	,928	0,408	0,445	1	0,357	0,474	,807	0,465	,790
	Sig. (bilatérale)	0,022	0,002	0,153	0,074	0,000	0,132	0,097		0,192	0,074	0,000	0,081	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q9	Corrélation de Pearson	0,149	0,039	,581	0,271	0,399	0,446	0,345	0,357	1	0,200	0,110	0,442	,531
	Sig. (bilatérale)	0,597	0,892	0,023	0,328	0,140	0,095	0,207	0,192		0,475	0,695	0,099	0,042
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q10	Corrélation de Pearson	0,187	0,456	0,388	0,508	0,347	,800	,550	0,474	0,200	1	0,495	,703	,734

	Sig. (bilatérale)	0,504	0,088	0,153	0,053	0,206	0,000	0,034	0,074	0,475		0,060	0,003	0,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q11	Corrélation de Pearson	,561*	,958**	0,153	,655**	,569	0,153	0,478	,807**	0,110	0,495	1	,545*	,727*
	Sig. (bilatérale)	0,029	0,000	0,585	0,008	0,027	0,586	0,071	0,000	0,695	0,060		0,036	0,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
A12	Corrélation de Pearson	0,322	0,505	,613*	,663**	0,336	0,462	,845**	0,465	0,442	,703**	,545*	1	,833*
	Sig. (bilatérale)	0,241	0,055	0,015	0,007	0,221	0,083	0,000	0,081	0,099	0,003	0,036		0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
بعد الإشراف	Corrélation de Pearson	,634*	,703**	,738**	,696**	,659**	,639	,825**	,790**	,531*	,734**	,727**	,833**	1
	Sig. (bilatérale)	0,011	0,003	0,002	0,004	0,008	0,010	0,000	0,000	0,042	0,002	0,002	0,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations														بعد بناء فرق العمل
		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	
Q13	Corrélation de Pearson	1	,538	,652*	,814**	,529	,910**	0,467	,666*	,979**	,639	,550	,515	,800*
	Sig. (bilatérale)		0,038	0,008	0,000	0,043	0,000	0,079	0,007	0,000	0,010	0,034	0,049	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q14	Corrélation de Pearson	,538*	1	,566*	,593	,802**	,555	,973**	,804**	,590	,891**	,698**	,775**	,894*
	Sig. (bilatérale)	0,038		0,028	0,020	0,000	0,032	0,000	0,000	0,021	0,000	0,004	0,001	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q15	Corrélation de Pearson	,652**	,566*	1	0,419	0,503	,618	,566	,577	,700**	,600	,890**	0,470	,737*
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,028		0,121	0,056	0,014	0,028	0,024	0,004	0,018	0,000	0,077	0,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q16	Corrélation de Pearson	,814**	,593*	0,419	1	,610	,745**	,526	,691**	,788**	,666**	,546*	,595*	,785**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,020	0,121		0,016	0,001	0,044	0,004	0,000	0,007	0,035	0,019	0,001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q17	Corrélation de Pearson	,529*	,802**	0,503	,610	1	,526	,776**	,736**	,590	,718**	,668**	,988**	,859**
	Sig. (bilatérale)	0,043	0,000	0,056	0,016		0,044	0,001	0,002	0,021	0,003	0,007	0,000	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q18	Corrélation de Pearson	,910**	,555*	,618	,745**	,526	1	,555	,628	,897**	,671**	,537*	,517	,794*

