

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

تأثير النمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسة الانتاجية

- دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-

إشراف الدكتور

قريد مصطفى

إعداد الطالبتين

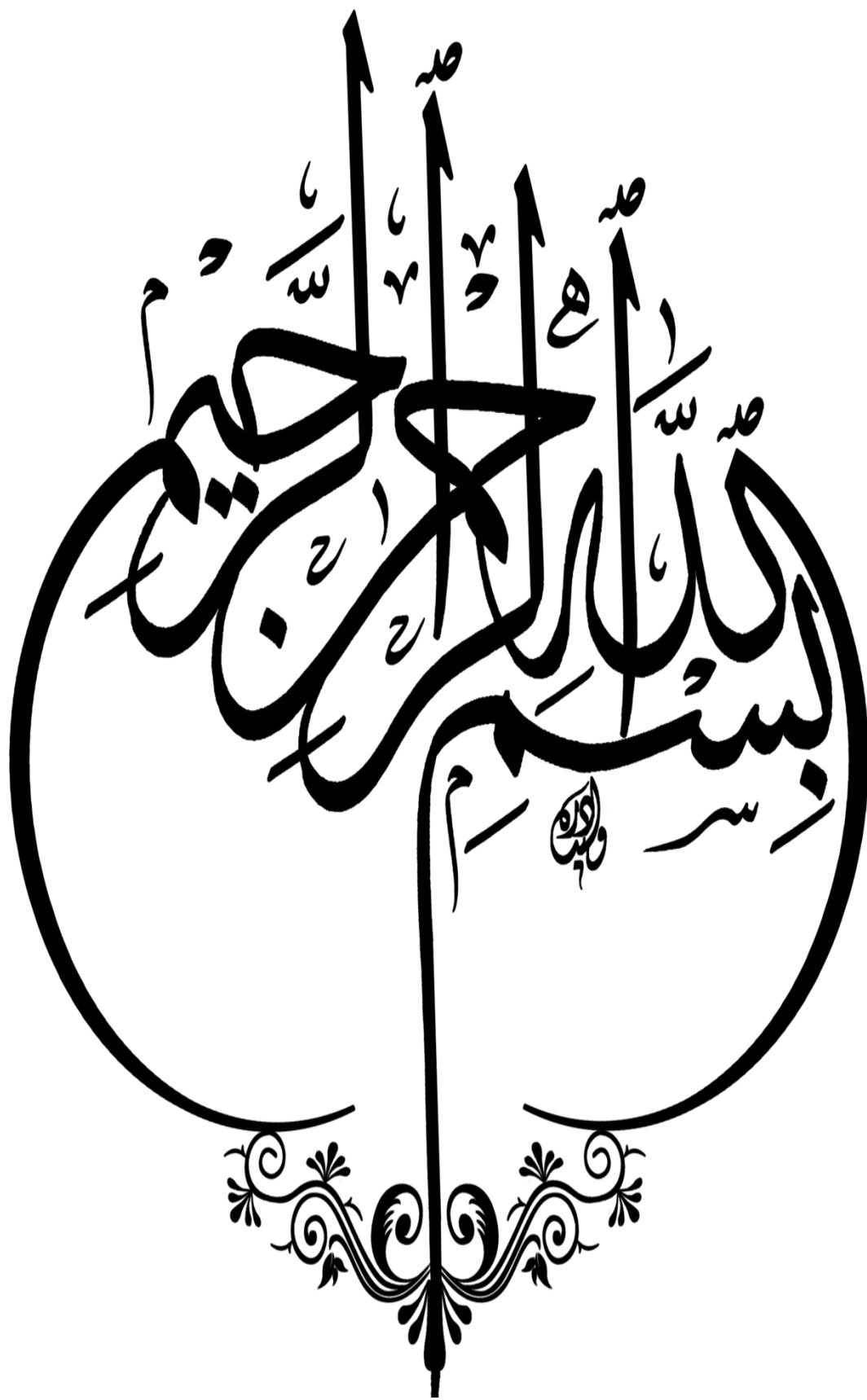
هبوب سارة

زميح سارة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	رئيسا
		رئيسا
د. قريد مصطفى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله
وصحبه أجمعين

أما بعد نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل قريد مصطفى بتفضله
الإشراف على المذكرة وحسن توجيهه ونصحه ومعاملته الطيبة
كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة المذكرة

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب
أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى

من تعجز الكلمات إن توفيتها حقها ولم ينقطع دعائها لي سرا وعلانية
إلى من شجعتني على المضي قدما إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى
من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى أمي الحبيبة حفظها
الله لي ورعاها

إلى

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من
اجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة

وصبر

إلى

رفقاء دربي الذين أرى السعادة في عيونهم ولا تحلو الحياة إلا معهم
إخوتي وأخواتي وزوجات إخوتي وأولادهم الكتاكيت الصغار

إلى

أساتذتي الكرام

إلى

كل من يسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي إلى كل العائلة كبير وصغير

إلى

كل من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة عملي راجية من المولى إن ينير دربي ويسدد

خطايا سبحانه عز وجل

سارة لهبوب

إهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار الجزاء

إلى

من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى

أرجو من الله إن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول

انتظار إلى

"أبي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة.. والى معنى التفاني وسر الوجود

"أمي الحبيبة"

والى روح "خالتي الطاهرة" رحمها الله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من هم اقرب إلي من شاركني حزن

الأم إخوتي

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من سأفتقدهم

زملائي إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي...

وفي الأخير نسال الله إن يجعلنا ممن يكثر ذكره وينال فضله ويحفظ أمره

وان يغمر قلوبنا بمحبته.

سارة زميع.





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

- شكر وتقدير.....
- اهداء
- فهرس المحتويات.....
- فهرس والجداول والأشكال
- أ..... مقدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لتغيرات الدراسة

- 8 تمهيد
- 9 المبحث الأول: القيادة وأنماطها
- 9 المطلب الأول: تعرف القيادة وعناصرها.
- 11..... المطلب الثاني: أهمية القيادة
- 12..... المطلب الثالث: مهام القائد ومهاراته.....
- 13..... المطلب الرابع: مصادر القوة وتأثير القيادي
- 15..... المطلب الخامس: أنماط ونظريات القيادة
- 22..... المبحث الثاني: الإطار النظري حول أداء العاملين
- 22..... المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.....
- 23..... المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين.....
- 28..... المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين.....
- 33..... المطلب الخامس: مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين.....
- 35..... المبحث الثالث: نمط القيادة كوسيلة لتأثير في الأداء.....
- 35..... المطلب الأول: محددات النمط القيادي:.....
- 37..... المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين
- 40..... المطلب الثالث: بناء فرق العمل وسيلة للتأثير على مستوى أداء العاملين.....
- 45..... المطلب الرابع: التحفيز وسيلة للتأثير علي أداء العاملين.....

48.....	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحه الحضنة
50.....	تمهيد
51.....	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحه الحضنة بالسيولة.
51.....	المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة مطاحه الحضنة :
53.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحه الحضنة.
57.....	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة مطاحه الحضنة.
58.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
58.....	المطلب الأول: إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية.
59.....	المطلب الثاني: تصميم الأداة واختبار صلاحيتها.
63.....	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.
63.....	المطلب الأول: تحليل أبعاد محاور الاستبيان.
63.....	أولاً: تحليل محور النمط القيادي.
65.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.
68.....	خلاصة الفصل الثاني.
70.....	خاتمة.
73.....	قائمة المراجع.
78.....	الملاح.
87.....	الملخص:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	درجات مقياس الدراسة	01
61	اختبار الثباتلمحاور الاستبيان	02
62	الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	03
63	اختبار طبيعية البيانات	04
64	تحليل معطيات أبعاد المحور الأول	05
65	تحليل معطيات أبعاد المحور الثاني	06
66	نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الأولى	07
67	نتائج اختبار ستودنت (Wilcoxon) للفرضية الثانية	08
67	نتائج اختبار نموذج الاحدار للفرضية الثالثة.	09



مقدمة



مقدمة

تسعى المنظمات في عالمنا المعاصر إلى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الاستثمار الجيد والفعال في مختلف ممتلكاتها، في السابق كانت المنظمات على اختلاف اختصاصاتها تهتم بالإنتاج والإنتاجية وتحقيق أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، أما مؤخرًا جاء التسليم بأهمية العنصر البشري في المنظمة الرأسمال البشري لا يمكن تجاهل أهميته أو التقليل منها في تحقيق الإنتاجية، ومن أهم العوامل التي تؤثر على سير العمل القيادة بأنماطها حيث تؤثر إما سلبًا أو إيجابًا على أداء العاملين واستقرارهم النفسي والاجتماعي في العمل، وباعتبار إن القيادة تمثل المحرك الرئيسي للمنظمة، وإن نمط القيادة يعد أمر مهم جدًا للمحافظة على موارد المنظمة، مثل ما أشارت بعض الدراسات إلى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين وبالتالي يؤثر الأداء مباشرة على الإنتاجية في المؤسسات الإنتاجية، كما إن من الممكن للقيادة المساهمة في تفعيل أداء العاملين والتأثير عليه من خلال النمط القيادي الذي يتم إتباعه في المؤسسة الإنتاجية.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف وإن القيادة من أهم العمليات التي تميز أي اجتماع بشري، وعلى هذا الأساس فقد حظيت -ولا تزال- باهتمام كبير من قبل المتخصصين وغيرهم خاصة مع التطورات الكبيرة التي تعيشها الإنسانية على جميع الأصعدة، حيث إن نجاح القائد يتوقف أساسًا على خصائصه وسماته الشخصية، التي تحدد نوع نمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه بتحسين مستوى الأداء لديهم.

كما أصبح جلياً أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة والنمط القيادي الذي تقوم بإتباعه في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء العاملين، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف، ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرية التالي:

" ما مدى تأثير النمط القيادي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء العاملين بها ؟

ومن أجل ومعالجة وتحليل هذه المشكلة والإجابة عن هذا السؤال الجوهرية يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

- ◆ ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العاملين ؟
- ◆ ما هي الوسائل العاملين، التي يستعملها القائد لتأثير على أداء العاملين ؟
- ◆ ما هي طبيعة أداء العاملين، وكيف يتم تقييمه وما أهم سبل تحسينه ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- ◆ للقيادة الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة
- ◆ توجد فروق ذات دلالة إحصائية للوسائل القيادية لمؤسسة مطاحن الحضنة وتأثيرها على أداء العاملين.
- ◆ توجد علاقة ايجابية بين طبيعة أداء العاملين وكيفية تقييمه واهم سبل تحسينه.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

من أسباب اختيار الموضوع نذكر ما يلي:

- ◆ علاقة الموضوع بمجال التخصص الإنتاجية. إدارة الإنتاج والتموين.
- ◆ محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة النمط القيادي وأداء العاملين.
- ◆ إن القيادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردودية وتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع أداء العاملين، وعليه يتوجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه واهم السبل المتبعة لتحسينه.
- ◆ عدم اهتمام مؤسساتنا بإنتاجية العمل مما أدى لتدني وانخفاض الإنتاج.