	Sig. (bilatérale)	0,000	0,032	0,014	0,001	0,044		0,032	0,012	0,000	0,006	0,039	0,048	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q19	Corrélation de Pearson	,467	,973**	,566*	,526*	,776**	,555	1	,804**	,521*	,865**	,698**	,747**	,867**
	Sig. (bilatérale)	0,079	0,000	0,028	0,044	0,001	0,032		0,000	0,047	0,000	0,004	0,001	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q20	Corrélation de Pearson	,666**	,804**	,577*	,691**	,736**	,628	,804**	1	,714**	,838**	,662**	,716**	,886**
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,000	0,024	0,004	0,002	0,012	0,000		0,003	0,000	0,007	0,003	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q21	Corrélation de Pearson	,979**	,590*	,700**	,788**	,590*	,897**	,521*	,714**	1	,680**	,596*	,577*	,840**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,021	0,004	0,000	0,021	0,000	0,047	0,003		0,005	0,019	0,024	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q22	Corrélation de Pearson	,639*	,891**	,600*	,666**	,718**	,671**	,865**	,838**	,680**	1	,706**	,683**	,902**
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,000	0,018	0,007	0,003	0,006	0,000	0,000	0,005		0,003	0,005	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q23	Corrélation de Pearson	,550	,698**	,890**	,546	,668**	,537	,698**	,662**	,596*	,706**	1	,663	,814*
	Sig. (bilatérale)	0,034	0,004	0,000	0,035	0,007	0,039	0,004	0,007	0,019	0,003		0,007	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q24	Corrélation de Pearson	,515	,775**	0,470	,595	,988**	,517	,747**	,716**	,577*	,683**	,663**	1	,838**
	Sig. (bilatérale)	0,049	0,001	0,077	0,019	0,000	0,048	0,001	0,003	0,024	0,005	0,007		0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
بعد بناء فرق العمل	Corrélation de Pearson	,800**	,894**	,737**	,785**	,859**	,794**	,867**	,886**	,840**	,902**	,814**	,838**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations													
		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	بعد التحفيز
Q25	Corrélation de Pearson	1	,616*	,604*	0,335	0,424	,659**	,533	,631*	0,503	0,187	0,407	,730**
	Sig. (bilatérale)		0,015	0,017	0,222	0,116	0,008	0,041	0,012	0,056	0,504	0,132	0,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q26	Corrélation de Pearson	,616*	1	0,208	,587*	0,502	0,456	0,502	,977**	0,254	0,456	,818**	,784**



\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations					
		بعد الإشراف	بعد بناء فرق العمل	بعد التحفيز	القيادة
بعد الإشراف	Corrélation de Pearson	1	-0,003	,968**	,810**
	Sig. (bilatérale)		0,991	0,000	0,000
	N	15	15	15	15
بعد بناء فرق العمل	Corrélation de Pearson	-0,003	1	0,061	,575*
	Sig. (bilatérale)	0,991		0,829	0,025
	N	15	15	15	15
بعد التحفيز	Corrélation de Pearson	,968**	0,061	1	,845**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,829		0,000
	N	15	15	15	15
القيادة	Corrélation de Pearson	,810**	,575*	,845**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,025	0,000	
	N	15	15	15	15
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,905	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,959	12

Statistiques de fiabilité	
------------------------------	--



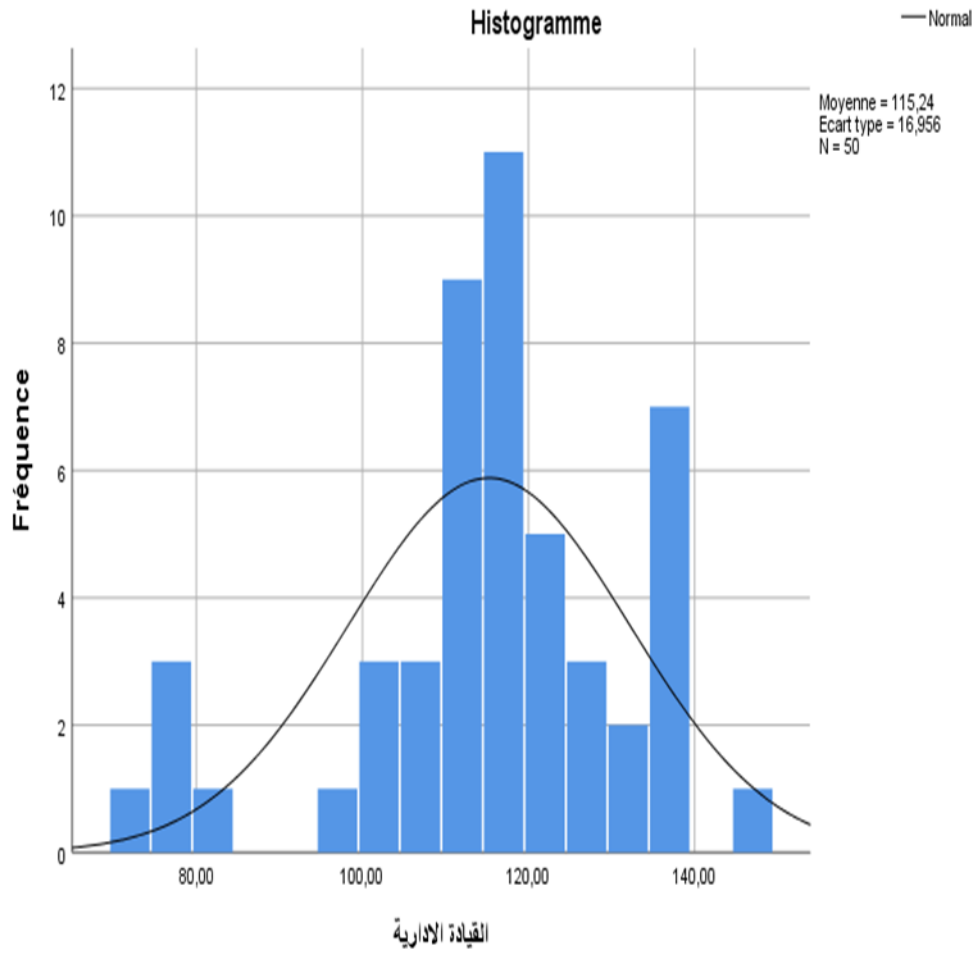
Z6	Corrélation de Pearson	0,331	0,445	,774**	,542*	,867**	1	,793**	,907**	,558	0,349	,612	,695**	,844**
	Sig. (bilatérale)	0,228	0,096	0,001	0,037	0,000		0,000	0,000	0,031	0,203	0,015	0,004	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Z7	Corrélation de Pearson	0,147	0,280	0,455	,603	,773**	,793**	1	,893**	,920**	0,246	,861**	,664**	,833**
	Sig. (bilatérale)	0,600	0,313	0,088	0,017	0,001	0,000		0,000	0,000	0,377	0,000	0,007	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Z8	Corrélation de Pearson	0,288	0,400	,585*	,715**	,893**	,907**	,893**	1	,645**	0,397	,642**	,699**	,868**
	Sig. (bilatérale)	0,298	0,140	0,022	0,003	0,000	0,000	0,000		0,009	0,142	0,010	0,004	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Z9	Corrélation de Pearson	0,000	0,128	0,263	0,401	,536*	,558	,920**	,645**	1	0,072	,903**	,519	,659**
	Sig. (bilatérale)	1,000	0,650	0,343	0,138	0,040	0,031	0,000	0,009		0,798	0,000	0,047	0,007
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Z10	Corrélation de Pearson	,752**	,750**	0,476	,750**	,637*	0,349	0,246	0,397	0,072	1	0,355	0,464	,652**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,001	0,073	0,001	0,011	0,203	0,377	0,142	0,798		0,195	0,081	0,008
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Z11	Corrélation de Pearson	0,310	0,445	0,427	,609	,728**	,612*	,861**	,642**	,903**	0,355	1	,622	,823**
	Sig. (bilatérale)	0,261	0,097	0,112	0,016	0,002	0,015	0,000	0,010	0,000	0,195		0,013	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Z12	Corrélation de Pearson	0,188	0,329	0,409	,528*	,743**	,695**	,664**	,699**	,519	0,464	,622	1	,739**
	Sig. (bilatérale)	0,503	0,231	0,130	0,043	0,002	0,004	0,007	0,004	0,047	0,081	0,013		0,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,612	,731**	,746*	,859**	,961**	,844**	,833**	,868**	,659	,652	,823**	,739**	1
	Sig. (bilatérale)	0,015	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,008	0,000	0,002	