رابعا: /أهداف الدراسة:

- ◆ يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في البحث عن اثر النمط القيادي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء لعاملين بها، وهذا نظرا للدور الذي يلعبه النمط القيادي في مثل هذا النوع من المؤسسات.
- ◆ التعرف على الأنماط القيادية من حيث المفهوم والصفات والمهارات وتحديد أهميتها بالنسبة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ◆ معرفة إذا كان هناك اثر للنمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية.
- ◆ الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف أداء العمال في المؤسسة الجزائرية، وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاعتها لإنتاجية. ها في مؤسسات الدول المتقدمة.

خامسا: أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعد من بين الدراسات التي تبين اثر النمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية.
2. تلعب القيادة دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإنتاجية. وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
3. تسعى هذه الدراسة إلى اختيار النمط الملائم الذي يؤثر وينعكس في تطوير أداء العاملين ورفع من أدائهم وتحسينه.
4. كمعرفة مدى تأثير نمط القيادة في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: منهج الدراسة

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الطريقة الافتراضية -الاستنتاجية- حيث يتم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الأنماط القيادية وأداء العاملين، كما يتم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماد على الدراسات السابقة يتم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من اجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. إما عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي تتمثل في الاستبيان وبالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة لتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. التكرار، النسب المؤوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي، تحليل الانحدار البسيط الاختبار اثر المتغير المستقل على التابع.

سابعا: حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الميدانية حول تأثير النمط القيادي وأداء العاملين، على استطلاع رأي عينة عشوائية من الموظفين بمؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة -الجزائر، الذي يبعد حوالي 3 كلم عن الجامعة، حيث تم توزيع استبيان هذه الدراسة خلال شهر ماي 2021 للسنة الجامعية 2020-2021.

ثامنا: الدراسات السابقة

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة، تم الاطلاع على بعض الجهود السابقة للباحثين في هذا المجال، من اجل معرفة ما قدموه من جهود علمية وما تناولوه من متغيرات يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وبغية عرض تلك الدراسات ومناقشتها منهجيا تم اعتماد المخطط الأتي الوارد في الجدول رقم (1-1) كالأتي:

1- دراسة كاميليا بركات سنة 2015/2014	
عنوان الدراسة	نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة
نوع الدراسة	مذكرة ماستر، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجليلي بونعامية بخميس مليانة.
هدف الدراسة	الاطلاع على الأنماط القيادية ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال التعرف على واقع نظام العمل في المؤسسة.
الأدوات المستخدمة	دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلى 2015/2007
نتائج الدراسة	هناك تواجا كبيرا للأنماط القيادية الثلاث لكن النمط الديمقراطي هوا النمط السائد
أوجه الشبهه مع دراستنا	دراسة الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على الأداء
أوجه الاختلاف مع دراستنا	الدراسة الحالية تركز على الأداء الوظيفي.
الاستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعد2013/2014 لنظري للدراسة
2 - دراسة جوهري حنان سنة 2014/2013	
عنوان الدراسة	اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين
نوع الدراسة	مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية
هدف الدراسة	التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين محل الدراسة وتحديد مختلف جوانبهما
الأدوات المستخدمة	دراسة حالة الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.
نتائج الدراسة	كل منظمة تنطوي على مجموعة من الأنماط التي تتأثر بكل من القائد والمرؤوسين والمواقف.
أوجه الشبهه مع دراستنا	إبراز اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين
أوجه الاختلاف مع دراستنا	الدراسة الحالية تركز تأثير النمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسة الانتاجية

تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري للدراسة	الاستفادة منها في دراستنا
3- دراسة كريد عمار سنة 2014/2015	
تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية	عنوان الدراسة
مذكرة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال جامعة آكلي محند اولحاج - البويرة-	نوع الدراسة
تحديد أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة	هدف الدراسة
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مدرية التوزيع بالاغواط-	الأدوات المستخدمة
ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي	نتائج الدراسة
تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية	أوجه الشبه مع دراستنا
الدراسة الحالية تركز على تأثير النمط القيادي على أداء العاملين	أوجه الاختلاف مع دراستنا
تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري للدراسة	الاستفادة منها في دراستنا
4- جغام رشيد سنة 2015/2016	
اثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي	عنوان الدراسة
مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية	نوع الدراسة
إبراز مسؤولية القيادة الإدارية في تخطيط المسار الوظيفي.	هدف الدراسة
دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.	الأدوات المستخدمة
اجمع الموظفين الإداريين للجامعة انه لا يوجد نمط قيادي واحد سائد	نتائج الدراسة
إبراز تأثير الأنماط القيادية وعلاقته مع تطوير المسار الوظيفي	أوجه الشبه مع دراستنا
الدراسة الحالية تركز على أداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية	أوجه الاختلاف مع دراستنا
تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري للدراسة	الاستفادة منها في دراستنا

تاسعا: صعوبات الدراسة

يتم مواجهة عدة صعوبات أهمها:

◆ صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء التربص التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية بسبب انتشار فيروس كوفيد19.

◆ الفترة الزمنية القصيرة جدا للدراسة التطبيقية.

◆ صعوبة الحصول على المعلومات المساعدة على تطبيق ما جاء في الجانب النظري على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية

◆ كما كانت هناك صعوبة واجهتنا في هذه الدراسة هي أثناء توزيع وجمع الاستبيان، هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم أي معلومات على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة والنوع الثاني هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو إلى هدر للوقت والجهد ولا فائدة منه.

عاشرا: هيكل الدراسة

في محاولة تجسيد هذا العمل والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الواردة، ثم عرض المقدمة وأهميتها وأهدافها..، ومن ثم تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

خصص الفصل الأول للتطرق إلى الإطار النظري لنمط القيادة وأداء العاملين، تم التعرض في المبحث الغول إلى الإطار النظري لنمط القيادة، إما المبحث الثاني فتناولنا فيه عموميات حول أداء العاملين، في حين جاء المبحث الثالث للتطرق لنمط القيادة كوسيلة للتأثير في أداء العاملين.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة ميدانية لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث تم التطرق في المبحث الأول لبطاقة فنية حول المؤسسة، في حين خصص المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث قمنا باستعراض لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بتأثير النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، إما المبحث الثالث فقد كان بعنوان وصف خصائص عينة الدراسة حيث تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، وأخيرا المبحث الرابع جاء بعنوان اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري لتغيرات الدراسة

تمهيد

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود المرؤوسين وتحفيزهم، بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، والقائد لا يولد في لحظة إنما يتطور من خلال العمل الجاد والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه، والقائد الناجح هو الذي يؤثر في أداء العاملين لديه من خلال النمط الذي يتبعه حيث يؤثر تأثيرا مباشرا في سلوك مرؤوسيه، ومن خلال تلك العلاقة بينهما يظهر مستوى الاداء الذي يثوم به العامل أثناء مزاولته لنشاطه.

المبحث الأول: القيادة وأنماطها

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الرئيسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرة سواء كعلم أو كممارسة، حيث ظلت القيادة هاجسا على مر العصور الإنسانية. وفي كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والعلمية.

ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك لما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية، وأصبح نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة لذلك اتجه كثيرا من الباحثين والمختصين إلى دراسة علم القيادة الاهتمام بتطويره، وأهلوا لذلك نظريات وقواعد وأسس ونماذج، شكلت أرضية خصبة ينطلق منها قادة المنظمات بل والدول في تحقيق أهدافهم ورؤياهم البعيدة، وربط دراسات القيادة بأبعاد أخرى لها علاقة بالقيادة. ونهدف من خلال هذا المبحث إلى استعراض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي كالاتي.

المطلب لأول: تعرف القيادة وعناصرها

1- تعريف القيادة

القيادة لغة من قود قادة وقيادة، وقاد الدابة أي مشى أمامها أخذ بقيدها¹.

وتعرف القيادة بأنها "في لغة العرب عكس السياقة فقاد فلان الدابة أيسار أمامها موجهها لها، أما ساق فلان الدابة أي سار أمامها².

أما في ميدان الدراسات والبحوث، لم يكن هناك إتفاق على تعريف القيادة من طرف الأخصائيين ولا يوجد لديهم مفهوم واحد لها، يكون دقيق وجامع لمعاني القيادة ليعتمد كمرجعية لدارسي هذه الظاهرة، ولكن نلاحظ في الكثير من التعريفات التي وضعت لتعريف القيادة أنها تتفق في مفهومها العام وقد يكون ممكن الاختلاف راجع إلى اختلاف المجتمعات من حيث مكونات الثقافة، وكذلك التي يركز أصحابها على جوانب معينة من جوانب القيادة مثلا: تعرف "هي العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها، لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم³،

¹ المنجد في اللغة وإعلام، دار المشرق، بيروت، د.س، ط29، ص660

² طارق سيودان، القيادة في القرن الواحد والعشرين، مكتبة الفلاح، الإ2002، العربية، 2002، ص20.

³ محمد حسين علاوي، سيكولوجية، القيادة الرياضية، دار المفكر العربي، مصر، 1998، ص15

فلاحظ أن هذا التعريف ركز على الفعل الاجتماعي للقيادة وأبرزها كظاهرة اجتماعية وكمعملية لتحقيق الأهداف المشتركة.

وقد عرفت القيادة بأنها: "هي وجود فرد من الجماعة يملك القوة المؤثرة على أفكارها ومشاعرها وتستطيع أن تلعب دور إيجابيا في حركة الجماعة وإقناعها بالطرق الملائمة لتحقيق أهدافهم ومصالحهم شرط أن يكون تابع من الجماعة واختيارها المحض وليس معروفا عليها¹، وهذا التعريف يركز على دور القائد وصفاته.

وكذلك عرفت القيادة هي تفاعل بين أفراد الجماعة ما يقدمه فيه احدهم معلومة بطريقة يقتنع بها الآخرين بأن نتائج نسبة التكلفة سوف تتحسن إذا علموا بالطريقة المقترحة أو المطلوبة، هذا التعريف يركز على العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة وطريقة قيادته لهم.

وهناك تعريف آخر يقول "القيادة هي سلوك الفرد عندما يدير نشاطات مجموعة نحو أهداف مشتركة ومن خلال هذا التعريف نلاحظ انه يبرز القيادة من خلال سلوك القادة تجاه الجماعة.

وعرفت أيضا بأنها "هو ذلك النوع من القيادة التي يتم عن طريق الاختيار علي حسب أسماء معينة أو تعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمل والجمهورية وغيرهم²، وقد عرفت القيادة من خلال البحث عن كيفية تحديد وتنصيب القائد.

2: عناصر القيادة: للقيادة أربع عناصر أساسية وهي:

1-2: القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.2: الهدف: ين هم العمال ويختلفون فيما بينهم من حيث سمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية

3.2: الهدف: وهو المحرك الأساسي للعملية باعتبار إن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء مشتركة أو مختلفة.

¹ احمد قوارية، فن القيادة المرتكزة علي المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، مصر، ص26

² عارف ثامر، رسالة إخوان الصفا وخلان الوفا، الجزء الرابع، منشورات عويدات، ط1، بيروت، 1995، ص110

4.2:الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء ومشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.¹

المطلب الثاني: أهمية القيادة

تعد القيادة ضرورة في كل المنظمات أي كان نوع النشاط الذي تمارسه، وفي المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة فإن القيادة تعد جوهر العملية لإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، وتتمثل أهمية القيادة في ما تؤدي إليه من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أساس وجود المنظمات إنما هو تحقيق أهداف معينة فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف وتحديدها للمرؤوسين، والمحافظة على توازن في تحقيق هذه الأهداف وتقليل التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرت القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرا واضحا على نجاح القيادة وفعاليتها.²

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها من دورها الإنساني الذي يسري في كل جوانب العمل الإداري، وتعود هذه الأهمية في بعض جوانبها لكونها تعمل على تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وانجازات، وتملك التصورات المستقبلية للمؤسسة، فتعمل كحلقة وصل بين العاملين والخطوط الموضوعية عبر تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية، داعمة للعوامل الإيجابية ومحاولة لتقليل السلبية قدر المستطاع عبر السيطرة على المشكلات والعمل على حدها وحسم الخلافات، إذ أن لديها قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة بالمؤسسة والأفراد.

ولا تقتصر أهمية القيادة على هذا لجانب بل تتبع أهميتها من ارتباطها بالقوة البشرية، الأمر الذي يجعلها على تماس مباشر مع أهم موارد المؤسسة، مما يجعل القيادة مسئولة عن تطوير الكفاءات

¹قريفة محمد، دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد التقنيات والنشاطات البدنية، جامعة المسيلة، إشراف د. زحاف محمد، 2016 2017، ص19

²سهيلا عباس، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضي الوظيفي لدي أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية علوم جامعة دمشق، إشراف الدكتور سامر الرقاق، ص12

البشرية في اطارها، والعمل على إعداد جيل جديد من قادة المستقبل وبالتالي فإنها تملك الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في مصالح المؤسسة¹.

المطلب الثالث: مهام القائد ومهاراته

للتعرف على مهام القائد ومهاراته نعرف أولاً القائد الذي يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويمتلك مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف. وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل بنية دائمة التغيير، لا بد له ان يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة فيما يلي:

1:المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارات الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك لمهارات من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب²، نذكر منها:

- قدرة القائد على أداء عمله والإلهام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.
- الاهتمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.
- القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها وإدراك معرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل³.

2:المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تكمن في القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل⁴، ومن بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد :

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.
- مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروؤوسيه.
- مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين الأفراد⁵.

¹محمد حسين عواضة، النمط القيادي وأثره في الأداء الوظيفي عند العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع عشر، تاريخ الإصدار 2019_12_2، ص323

²موسي سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، د.ط، دار إثراء النشر، الأردن، 2008، ص302

³سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص147

⁴المرجع نفسه، ص147

⁵علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2012، ص71

- البعد العاطفي، إذ أن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسين نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ المواهب، بل في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة الدوافع، الالتزام
- 3: **المهارات الفكرية:** وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص والآخرين. متعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة، وفيما يلي بعض هذه المهارات¹:
 - القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع².
- 4: **المهارات الشخصية:** ترتبط هذه المهارات بالشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين³، والتي منها:
 - الإنجاز: فالقائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.
 - الشجاعة: فالقائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال، مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.
 - الإلتقان في أداء وإنجاز العمل.
 - امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة، والثقة بالنفس والآخرين.

المطلب الرابع: مصادر القوة وتأثير القيادي

لكي يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة للأتباع، لا بد له من امتلاك أدوات ومصادر القوة والتأثير، يوظفها ليحرك الأتباع ويوجههم ويحفزهم لتنفيذ المهام المنوط بهم والتي تقود في النهاية إلى تحقيق الأهداف، وقوة القائد تأتي من عدة مصادر، فقد تأتي من المركز الوظيفي الذي يتمتع به القائد أو من السلطات والصلاحيات الممنوحة له من قبل وظيفته، أو من الخصال والسمات الشخصية التي يتمتع

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة وخاصة، 2010، ص50

² مدحت محمد أبوا النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص324

³ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط7، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص27_28

بها القائد، أو من الجماعات المرجعية التي يؤمن بها القائد أو من جميع هذه المصادر الأربع المشار إليها.

ومن مصادر القوة والتأثير القيادي كما يري الكثير من الباحثين¹:

1: قوة الخبرة والتجربة: ترجع هذه القوة إلى ما يمتلكه القائد من معارف ومهارات وخبرات عملية متخصصة في مجال عمله وتخصصه، وهذه الخبرات قد تكون فنية أو إدارية أو سلوكية، وينظر الأتباع إلى القائد صاحب الخبرة الواسعة والعميقة نظرة تقدير واحترام مما يمكنه من سهولة التعامل معهم وإقناعهم وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف.

2: قوة المعلومات: أساس هذه القوة ما يمتلكه القائد من معلومات وبيانات هامة ويحتاجها الآخرون حيث تدفع حاجة الآخرين إلى هذه المعلومات أي طاعة القائد وتنفيذ توجيهاته.

3: قوة الإعجاب والافتداء: وهي مبنية على جاذبية القائد وصفاته الشخصية والموظفين. إعجاب المرؤوسين وتجذبهم وصولاً إلى الارتباط الوثيق بين القائد والأتباع وهذا الأمر يترتب عليه تأثير في السلوك مستقبلاً.

4: القوة الشرعية (القانونية): وتعود هذه القوة إلى السلطة الرسمية الممنوحة للقائد من خلال منصبه ووظيفته التي يشغلها في الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث كلما كان منصب القائد في المستوي الإداري كلما كانت قوته وتأثيره أكبر على سلوك الأتباع والموظفين.

5: قوة التحفيز والمكافأة: تستند هذه القوة على قدرة القائد على منح المكافآت والجوائز التشجيعية للآخرين والى إدراك الفرد بأن امتثاله وطاعته لمطالب وتوجيهات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد ايجابية سواء معنوية (شهادات التقدير، الاعتراف والشكر الشخصي) أو مادية (كالمكافئة المالية أو الترقية أو الدعوة لرحلة سياحية).

¹زيد منير العدوي. مرجع نفسه. ص28

6: قوة العلاقات: تعتمد هذه القوة على علاقات القائد الشخصية والاجتماعية مع شخصيات لها نفوذ ولها مكانة وأهمية داخل المنظمة وخارجها، ويستغل القائد هذه القوة في التأثير على سلوك المرؤوسين لما يقوم به هذا القائد من علاقات مع شخصيات هامة تمتلك نفعهم أو اذائهم¹.

7: قوة الإكراه والعقاب: تعتمد هذه القوة على أساس الخوف وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وخضوعه لتوجيهات قائده تؤدي إلى وقوع مادي أو معنوي عليه، كالمخصم من الراتب أو تأجيل الترقية أو توجيه كتاب إنذار له أو الطرد من الوظيفة في بعض الأحيان.

8: قوة الإقناع: تعتمد هذه القوة على قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بالمنطق والحجاج العقلي لما يريد منهم أن يعتقدوه ويترجموه إلى سلوكيات ونشاطات فعلية، وتعتبر قوة الإقناع من اقوي أدوات التأثير القيادي وأطولها أثرا ولكنها تتطلب من القائد إتقان مهارة الإقناع وامتلاك أدواته وقوته.

المطلب الخامس: أنماط ونظريات القيادة

1: نظريات القيادة: سنعرض فيما يلي النظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة:

1_1: نظرية الرجل العظيم: تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدو بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال أذاذ الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق اي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية.

¹ولي عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي 'دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، إشراف د.وفيق حلمي الأغا، غزة فلسطين، 2015،

ومن هذا نستطيع إن نستخلص أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.¹

1_2: نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أن القائمين يولدون قاداتا وانه يمكن للشخص الذي يملك صفات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير والإقطاعي والرأس مالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها.

وتنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة إنا التابع فيفتقر لهذه السمات، ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد، غير أن الباحثين اللذين قاموا بهذه الصفات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر، وان كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجه، ومع ذلك في بعض الصفات التي توصل إليها البحث لا يمكن أن يكتسب صفة العمومية.. .. هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ فيه غالبية الصفات المرغوبة في القائد، ولكن تنقصه روح المبادئ والإقدام، واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات ومع ذلك لم يمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القادة في بعض المواقف حتى أصبحت الصفات الذاتية للقيادة من المفاهيم المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال اختيار أصلح المدربين.

والمجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع اديولوجيته، فإن سلمنا بهذه النظرية كان معنى ذلك إن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلهم الطبيعة لاحتلال ارفع مراكز لقيادة بقية الناس، ومعنى ذلك إن تلك السمات ربما كانت موروثة فتتخصص القيادة في أسر معينة عبر التاريخ، وذلك مالم تثبت صحته مطلقا، ومع ذلك فإن نظرية السمات كلية لأن للقيادة بعض مقوماتها التي يجب أن تتوفر في القائد، ولكن كل تلك المقومات لا ترتقي إلى سمات على درجة عالية من الثبات.

ورفض بتاتا أن نقدر أن ثمة سمات عالمية يشترك فيها كل القادة، فتلك وجهة نظر برجوازية تبرر ظهور طبقات واستمرارها.

¹ طلال عبد المالك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارات مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004ص41_42

3_1: النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيئة له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يمتد في المقام الأول على القوى الخارجية بالنسبة للذاتية، ليمكك سوى سيطرة قليلة عليها وقد لا يملك السيطرة عليها بالمرّة، وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاه آخر فاكشف عدد منهم خطأً نظرية السمات، حيث وجدوا أن اغلب الصفات التي اعتبرت من مقوماتها القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القادة التقليديين، ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة..¹). ومن هنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقتصر على عدد محدود من الناس، وإنما تجعلها مشاعة بين الجميع.

إن الموقف هو الذي يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره **وتبعاً لذلك يصبح هو القائد** ومن ثمة يصبح تابع لشخص كان يقوده في موقف آخر، ويرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تاماً على الموقف والظروف وأن المفرقات الفردية تؤثر بوضوح إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين من ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب والمواقف لظروفهم كقادة.²

4_1: النظرية الوظيفية: ترتبط هذه النظرية القيادية بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أفراد الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم، وكلما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار وظائف الأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم بهذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

¹ - طلال عبد المالك شريف. مرجع نفسه. ص 43

² مرجع سابق، ص 47.

5_1: النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة في إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف والوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً، فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح إلى آخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدى، ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من الصعب تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري الفني والقائد العسكري والقائد الاجتماعي، أو يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

6_1: النظرية السلوكية: انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي ان الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في عمله، وان استجابة العمل في الإدارة تتم عندما تحقق الحياة الاجتماعية والاقتصادية معاً.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين.

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج لأنماط القيادة ومنها: الشبكة القيادية التي قدمها كل من الباحثين في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بتفسير الأفراد إلى خمس أنماط من القيادة.

أ: القائد السلبي: وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو الاهتمام بالإنتاج والعاملين ولا يشارك في تفاعلات اجتماعية، ويبتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.

ب: القائد العملي: هو الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، ويقلل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من ان كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

ج: القائد الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام بزيادة الإنتاج.

د: القائد المعتدل: وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

ه: القائد المثالي: وهو الذي يهتم بالتوازن ويركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً، ويحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلا ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضى الوظيفي.