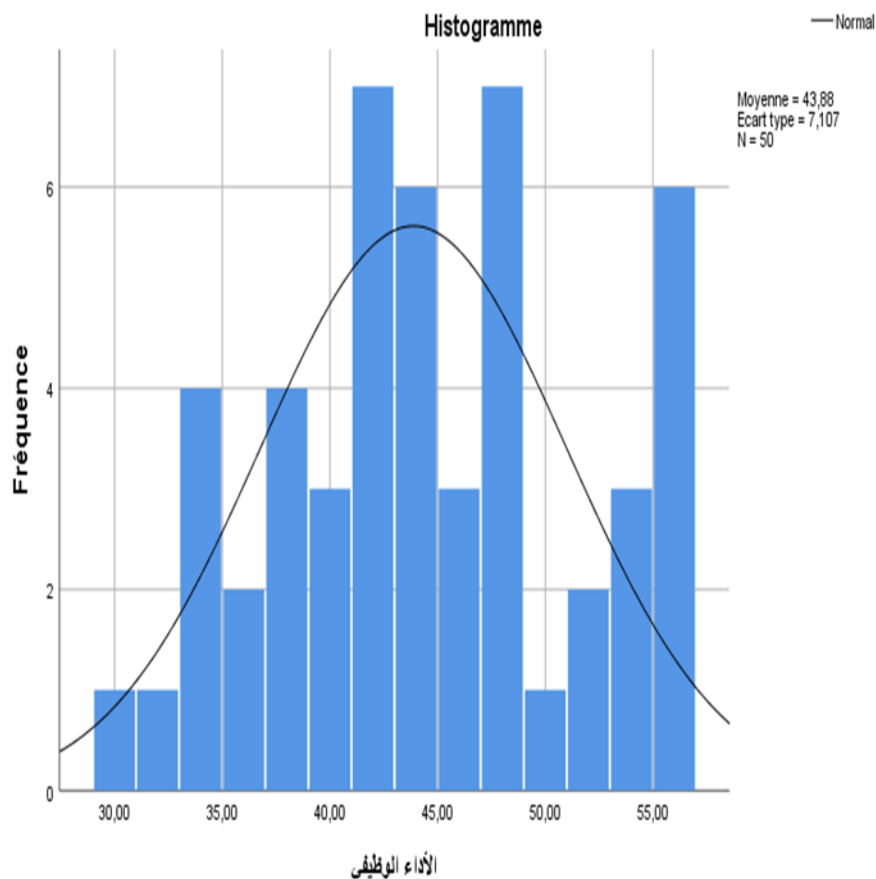
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).														
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).														

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,940	12

الدراسة الأساسية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة الإدارية	0,184	50	0,000	0,920	50	0,002
الأداء الوظيفي	0,080	50	,200	0,964	50	0,134
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						





<b>Corrélations</b>						
			بعد الإشراف	بعد بناء فرق العمل	بعد التحفيز	الأداء الوظيفي
Rho de Spearman	بعد الإشراف	Coefficient de corrélation	1,000	-0,022	0,262	0,178
		Sig. (bilatéral)		0,882	0,066	0,217
		N	50	50	50	50
	بعد بناء فرق العمل	Coefficient de corrélation	-0,022	1,000	,559**	,585**
		Sig. (bilatéral)	0,882		0,000	0,000
		N	50	50	50	50
	بعد التحفيز	Coefficient de corrélation	0,262	,559**	1,000	,612**
		Sig. (bilatéral)	0,066	0,000		0,000
		N	50	50	50	50
	الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	0,178	,585**	,612**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,217	0,000	0,000	
		N	50	50	50	50

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		القيادة الادارية	الأداء الوظيفي	
Rho de Spearman	القيادة الادارية	Coefficient de corrélation	1,000	
		Sig. (bilatéral)	0,000	
		N	50	
	الأداء الوظيفي	Coefficient de corrélation	,665**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,000	
		N	50	50
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

## مقياس القيادة الادارية والاداء الوظيفي

الرقم	العبرة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	<b>النمط القيادي</b>					
1	لا يقبل المدير أي اعتذار					
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم					
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها					
4	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
5	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة					
6	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين					
7	يهتم المدير بالمناقشة بتبادل الآراء حول العمل					
8	لا يعتمد المدير أسلوب الامر في التعامل مع العاملين					
9	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية					
10	لا يهتم المدير بتحديث برامج التدريب					
11	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين					
12	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين					
13	يتم تزويد الموظفين بمعلومات عن العمل لمساعدتهم على التفاعل مع بعضهم البعض					
14	يثمن المدير أداء الجماعة					
15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء					
16	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة					
17	يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل					
18	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة					
19	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم					
20	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما					
21	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له					
22	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء					
23	لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل					
24	يتعاون الموظفون مع مشرفيهم في حل مشكلات عملهم باستمرار					
25	كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...) جيدة					
26	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة					
27	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي					
28	اجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
29	علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية					
30	يسعى القائد للارتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى					
31	يشارك القائد الموظفين في إنجاز الأعمال					
32	يسعى القائد لإشراك جميع الموظفين في تحقيق الأهداف					
33	لدى القائد القدرة على رفع دافعية الموظفين					
34	توفر الإدارة دعماً لنا لتشجيع قدرتنا على العمل					
35	يسعى القائد لإيجاد فرص جديدة لرفع كفاءتنا					