1_7: النظرية التبادلية: تنظر هذه النظرية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل، الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل لمؤوسيتهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم. ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي يعبر عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أفراد الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء، أو على قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة حيث ترتفع مكانته عندهم، وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية المتبادلة في القيادة الذي يستند إلى الأدوار المنوط للمؤوسين وجودة التبادل بين القائد والمرؤوسين تشمل علي قسمين من العلاقات هما:

العلاقات في المجموعة الداخلية وتتمثل في مستويات (متدنية) أو مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة مشاعر والمكافآت والعلاقات في المجموعات الخارجية وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقته مع أعضاء مجموعته، فمثلاً يختلف سلوكه مع احد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع المرؤوسين الآخرين في المجموعة الخارجية.¹

2: الأنماط القيادية:

2_1 نمط القيادة الأوتوقراطية: ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويخضع لها الحلول، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم بالسمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، ويعود تاريخ هذا النمط من القيادة إلى بداية تكوين مجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف في خدمته، وتنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ إيمان

¹ طلال عبد المالك، المرجع سابق، ص66

القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكتراث القائد بآراء العاملين.

وقد وضع عملاء الإدارة مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها :

أ: أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا أسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

ب: أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري حازم وصارم في نفس الوقت.

ج: إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

2_2: نمط القيادة الديمقراطية: يقوم هذا النمط على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على أساس إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم، حيث تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.

كما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح الإبداع والابتكار وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي توجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات. كما يحظى القائد الديمقراطي برضي التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركة المسؤولية في اتخاذ القرارات، وقد وضع علماء الإدارة بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلي ظهور هذا النمط من القيادة وهي :

أ: الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد على العمل وليس أسلوب الشدة.

ب: إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه.

ج: إن استجابة العامل لقيادته تكون بالقدر الذي الاتصالات. الاجتماعية خاصة الحاجة إلي الانتماء.

3_2: نمط القيادة الفوضوية: ويطلق عليها أيضا: "القيادة الحرة" و"الغير موجهة" و"مطلقة" و"المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمروءوسيه وليؤثر فيهم، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة الذي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم.

إن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا، 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، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة في انجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين في ذلك. كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات¹. ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي "نمط الفوضوي" نذكر:

أ: التذبذب في اتخاذ القرارات، قلة اتخاذ القرارات من قبل القائد.

ب: المنظمة.تمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة.

ج: قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إدلاء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.

¹حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة،

المبحث الثاني: الإطار النظري حول أداء العاملين

بعدها تناولنا القيادة وأنماطها في المبحث السابق، سنتناول من خلال هذا المبحث المفاهيمي المتعلق بأداء العاملين، حيث يحظى موضوع أداء العاملين باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في عدة مجالات ولقد أجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها. كما يعتبر أداء العاملين أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين في المؤسسات الإنتاجية وهذا سنحاول تناوله من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي والإلمام بجوانبه، حيث قسمنا هذا المبحث كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

◆ 1: مفهوم أداء العاملين: تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم أداء العاملين، ذلك أن لكل باحث توجهاته، وفيما يلي عرض لبعض الفرد. والأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.

◆ كما يقصد به "ما يقدمه العاملون من مخرجات العمل وما يصفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات».

◆ كما عرف بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد الموظف بعمله، والتي تتضمن جودة ومستوي الأداء والقدرات والمهارات المطلوبة مثل: مهارات الاتصال والتفاعل مع زبائن المؤسسة ومدى الالتزام بالأنظمة الإدارية والاستجابة لها.¹

◆ كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.²

ونستنتج بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما يقصد بأداء العاملين بأن استخدام قدراته ومهاراته وماله من دوافع لأداء مهامه بصورة جيدة.

¹زينب عبد الرزاق وآخرون، أسباب الصمت التنظيمي وآثاره على أداء العاملين، مجلة جامعة بابل علوم الصرف التطبيقية، العراق، العدد 1، 2017، ص240

²انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطبع والتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص22

المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين

هناك العديد من المؤشرات والطرق لقياس أداء العاملين نذكر منها ما يلي:

1: مؤشرات قياس أداء العاملين

1_1: الرضي الوظيفي: يعرف بأنه اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، والنتائج عن إدراكهم الحسي للوظيفة، استنادا إلى عوامل بيئة العمل، مثل أسلوب الإشراف وسياسات والإجراءات، والانضمام إلى مجموعة العمل. وظروف العمل والمزايا المضافة إلى الأجر.

2_1: الإبداع: تجديد وتوسيع مدى من المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة بها، وإقامة طرق جديدة للإنتاج والعرض والتوزيع، وإدخال التغيرات في الإدارة وتنظيم العمل والظروف ومهارات قوة العمل. كما أضاف باحثين آخرين لتعريف الإبداع: بأنه كإلمسك بالفرص في السوق الداخلية والخارجية وابتكار جديد في تلك الأعمال التي يمكن أن تطبق في مشكلة خاصة، كما أن الإبداع هو إضافة قيمة جديدة باكتشاف أو اختراع أساليب جديدة لرؤية الأشياء.

3_1: الغياب: لقد أشار الباحثين إلى أن الغياب هو فشل العامل في الحضور إلى مكان العمل حسب الجدول المقرر للحضور لأي سبب من الأسباب.

وفي السياق نفسه أشير إلى أن الغياب هو عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه للمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل، أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياب.

ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل، فالعبرة إذن هي عدم حضور الشخص للعمل رغم انه مقيد في جدول العمل.

4_1: الإنتاجية: يشير على انها نسبة من المخرجات من سلع أو خدمات مقسومة على واحد أو أكثر من المدخلات مثل القوي العاملة رأس المال.

2: طرق قياس أداء العاملين :

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة، نذكر أهمها¹:

¹محمد مبارك محمد الشيدي، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص32

2_1: طريقة المقالة أو التقرير: تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ومن عيوبها صعوبة تحقيق العاملين الثبات لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما أن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم.

2_2: طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

تتم بموجبهم تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس.

2_3: طريقة الترتيب: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيب تنازلي من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام على شكل قائمة ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين.

2_4: طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المنحني الطبيعي لمستوي الأداء إذ يكون المقيم مجبر على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم، فيضع نسبة 10 بالمئة من ذوى الكفاءة المرتفعة في إحدى جانبي المنحني ويع نسبة 10 بالمئة من ذوى الكفاءات المتدنية في الجانب الآخر. بينما يركز أداء النسبة الكبيرة من ذوى الكفاءة العالية والمتوسطة في وسط المنحني، وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتحقق قدر معقول من الموضوعية

2_5: طريقة القوائم: تعبر هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات، وأمام كل عبارة مربع لتشير إلى (نعم أو لا) بينما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولة استخدامها، ودور المقيم يكون محدود ويرتكز على أخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء.

2_6: طريقة التقييم البياني: تعد هذه لطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المنظمة وتقوم على أساس الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر والخصائص التي يتطلبها العمل الجيد، مثل كمية

العمل، التعاون، المواظبة، الدقة، حسن التصرف وغيرها، متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات، يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهيل عملية مناقشة الموظف في أدائه، ويؤخذ أنها عملية إعداد مقياس العبارات الوضعية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.

2_7: طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء العاملين: منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ونوع من التحدي لإمكانات الموظفين، مقبولة من قبل الجميع إما ثابت (فيري إن هناك خطأ شائع، حيث يرى بعض القادة أو الإداريين أن عملية التقييم عملية مشتركة بين المسؤولين وكل العاملين بغير استثناء عمل واحد حتى الحارس وعامل النظافة، لأن اشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد نتائج مالم يكن يظن من قبل على أي حال.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وتنقسم إلى عوامل داخلية أخرى خارجية كما يلي¹:

1: العوامل الداخلية:

1_1: التغيب عن العمل: إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليل على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله يهدد إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى.

1_2: دوران العمل: وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فاعلية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة باعتبارها مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين مكان الذين تركوا مناصبهم، وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار، مهما كانت أسباب دوران العمل فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن لتنظيم الداخلي

¹هاني عشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل الأداء.

1_3: الشكاوى: هي ظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياس لفاعلية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، إذ تعتبر هذه التظلمات مثل ميكانيكيات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعبر عن رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمل.

1_4: حوادث العمل: وقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل، وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

1_5: الإضرابات: هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، وهذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها: تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل.

1_6: مقاييس الإنتاج: يمثل مؤشر الإنتاج أو المرادوية ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي مؤسسة، بينما نجد أن انخفاض في إنتاجية العامل يؤثر على فاعلية المنظمة، وهذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

1_7: عدم التحكم والسيطرة عن الآلات: من مؤشرات أداء العامل فقده للتحكم والسيطرة عن الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

1_8: اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المتحكمة في أداء العاملين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردودية، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العامل والترقيات والعلاوات والمكافئات والحوافز المالية التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز عن الأداء مؤثرة وهذا ما يتطلب نظام لتقييم لعامل ويتم من خلاله تمييز بين العامل المنتج والعامل متوسط الإنتاج والعامل الغير منتج.

1_9: مشكلات الرضي الوظيفي: إن عدم الرضي الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضي الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن الاجتماعية على سبيل المثال العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة

خاصة بيئة العمل، كالترقية والتكليف بمسؤوليات اكبر، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المالية وغيرها.

10_1: التسبب الإداري: يعتبر هذا الأخير من الظواهر التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظف، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو أعمال ليس لها صلة به.

11_1: مشكلات التطور التنظيمي: تعتبر من الظواهر التي لها أثر علي انخفاض الأداء للعاملين إذ أن الهدف الأسمى لتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار بين العاملين، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

2: العوامل الخارجية:

فمن العوامل الخارجية نذكر ما يلي ¹:

1_2: عوامل اقتصادية: التي نقصد بها الظروف والحالة الاقتصادية التي توجد فيها المؤسسة وبمعني آخر المحيط المباشر وغير المباشر للمؤسسة، فمثلا وجود مؤسسات مناقشة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة بفرض على هذه الأخيرة أفضل المدخلات لتحقيق مستويات ذات جودة عالية من الأداء، وتحقيق أفضل المخرجات من السلع والخدمات لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية، حيث أنه كلما زاد الطلب الخارجي كان حافزا للعاملين على تحقيق أعلى مستويات الأداء لديهم، لينتاشي ذلك مع الطلب الخارجي.

2_2: العوامل الاجتماعية والقيم الثقافية: التي يؤمن بها الفرد ويدين لها بالولاء، المستوى التعليمي الذي تتمتع به، والذي يمكنه من انجاز المهام التي استندت إليه، العوامل المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، وكذا علاقة المؤسسة مع مختلف شرائح المجتمع التي من شأنها توفير معلومات مهمة للمؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصص جديدة في السوق.

2_3: العوامل التكنولوجية: وتشمل مجموع التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا.

¹بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص296

2_4: العوامل السياسية والقانونية: تتمثل في الوضعية السياسية للدولة (استقرار سياسي أو حرب، نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي ..).

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، حيث يتناول هذا المطلب عدة عناصر كما يلي:

1: مفهوم تقييم أداء العاملين:

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، والحكم على مدى انجازاتهم للأهداف المتوقع بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابلية الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، ولذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه، ولذا لا بد من معرفة ماذا يعنيه كل من مصطلح الكفاءة والتي تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين باستخدام الموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات، أما الفاعلية فتعني القدرة أو القابلية على انجاز الأهداف وهذا يعني بأن التركيز من شأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها.¹

وعليه يعد تقويم أداء العاملين أمر مهم في المنظمة، ومن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة، كما أن بعض الآخر يقومون بالمبادرة ويعملون على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، وفي نفس الوقت يكون البعض ضعيف وغير موثوق في قدراته في العمل، ويحتاج إلى درجة إشراف عالية، ولذلك وجب أن يكون هناك طريقة لتمكين بين أفراد متميز الأداء وأقرانهم من ذوي الأداء العالي أو المتدني.

¹خضير كاظم حمودة، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن،

2007م_1427هـ، ص149

2: تقييم الأداء وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية:

إن تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة اشخص لنوع العمل الذي يمارسه فقد يكون في الإمكان رفع كفاء الانتاجية بمجرد نقل شخص من عمل لا يناسبه إلى آخر يناسبه، مع إمكانياته إذ أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكذا المساهمة بنصيب أكبر في التنمية الاقتصادية. ومن أجل إيضاح أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم كفاءة الأداء نجد انه من الضروري إبراز ذلك في النقاط التالية :

2_1: الفكرة الأساسية في تقييم الأداء:

حيث يعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في نظام إدارة الأداء، هدفها قياس أداء الفرد العامل ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم بالتالي على مدى الكفاءة¹.

2_1_1: الأسس العامة في تقييم كفاءة الأداء: يعتمد في تقييم الأداء مجموعة من الأسس العامة تترتب حسب تسلسلها وأهميتها من حيث التطبيق كما يلي:

أ: تحديد أهداف المشروع: أن الغرض من إقامة أي مشروع هو تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية، يفترض أن تكون واضحة ومحددة لكافة المسؤولين والعاملين بالمؤسسة وعليه، فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر ضروري ومهم.

ب: تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة: يتطلب استمرار العملية الإنتاجية ووضع خطط تفصيلية لكل الأنشطة والوظائف بالمؤسسة مع تحديد الموارد المادية والبشرية التي تستخدم لتنفيذها، بما يحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، إذ أن الأمر يقتضي أن تحدد هذه الخطط في ضوء ما يلي:

_ أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغيير الظروف ومع تحسب حدوث أي مستجدات داخلية أو خارجية.

_ تحديد الأهداف بشكل واضح بما يغطي جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة.

_ ضرورة التنسيق بين أهداف ومهام ووظائف الوحدة الاقتصادية المختلفة.

_ تصاغ الأهداف من طرف الأفراد المساهمين في تحقيقها ضمن حدود مسؤوليتهم.

¹هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014، ص197_198

ج: تحديد مراكز المسؤولية: يلتزم المرؤوس بتنفيذ ما عاهد إليه من واجبات في حدود مسؤوليته وما تخول له السلطات في اتخاذ القرارات، ويعتبر هذا الأمر ركن هام من أركان تقييم الأداء في أي وحدة إنتاجية، فتكون المسؤولية محددة باتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ نشط معين بمراعاة الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفه.

د: تحديد معايير الأداء: تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم إلا أن هذه المعايير تختلف من وحدة إنتاجية إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية، وكذا الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

هـ: وجود جهاز مناسب للقيام بتخطيط الأداء: يستلزم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط لوحد الإنتاجية، ويقوم بتسجيل النتائج المتحصل عليها بعد التنفيذ.

و: المراحل الأساسية لتقييم الأداء: تتلخص فيما يلي:

◆ اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

◆ قياس الأداء الفعلي بعد التعرف على نتائج.

◆ مقارنة الأداء الفعلي بالآخر المخطط.

◆ تحديد الانحرافات والاختلافات مع تحديد مراكز المسؤولية.

◆ التعرف على البرامج بما في ذلك خطة التنفيذ وكذا معايير ومقاييس الأداء.

2_1_2: الفعالية في تنفيذ الخطط والبرامج اعتمادا على تقييم الأداء: تتجلى الفعالية في التنفيذ عند

تحقيق الهدف المرجو، وذلك بالنظر إلى الإمكانيات والقدرات التي تحوزها المؤسسة، فمن خلال الرقابة على الأداء وعبر تقويم شامل للنشاط ضمن الآجال المحددة يمكن الوقوف على مدى فاعلية النشاط،

وقصد التعرف على مدى تحقيق الهدف من التقييم، ويمكن الاعتماد على ما يلي:

◆ اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة، والسهر على تطبيقها واقعا.

◆ القياس المحاسبي للأداء الفعلي ومقارنته بما حدد سلف في إطار الخطة المستهدفة.

◆ استخراج الانحرافات المحققة وتفسيرها حتى يتسنى للقائمين بعملية التقييم التعرف على أسباب

الانحرافات وبالتالي القضاء على مواقع الخلل وتصحيح الأداء.

2_2: معايير القياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية

2_2_1: معيار الطاقة الإنتاجية: تهدف جميع المؤسسات الاقتصادية إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة:

أ: مفهوم الطاقة الإنتاجية وأنواعها: يمكن تعريفها " بأنها إمكانية إنتاج حجم معين من السلع، والبضائع بمختلف أنواعها وحتى الخدمات، في مكان معين أو ضمن وحدة زمنية معينة " إما إذا تعلق الأمر بالطاقة الإنتاجية الصناعية فيمكن التعبير عنها بأنها طاقة العناصر المادية على أداء العملية الصناعية، مثل تحويل المواد الأولية، التركيب، الاستغلال"، كما يصعب إعطاء تعريف محدود ودقيق للطاقة الإنتاجية بسبب وجود عدة أنواع منها، ولغرض استيعاب معيار الطاقة الإنتاجية يجب معرفة هذه الأنواع¹:

الطاقة الإنتاجية النظرية: تعبر عن القدرة العادية للوسائل في الإنتاج، أي أنه عندما تكون شروط الاستغلال حسنة وخالية من أي خلل تصل نسبة المخرجات إلى مئة بالمائة، إلا أن هذا يصعب تحقيقه عمليا، لأنه غاية مستهدفة وغير ممكن الوصول إليها.

الطاقة الإنتاجية الفعلية: (العملية) تتمثل في كمية الإنتاج الحقيقية التي يتم الحصول عليها فعلا عند نهاية كل فترة زمنية محددة، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: الطاقة الإنتاجية = الطاقة النظرية - المسموحات.

الطاقة الإنتاجية القصوى: تتمثل في القدرة للآلة أو الجهاز الواحد في العدد الأقصى من الدورات الذي يقابله كمية من المخرجات تدعي الحجم النظري للإنتاج.

الطاقة المتاحة: هي الطاقة القصوى مطروحا منها الاختناقات داخل الأقسام أو المراكز الإنتاجية بالاعتماد على القدرة الإنتاجية لأضعف مرحلة أو عملية إنتاجية.

الطاقة التصميمية: هي الطاقة الإنتاجية لتجهيزات والمعدات ويمكن الوصول إليها وتحقيقها.

الطاقة المخططة: تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليها خلال فترة الخطة ويتم ذلك استنادا إلى الطاقة التصميمية.

¹هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص200

2_2_2: معيار الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية مؤشر هام للمشروعات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، وبذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على أعراض تدهورها أو تطورها ومعالجة الخلل أن وجد، فهي علاقة بين المدخلات والمخرجات العملية الإنتاجية، إذ تعبر عن علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية، فتحمل تقييم أكثر دقة في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية.

2_3: قياس الكفاءة الإنتاجية:¹

تمثل الكفاءة الإنتاجية تأليف امثل بين العناصر المستخدمة في الإنتاج، فيمثل حين إذن قياسها مدى نجاح العاملين أو فشلهم في إدارة نشاط معين، وكثيرا ما يلجأ إليها الباحثون نظرا للعديد من المحاسن.

2_3_1: مفهوم الكفاءة الإنتاجية: تعرف بأنها العلاقة بين كمية موارد المستخدمة في العملية لإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت منه النتائج إلى استخدام الموارد.

2_3_2: أهمية قياسها: تتجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في أنها:

- أ: تشمل احد أهم الأدوات الرقابية في مجال الرقابة على الإنتاج.
- ب: مقياس كفاءة العاملين ومعيار اختيار العاملين المرشحين للترقية والكشف عن قدراتهم ومواهبهم.
- ج: استخدام نتائج القياس في أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم.
- د: إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح الشركات.

2_3_3: الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكن أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:²

¹هاشم محمد رضا، الموجع نفسه، ص208

²احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2007، ص411_412

أ: تقديم معلومات للعاملين عن أنفسهم وعن جودة وكفاءة أدائهم، وذلك لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.

ب: تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل عن الأداء.

ج: تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله لوظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه.

د: التعرف على المهام والأعمال الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

هـ: تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه التميز.

و: تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

ي: إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية.

المطلب الخامس: مشاكل وصعوبات تقييم أداء العاملين

يستطيع المدراء ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء، لكي يتم التصدي لها ثم معالجتها ومن أهم هذه المشاكل ما يلي¹:

1: مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العامل يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت ولترقيات وقد يترتب عليه الفصل من العمل، لذا يجب إن يكون تقييم أداء العاملين مبني على المعلومات الدقيقة والصحيحة، ولكن لا يعني ذلك أن رؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناء على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لا بد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء.

كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم، وتكمن مشكلة

التحيز في تقييم الأداء في:

_عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

¹يوسف عبد يحي، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1(أ)، 2011، ص 775_776

_ الانطباع الشخصي عن العاملين.

_ المحسوبية: إن المحسوبية تلعب دور في تقييم أداء العاملين حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين له، ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو إنزال العقاب على العاملين مبررا ذلك بمواجهة العامل بأخطائه، حيث أن العامل في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيسي استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه انه عامل جيد حتى لا يقوم المدير بالتنقيش الدقيق عن عمله، ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم.

2: مشكلة التشدد في تقييم أداء :

وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقييم ومنح التقديرات المنخفضة لجميع العاملين، حيث يعطي العاملين متوسطي الأداء تقدير ضعيف في حين يعطي ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة.

3: مشكلة الميل المتوسط في تقييم الأداء:

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقييم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء وتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

4: مشكلة التساهل في تقييم الأداء :

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية حيث يمنح العاملون ذوي الأداء السيئ تقديرا متوسطا في حين يمنح الباقيون تقديرات عالية.

المبحث الثالث: نمط القيادة كوسيلة لتأثير في الأداء

بعد استعراض مفهوم القيادة ونظرياتها وكذا أنماطها، واستعراض الإطار النظري حول أداء العاملين في المبحثين الأول والثاني سنستعرض في هذا المبحث كيفية تأثير نمط القيادي على أداء العاملين من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: محددات النمط القيادي:

1: عوامل خاصة بالقائد الإداري

يقوم القائد الإداري باختيار النمط القيادي الذي يساعده في تحقيق الأهداف الإشرافية والقيادة، والذي يتماشى عادة مع شخصيته، إن سلوك القائد يتأثر بالكثير من العوامل الداخلية وهي¹:

1_1: **نظم القيم:** إن سلوك الأفراد بصفة عامة ينبع من رصيده القيم، فرصيده من تلك القيم وتشبعه بها سيؤثر بها لا محال على سلوكهم من حيث مشاركة الآخرين وقدرته على إتقان القرارات وغيرها.

2_1: **ميوله الشخصي:** نظرا لاختلاف سمات الشخصية من فرد إلى آخر يتغير أسلوب القيادة والتسيير فهناك من يشعر بالراحة عند اتخاذ قرارات تشاوريه، وآخر لا يرتاح إلا عندما يتخذ قرارات فردية بدون مشاركة.