مقياس القيادة الادارية والاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي					
				أنجز عملي في الوقت المحدد	36
				أحترم رئيسي في العمل	37
				لدي القدرة على إنجاز المهام الموكلة لي	38
				تمنحني الإدارة فرصة المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية.	39
				أتعاون مع زملائي في حل المشاكل المهنية	40
				توجد حوافز معنوية مقدمة من طرف الإدارة	41
				تحاول الإدارة تقييم أدائنا لعلنا من أجل تقدير مدى كفاءتنا	42
				عملي داخل الجماعة يحسن أدائي	43
				أبتادل مع زملائي الخبرات والمهام	44
				يكلفني القائد بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه	45
				يعبر القائد بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله	46
				تحاول الإدارة تقييم أدائنا لعلنا من أجل تقدير مدى كفاءتنا العملية	47



فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	المحتوى
	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
الفصل لأول: الإطار العام لدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهمية الدراسة
06	4- أهداف الدراسة
07	5- مصطلحات الدراسة
08	6- الدراسات السابقة
12	خلاصة الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الادارية	
14	تمهيد
15	1- مفهوم القيادة الادارية ومكوناتها
19	2- عناصر القيادة الادارية.
20	3- اهمية القيادة الادارية.
22	4- علاقة القيادة بالإدارة.
23	5- انماط القيادة الادارية.
28	6- نظريات للقيادة الادارية.
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
36	تمهيد



37	1- مفهوم الأداء الوظيفي.
37	2- محددات الأداء الوظيفي.
38	3- نظريات الأداء الوظيفي.
40	4- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.
41	5- أهداف ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.
42	6- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (الإطار المنهجي للدراسة)</b>	
47	1- الدراسة الاستطلاعية.
54	2- التعريف مجال الدراسة.
55	3- تحديد عينة الدراسة.
55	4- المنهج المستخدم في الدراسة.
56	5- أدوات جمع البيانات.
57	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
60	1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
61	2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
63	3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
64	4- عرض نتائج الفرضية العامة.
65	5 خلاصة النتائج.
66	6 التوصيات.
68	خاتمة
70	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	المحتوى
	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
الفصل لأول: الإطار العام لدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهمية الدراسة
06	4- أهداف الدراسة
07	5- مصطلحات الدراسة
08	6- الدراسات السابقة
12	خلاصة الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الادارية	
14	تمهيد
15	1- مفهوم القيادة الادارية ومكوناتها
19	2- عناصر القيادة الادارية.
20	3- اهمية القيادة الادارية.
22	4- علاقة القيادة بالإدارة.
23	5- انماط القيادة الادارية.
28	6- نظريات للقيادة الادارية.
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
36	تمهيد



37	1- مفهوم الأداء الوظيفي.
37	2- محددات الأداء الوظيفي.
38	3- نظريات الأداء الوظيفي.
40	4- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.
41	5- أهداف ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.
42	6- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (الإطار المنهجي للدراسة)</b>	
47	1- الدراسة الاستطلاعية.
54	2- التعريف مجال الدراسة.
55	3- تحديد عينة الدراسة.
55	4- المنهج المستخدم في الدراسة.
56	5- أدوات جمع البيانات.
57	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
60	1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
61	2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
63	3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
64	4- عرض نتائج الفرضية العامة.
65	5 خلاصة النتائج.
66	6 التوصيات.
68	خاتمة
70	قائمة المراجع
	الملاحق



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
59	التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الإدارية	01
60	التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الوظيفي	02



الصفحة	العبارات	الرقم
44	العلاقة بين الشخصية وإنتاجية الموظف	01
48	مصنوفة ارتباطات عبارات محور الإشراف مع الدرجة الكلية لمحور الإشراف	02
49	مصنوفة ارتباطات عبارات محور بناء فرق العمل مع الدرجة الكلية لمحور فرق العمل	03
50	مصنوفة ارتباطات عبارات محور التحفيز مع الدرجة الكلية لمحور التحفيز	04
51	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية	05
52	معامل ألفا كرو نباخ لمقياس القيادة الإدارية	06
53	مصنوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	07
54	قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمقياس الأداء الوظيفي	08
56	ابعاد وفقرات استبيان القيادة الإدارية	09
56	درجات بدائل القيادة الإدارية	10
58	درجات وبدائل الأداء الوظيفي	11
59	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيرات محل الدراسة	12
60	قيمة معامل الارتباط بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	13
62	قيمة معامل الارتباط بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة	14
63	قيمة معامل الارتباط التحفيز والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	15
64	قيمة معامل الارتباط بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة	16