3_1: **تراكم الخبرات:** يتحتم على القائد قليل الخبرة الاستعانة بالموظفين خصوصا القداماء منهم في حين أن القائد ذو الخبرة العالية يستند في الغالب على خبرته في قيادته للمرؤوسين.

4_1: **موقفه من المرؤوسين:** إن نمط القيادة يتحدد بنمط المرؤوسين، فإذا أبدى هؤلاء تعاون وتماسك وتفهم لأهداف المؤسسة، يساهم ذلك في تسهيل مهمة القائد وهناك من المرؤوسين من لا يجدي معهم الأسلوب الديمقراطي في التسيير، لذا فللقائد يحدد نمط قيادته بناء على ذلك.

2: عوامل خاصة بالمرؤوسين :

إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة تتباين أعضائها في مسؤوليتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أفرادها لذا فالقائد ملزم قبل اختياره نمط القيادة المناسب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية²:

¹طريف شوقي، السلوك الإداري وفاعلية الإدارة، د.ط، دار الغريب القاهرة، 1992، ص126

²عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلي الله عليه وسلم، دار هومة الجزائر، 2003، ص83_84

2_1: تحمل المسؤولية: يدرك القائد من خلال معرفته بمرؤوسيه الأفراد الذين يحبون عملهم فيثق فيهم بزيادة تحميلهم لمهام إضافية وكذا العاملين الذين ينطوون من مهامهم فيقلصون من المهام الموكلة إليهم.

2_2: نضج المسؤولين: العامل الناضج هو العامل الذي ينجز المهام الموكلة إليه بكل إتقان في الآجال المحددة، فكلما زاد نضج المسؤولين ساهم ذلك في تسهيل مهمة القائد.

2_3: سلوك المرؤوسين مع القائد: إن سلوك القائد واختياره نمط قيادة ما يتحدد نسبياً بمعاملة المسؤولين له، ومدى انجازهم للمهام التي يوكلها إليهم، فربما يختلف أسلوب القيادة من فرد إلى آخر في نفس الوقت أو مع نفس الشخص في مراحل مختلفة.

2_4: انجاز المهام الموكلة: يساهم تقبل المرؤوسين بمهام ووعيهم بأهمية انجازها في اعتماد القائد لأسلوب التشجيع والتحفيز الإيجابي مع المرؤوسين، إما في حالة العكس يلجأ القائد إلى اعتماد التحفيز السلبي والإلحاح لإنجاز المهمة.

3: خصائص المهمة: هناك جوانب للمهام التي يوكلها القائد للمرؤوسين تحدد أسلوبه القيادي وهي¹:

3_1: تحديد الأدوار: إن المهام التي توكل إلى المجموعة يصعب تحديد المسؤوليات فيها بدقة لذا فيجب قدر الإمكان تقسيم المهمة إلى أجزاء واضحة ومنفصلة، وتوزيعها على عدد من المسؤولين لتحديد المسؤولية بدقة، والذي يتعذر عليه إتمام جزئه من المهمة يسهل اكتشافه ومسائلته.

3_2: وضوح المهمة: يساعد وضوح المهمة القائد في توضيح طريقة أو طرق تنفيذها لدى المرؤوسين أو يترك لهم الحرية في الطريقة التي تناسبهم في أدائها، أما إذا كانت المهمة غامضة وغير واضحة يفرض ذلك على القائد توضيح كيفية أداء العاملين خصوصاً قليلي الخبرة فيهم.

3_3: استقلالية وحرية المرؤوسين: إن هناك تناسب عكسي بين سلوك التحكم لدى القائد واستقلالية وحرية المرؤوسين، فكلما زاد حكمه بهم وفرض أرائه عليهم قلة الحرية والاستقلالية والعكس.

4_4: العوامل البيئية: إضافة إلى ما سبق هناك عوامل مرتبطة بالبيئة التي يعمل فيها القائد وهي:

4_1: تقاليد المنظمة: إن على القائد الإداري الحاذق اختيار سلوكيات التي تتوافق مع الثقافة السائدة في المنظمة، فهناك ما هو مقبول وما هو غير مقبول في كل بيئة عمل وإن أي انحراف عن هذه الثقافة يسبب صعوبات في التسيير.

¹شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص143_147

2_4: كفاءة فريق العمل: إن زيادة كفاءة فاعلية فريق العمل تحددها مجموعة من العوامل كالمدة الزمنية التي يقضيها أفراد الفريق مع بعضهم، وخبرتهم، ومستوياتهم التعليمية، وكلما زاد تشارك هذه الصفات في فريق زادت فعالية الأداء.

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

إن التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه يرتبط أساساً بعاملين يتمثل الأول في الخصائص الشخصية يلي: والثاني في أسلوب القيادة الذي يتبعه.

1: الخصائص الشخصية للقائد: يختلف القائد عن المدير أو الرئيس في العديد من الجوانب تتمثل فيما يلي¹:

- ◆ الديمقراطية وإشراف المسؤولين في اتخاذ القرارات.
- ◆ الاعتماد على الحقائق المثبتة في إصدار الأحكام.
- ◆ القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف المختلفة.
- ◆ خلق مناخ الابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.
- ◆ العدالة والمساواة بين الموظفين.
- ◆ الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط والإشراف.
- ◆ المبادرة وتفويض السلطات بما يتلاءم مع إمكانيات المرؤوسين.
- ◆ القدوة الحسنة والقدرة على الاتصال والذكاء.
- ◆ المهارات الإدارية والفنية.
- ◆ القدرة على التأثير في المرؤوسين.
- ◆ تحمل المسؤولية والشجاعة والحرص على مصالح الإتياع.

2: نمط القيادة المتبعة: يعتبر العامل الثاني المؤثر على المرؤوسين وعلى مناخ وثقافة المنظمة بصفة عامة فيما يلي شرح لتأثير نمط القيادة على الأداء:

¹عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2009،

2_1: تأثير نمط ألتسيبي (الفوضوي) على الأفراد:

- ◆ يقوم القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب إرباك في الأداء.
- ◆ تقوم القيادة هنا أساسا على حرية المرؤوسين وتفويض اغلب السلطات لهم مما يسبب التسبب والإهمال.
- ◆ يسبب هذا النمط شعورا بعدم الرضى لدى العاملين، لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة.
- ◆ يؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتولون الأمر والنهي داخل المنظمات وخارج الأطر الرسمية.

2_2: تأثير النمط الدكتاتوري على الأفراد¹:

- ◆ تؤدي الدكتاتورية داخل المنظمات إلى ظهور أفراد يعملون على التملق للقائد، وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بين فرق العمل.
- ◆ المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط ان وجدت دون المشاركة لآراء المرؤوسين مما يشعرهم بعدم القيمة.
- ◆ يخضع القائد الدكتاتوري المرؤوسين إلى المراقبة الفرعية تؤدي إلى كرههم للعمل.
- ◆ تكون العلاقات هنا مبنية على الشك وعدم اليقين.
- ◆ انتشار جو يسوده الخوف والقلق والغضب.
- ◆ في حالة غياب القائد الدكتاتوري يحدث تسبب داخل المؤسسة.

2_3: نمط القيادة التشاركية وتأثيره على الأفراد:

- ◆ تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية.
- ◆ إشراك العاملين يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.
- ◆ تقبل الآخر وزيادة النقد الإيجابي للأفراد وفريق العمل.

¹هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، عمان، 2008،

◆ وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير في المصالح العامة بدل المصالح الشخصية.

◆ شعور المسؤولين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والالتفاف حول القيادة¹.
مما سيق نستنتج أن للقيادة الناجحة اثر ايجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل ،فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في :

◆ تحقيق أهداف المنظمة.

◆ تنظيم أكثر وضغط عمل أقل راحة نفسية.

◆ كسب احترام ومحبة التابعين.

أما بالنسبة للأفراد:

◆ كل فرد في فريق العمل يعرف ماله وما عليه نتيجة الرؤية الواضحة والتنظيم الجيد للعمل.

◆ يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وغياب القائد.

◆ يساهم العاملون بحل المشاكل باقتراح حلول ابتكاريه وإبداعية لوجود الجو الديمقراطي في التسيير.

أما بالنسبة للمؤسسة:

◆ تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.

◆ السمعة الجيدة.

◆ الأداء الحسن.

◆ تحقيق الأهداف المسطرة بجهد ووقت اقل².

ومما سبق يتبين أن الأسلوب الديمقراطي في التسيير يعد الأفضل والأحسن بسبب التأثير البالغ

للقائد على سلوك وتوجيهات العاملين، وهو الأسلوب الملائم لبناء فرق العمل والتي تساهم بدورها في تحسين الأداء داخل المنظمة.

¹شهبناز دوريش، أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص87_88

²عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، المدخل النفسي السلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص426

المطلب الثالث: بناء فرق العمل وسيلة للتأثير على مستوى أداء العاملين

تعتبر فرق العمل التي تضمن انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنوط بها معتمدا على القائد في التوجيه والتدبير، حيث مثلت فرق العمل احد المرتكزات التي تقوم عليها المنظمة.

1: تعريف فرق العمل: يعرف فرق العمل على انه: " نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفروق وتتلاشى"¹ يبين هذا التعريف أن إنشاء الفريق مرتبط بعمل الزمن.

ويرى البعض أن: " يتكون الفريق من عدد صغير من الأشخاص لديهم مهارات المتممة لبعضها، وملزمين بهدف مشترك، وعدد من الغايات المحددة ومدخل يرون أنفسهم بموجبه مسئولين أمام بعضهم البعض ».

ويعرف فريق العمل أيضا بأنه: " مجموعة نشطة تتكون من أشخاص ملزمين بتحقيق أهداف مشتركة يحسنون العمل معا ويستمتعون به، ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة.

كما عرف أيضا انه: " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم كما إن هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة"².

كما تعرفه الإدارة المركزية للبحوث المصرية علي أنه: "مجموعة من الأعضاء ذوى التخصصات مهنية متنوعة يعملون معا لتحقيق أهداف محددة لفترة محددة والعمل يتم بشكل جماعي، وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة فرق العمل"³

مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على انه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة لهم القدرة على التعامل والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين والرفع من مستواهم وتحسينه.

¹محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص179.

²خضير كاظم حمودة وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص191.

³الإدارة المركزية للبحوث المصرية، الجاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورقت عمل، بناء فريق العمل ناجح في المنظمات الحكومية، ص6.

2: خطوات بناء فريق العمل :

يري الباحثين في مجال التنظيم انه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل، حيث إن أهداف بناء فريق العمل والمتمثلة في إشاعة روح التعاون والثقة والانسجام وإشباع الحاجات الفردية والجماعية وتحسين الإنتاجية يمكن تحقيقها بكثُر من طريقة، ومع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المتعارف عليها في بناء فرق العمل على النحو التالي¹:

2_1: تجميع المعلومات: مما لا خلاف أن البيانات والمعلومات تعتبر ضرورة حتمية من اجل فهم وتبسيط وتشخيص مشكلات أعضاء الفريق في ضوء البيانات والمعلومات المقدمة يمكن تحديد احتياجات تنمية روح الفريق والإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، كما انه في ضوء البيانات والمعلومات يمكن التعرف على أهداف الفريق.

2_2: مناقشة وتحديد الاحتياجات: على ضوء البيانات التي تم جمعها يتم تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها، ونقاط الضعف ومجالات تحسينها. كما انه من المعلومات انه يمكن الوصول إلى الاحتياجات الاجتماعية والسياسية والنفسية والمادية لفرق العمل.

2_3: تخطيط وتحديد الأهداف: إن وضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل هام في بناء فريق العمل حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

2_4: تنمية المهارات: إن تطوير وتنمية مهارات أعضاء العمل خاصة المهارات التي يفتقدها أو يفتقر إليها العمل وتعتبر هي الأساس في نجاح المهمة وفعالية بناء فريق العمل، وعادت تكون تنمية المهارات من خلال وضع خطة عمل وانجاز القرارات التي تحتاج إلى الالتزام المهني في الأدوار والمسؤوليات.

2_5: تحديد المهمة: وهي الهدف النهائي الذي يسعى الفريق إلى تحقيقه.

2_6: توصيل الرؤية وتكوين الأهداف: وهي الطريقة للاتصال وهي إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

2_7: تطوير مجموعة من الأخلاقيات: (كيف سنتعامل معا؟ ما هي قيم الفريق؟).

2_8: تحديد الأدوار: الوظائف، السلطة، الأولويات.

¹فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة مؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

2_9: دمج أعضاء الفريق كوحدة متكاملة: الانتفاع بجوانب القوة وتقليل جوانب الضعف، وتحفيز أعضاء الفريق.

2_10: إدارة الصراع بنجاح: من خلال تحديد معايير النجاح، تشكيل الإجماع.

2_11: تحديد القيادات الإدارية: تلعب القيادات الإدارية الفعالة دور مهم في توجيه وإرشاد ونشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمته، وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات.

3: عوامل نجاح فريق العمل: يمكن تلخيصه في ثلاث مجموعات: القابلية للمحاسبة، الفرصة، الالتزام. حيث يحتاج الفريق ككل أن يكون محاسب أمام تنظيمه أو أهداف محددة، ويحتاج الفريق أيضا أن تكون لديه فرصة لتأييد عمله، فيجب أن تتوفر له الموارد، الوقت، المهارات، التدريب، الذي يحتاجه.

وعندما تتوفر هذه العوامل فإن الفريق ينجح في تحقيق المهام والأهداف التي انشأ من أجلها ويجب أن تكون هناك محفزات نفسية لتعزيز إحساس أعضاء الفريق بالكفاءة الذاتية والأكثر معنوية من كل العمليات النفسية لعمل الفريق وهو الطريقة التي يشجع بها التعريف الاجتماعي الإيجابي، ليس مع الفريق فقط ولكن مع التنظيم الذي ينتمي إليه الفريق¹.

كما يري آخرون إن مقومات النجاح هي²:

- ◆ تحديد قائد كفى للفريق.
- ◆ تحديد أهداف الفريق وخطة عمله وسياسته إذا تطلب الأمر.
- ◆ تحديد أعضاء الفريق مع مراعاة تكامل كفاءاتهم ومهاراتهم.
- ◆ إيمان أعضاء الفريق بدورهم وأهداف فريقهم.
- ◆ وجود بيئة يسودها الاحترام والتقدير بين أعضاء الفريق.
- ◆ تحديد المهام الفردية لأعضاء الفريق كل حسب إمكانياته.
- ◆ وضع خطة للتعامل مع المخاطر التي تواجه تحقيق الفريق للأهداف.

¹ هايبس نيكي، إدارة الفريق وإستراتيجية النجاح، ت.صرور، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2005، ص252_253

² الجناحي طارق، مهارات إدارة فريق العمل: ندوة فريق العمل المتميزة، كيف نعمل معا؟، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز،

المجلس التنفيذي، حكومة دبي، 2013، ص8_10

◆ تطبيق سياسة الثواب والمحاسبة.

◆ عقد لقاءات مستمرة بين أعضاء الفريق، وجعل الإعداد الجيد قبل الاجتماعات ثقافة لدى أعضاء الفريق.

◆ التوافق على قيم فريق العمل مثل: التحدث دائما باسم الفريق عند الإنجاز، ومعالجة أخطاء أعضاء الفريق دون إبرازها للآخرين.

4: معوقات بناء فريق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفق لمفاهيم فريق العمل يتمثل في تحدى ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل لتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة، إذن فالإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائد أو المدير هو محور توجيهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد أو المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفى عليها الزمن والتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهت نظرهم، وان يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم تمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقا بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها، وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمة وأيضا إيضاها على النحو التالي¹:

1: المعوقات التنظيمية :

1_1: المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة فردية وتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي، ويكون الحديث عن فرق العمل لمفهوم سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث في جدية عن الفوائد والمنافع ومن ثمة تحديد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة.

1_2: التركيز على إنجاز العمل: بما أن التركيز على إنجاز الوظيفة كما هي والقيام بمهامها دون النظر إلى العلاقات والمشاعر الإنسانية دون العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد. إما بشكل جماعي أو فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفريق العمل.

¹ احمد محمد خميس السديسي، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، 2010،

1_3: ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التميز بين النسب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة، والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الإستراتيجي.

1_4: الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي للتسلل الهرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم، فإن العم على شكل فريق العمل يكون عملية ضعيفة جدا وتصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعالة غاية في التعقيد

1_5: نظم الحوافز والمكافآت: تؤدي إلى توجيه الجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فريق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفرد وإيجاد التنافس.

2: المعوقات الفردية :

2_1: معتقدات قائد الفريق: تلعب دور هام في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فريق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية، حيث يعود بعض القادة إلى العمل لفردى بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط.

2_2: المهارات: التي تضم المهارات الفنية والعملية ضمن الفريق، فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق. ومن المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة، وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد الفوائد كفريق هي إتاحة الفرص للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم.

2_3: المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد حيث بقدر ما يكون هناك بعد مكاني يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال. وتكون عملية تبادل المعلومات ووضع الأهداف مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيف بينهم.

2_4: عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي للأعضاء عادة ما بين 3 الي 8 افراد، وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى 10 افراد مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق.

المطلب الرابع: التحفيز وسيلة للتأثير علي أداء العاملين

تستخدم الحوافز لتحريك العمال وحثهم على بذل المزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم، ويؤدي إلى التزامهم تجاهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

1: مفهوم الحوافز: تعرف على أنها: " مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف.

رسالة المنظمات التابعة لهم ¹.

وتعرف أيضاً: " بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين ². وهو العمل أيضاً على حث ودفع وتشجيع الموظفين بطرق سلبية أو ايجابية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء، ويعرف بجميع وسائله الممكنة لتنشيط العاملين على العمل الجيد ويشمل كل الأساليب المستخدمة ³.

ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن مجهود الذي تبذله الإدارة لتشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات. شرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن الحوافز هي مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها وذلك عن طريق تحسين أدائها.

2: أهمية وأهداف الحوافز:

1_2: أهمية الحوافز:

- ◆ تحسين الوضع المادي والاجتماعي للعمال وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية وأهداف المؤسسة
- ◆ تحقيق حالة الرضى للعمال داخل المؤسسة مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض القدرات الإنتاجية.
- ◆ تنمية روح التعاون والتضامن بين العمال.

¹خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص122

²صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية، القاهرة، مصر، ص420

³محمد الجوهري، معجم مصطلحات علم الاجتماع، المركز القومي للترجمة، ط1، القاهرة، 2010، ص392

◆ القضاء على مشاكل الغيابات وعدم انتظام دوام العمل.

◆ تعمل على إشباع حاجات العمال.

◆ تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق ظروف عمل أفضل:

2_2: أهداف الحوافز: لعملية تحفيز العمال أهداف لا بد من مراعاتها من قبل المؤسسة :

أ: على مستوى الفرد:

◆ الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل.

◆ إشباع الحاجات المادية للعمال.

◆ تحمل المسؤولية من قبل العمال.

ب: على مستوى الجماعة :

◆ تنمية روح المشاركة والتعاون.

◆ تنمية المهارات بين عمال لمؤسسة.

◆ تشجيع المنافسة الإيجابية بين العمال.

ج: على مستوى المؤسسة:

◆ التكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

◆ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لأن الحوافز تهدف إلى رفع أداء العاملين بها¹.

3: علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين:

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي من حيث الكمية والنوعية جيد، ولتحقيق ذلك يجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل إلى أداء العمل منا خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل، مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة². إضافة إلى نظام الحوافز يعتمد علي نتائج قياس أداء العاملين بالدرجة الأولى كون معرفة نتائج العاملين تساهم في تحقيق العدالة وتوزيع الحوافز من خلال الاعتماد علي البيانات وقيم الأداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع³.

¹كمال براهيم، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2000

²عبد الله حميد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية، الأكاديمية العربية البريطانية، 2010، ص125

³يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين وهشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص410.

4: حاجات ومعوقات عملية التحفيز :

4_1: حاجات عملية التحفيز: لكي تتم هذه العملية لابد من توفر الحاجات التالية¹:

_ التخطيط المحكم لأنظمة الأجور والمزايا، والعمل بلوائح موضوعية يعتمد عليها المدراء في تحفيز العمال.

_ تحديد العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

_ تحديد قائمة الحوافز التي بإمكان المؤسسة تأمينها.

_ إتباع أنظمة مختلفة من التحفيز لكل فئة من العمال.

4_2: معوقات عملية التحفيز: يعرف نظام الحوافز بعض عوائق تحد من فعاليته وتتمثل هذه العوائق في² :

_ تعدد القيادات وتضارب أوامرهم.

_ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة

_ تطبيق نظام واحد للحوافز ونمطيته في عدد كبير من المؤسسات.

_ كثرت التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل.

_ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

_ نقص المهارات لدى المديرين في تطوير نظام الحوافز.

_ عدم دقة تقويم أداء العاملين ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية وميلها العمومية.

¹غازي حسن عودة الحلبيّة، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات قطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية

علي أمانة عمان الكبرى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2013، ص13

²عبد الوهاب علي محمد وعائدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993،

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل استعرضنا مجموعة من التعاريف بحسب وجهات نظر الباحثين وأهداف وأهمية وصفات ومهارات القائد، كما تطرقنا إلى الإطار النظري لأداء العاملين من خلال المفاهيم والمؤشرات والعوامل وكذا تقييم أداء العاملين، وكذا المشاكل والصعوبات التي تواجهها في عملية التقييم، وقد قمنا أيضا بالتطرق إلى نمط القيادة كوسيلة للتأثير في أداء العاملين من خلال المبحث الثالث.

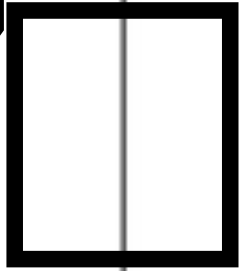
وفي الأخير تمكنا من صياغة فرضيات ونموذج الدراسة وهو ما يتم اختباره في الفصل الثاني للدراسة.



الفصل الثاني

أثر النمط القيادي على أداء العاملين

في مؤسسة مطاوع الحفنة بالمسيلة



تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى اثر النمط القيادي على أداء العاملين ، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما سبق على ميدان الدراسة والمتمثل في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ، وسيتم ذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة سابقة الذكر وتأكيد النتائج المتوصل إليها من خلال استبيان وزع على مجموعة من العاملين بها وتحليل محاوره وتفسير النتائج وفق فرضيات البحث.

وتتلخص مباحث هذا الفصل في النقاط التالية :

- **المبحث الأول:** تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث:** وصف خصائص عينة الدراسة
- **المبحث الرابع:** اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب ،المطلب الأول جاء بعنوان "بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الحضنة " سنتناول فيه نبذة تاريخية عن قطاع مطاحن الحضن بالمسيلة والتعريف بهذه المؤسسة والمطلب الثاني سنتناول فيه الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة ،أما المطلب الثالث فسننتظر فيه إلى مراحل العملية الإنتاجية.

المطلب الأول :بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الحضنة :

سنعرض في هذا المطلب تعريفا بالمؤسسة، وأهدافها، وقدرتها الإنتاجية.

1-نبذة تاريخية عن قطاع مطاحن الحضنة بالمسيلة :

بعد إن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ،ففي سنة 1965 وبالضبط في 25مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطن ،وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطن ،غير إن دورها أنا ذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته ،كذلك في وضع خطط لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ،ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن ،وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية ؛ ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ،في تحويل الحبوب(القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد، الدقيق، عجائن غذائية والكسكس)¹.

2- التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة :

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة ،على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة ،بدا بناؤه سنة 1980. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدت تغيرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا ، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف ، حيث حولت وحدت الرياض بالمسيلة إلى مؤسسة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 متر مربع منها 12555 متر مربع مغطاة².

أسست المؤسسة التابعة "مطاحن الحضنة " في 01.10.1997 (مستخلص من مجلس الإدارة رقم 06،جلست يوم 07.09.1997 ،تحولت إلى شركة تابعة ،شركة مساهمة بتاريخ

¹ - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

² - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

الفصل الثاني — أثر النمط القياري على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالسيلة

- 01.10.1997، بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج، ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000، وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج، وسنة 2016 اجري تقسيم جديد للمؤسسة الأم، وأصبحت مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للمؤسسة الفرعية حبوب قسنطينة، وتتكون مؤسسة مطاحن الحضنة من وحدات إنتاجية متمثلة في:¹
- مطحنة واحدة، مطحنة واحدة حيث تم إنشائها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55، وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.
 - وتتكون من مسمدة جديدة، وقد تم إنجازها من طرف المؤسسة الإيطالية من نوع "GOLFITO" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993. وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا، بتكلفة إنجاز قدرها 563.986.101.84 دج.
- تنشط مؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن مؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛
 - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسن نوعيته؛
 - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛
 - التسيير الأحسن للموارد البشرية فيا لمؤسسة؛
 - تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛
 - سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة؛
 - المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
 - خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
 - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه؛
 - محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
 - محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ؛
 - الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

¹-من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة "

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة للإعلام، يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري، من حيث تباين مصالح وفروع الشركة، وسنعرض أهم دوائر هذه المؤسسة وخصائصها، والجدير بالذكر إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:¹

• رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذل بالتنسيق بين الوحدة ومثيلتها من نفس القطاع. والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكله عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع؛

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة وتقسيم المصالح عمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين بها:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة وتتنوع مهامه إلى النواحي التالية:

1/ قسم التنظيم والتسيير الداخلي-الهيكلية- للوحدة:

➤ الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة؛

➤ مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة؛

➤ المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها؛

➤ المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى المؤسسة والمكلف بالنازعات التي

تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بالمؤسسة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة؛

¹ - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحنونة بالسيلة

➤ مكتب مساعد الأمن والوقاية مهمته حماية المؤسسة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار؛¹

2:/قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات :

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

1/2:مديرية الاستغلال:وتنقسمبديلي:إلى أربعة مصالح هي:

1.1.2:/: مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج؛

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

2.1.2:/:مصلحة الإنتاج.: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج

وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذهامحددة

علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

• مصنع التحويل رقم(1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرتها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

• مصنع التحويل رقم(2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد؛ فرع الطحن والإنتاج؛ فرع الشحن والتوظيف؛

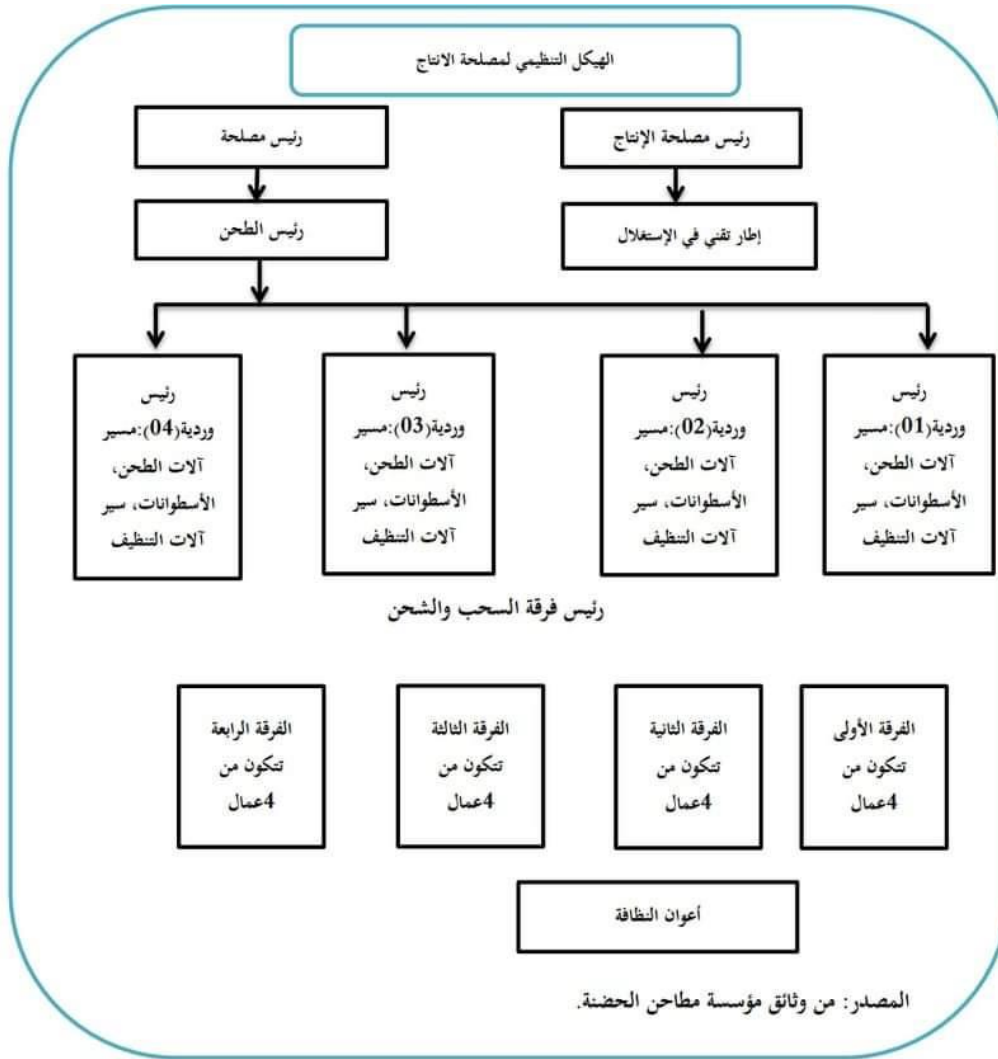
- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن

تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24

ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

¹- من وثائق مؤسسة مطاحن الحنونة

الشكل التالي (2-1) يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج:



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج يأخذ الشكل الهرمي، ما يؤكد تفرع وظائف المؤسسة، و ما هو إلا وسيلة تمكننا من معرفة تقسيم العمل والاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة عن مصلحة الإنتاج.

3/1/2 مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى¹:

- فرع الإلكترونيك والكهرباء : ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات؛
- فرع الميكانيك العام : وهو فرع خاص بصيانة آلات الطحن والشاحنات؛

¹ - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاخم الحفنة بالسيلة

2/1/4: مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :

- فرع استقبال وتخزين الحبوب؛

- فرع تسيير مخزون الأكياس؛

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2/2: مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تح تتصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية؛

3/2: مديرية الإدارة المالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

➤ مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية البشرية:.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات.

➤ مصلحة الموارد البشرية : لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من اجل تكيف الوسط العمالي وذلك لإعطاء اكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

➤ مصلحة الوسائل للمؤسسة. ومن مهامها:

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالسيلة

-متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للمؤسسة.

-المتابعة الميدانية للاستثمارات.

-مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته¹.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة مطاحن الحضنة.

1-وظائف الشركة:

1-1/ الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان) تسيير الإداري(سير الملفات، الاتصالات، التوجيه... الخ).

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، الدراسات،، التقييم...الخ)

- ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات الإنتاج، تسيير

الملفات التقنية...الخ

1-2/الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

- بيع المنتجات المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكي.

¹ -من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مختلف طرق وآليات جمع ومعالجة البيانات وكذا الأدوات المستخدمة في التأكد من صلاحية الأداة (الاستبيان) للدراسة والتحليل.

المطلب الأول: إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية

تتناول إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية كلا من: المنهج المعتمد في الدراسة والتحليل، المجتمع والعينة، أساليب جمع البيانات بالإضافة إلى برنامج المعالجة والاختبارات الإحصائية المستخدمة.

(1). المنهج المستخدم: تبين من خلال الدراسات السابقة التي تناولت أحد أو جزء من مكونات الموضوع المعالج أن المنهج الوصفي والتحليلي هو المنهج الأكثر استعمالاً، وبالنظر لكون ان دراسة تأثير النمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية يتطلب استخدام عناصر التحليل والتوصيف والتفسير قبل اتخاذ قرار إمكانية قبول الفرضيات التي تم صياغتها أو عدم قبولها فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي.

(2). مجتمع وعينة الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة كل المفردات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث مثلت مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة وحدة للتحليل تتم الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (45) مفردة تم توزيع الاستبيان عليها، شكلت الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل ما نسبته (90%) بمجموع (45) استثماراً.

(3). أساليب جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات التي سيتم معالجتها لتوصيف وتحليل وتفسير مختلف إجابات مفردات العينة، وقد صيغ هذا الاستبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري مع الأخذ بالاعتبار الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع. ومن أجل اختبار صلاحية كلا من أداة الدراسة وفرضياتها يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية المحسوبة باستعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) متضمنة ما يلي:

➤ **اختبارات الصدق والثبات:** للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.

➤ **اختبار شابيرو-ويلك:** للتأكد من طبيعة التوزيع وتحديد الاختبارات اللازمة من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات.

➤ **الاختبارات الوصفية:** كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة الانحدار: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع التأكد من معنوية الانحدار باستخدام اختبار فيشر (Fisher) ومعنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت (T-Test).

المطلب الثاني: تصميم الأداة واختبار صلاحيتها

لتصميم الاستبيان وجب الأخذ بالعديد من الاعتبارات لاسيما تلك المتعلقة بآلية صياغة فقراته وأقسامها ومحاوره فضلا عن التأكد من صلاحيته للدراسة.

1). تصميم الاستبيان: صُمم الاستبيان بالاعتماد على سلم تدريجي بدرجات متساوية تحدد الإجابات الممكنة لكل فقرة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والجدول الموالي يوضح قائمة الاختيارات المتوافقة مع كل إجابة والمدى الذي تنتمي إليه والمتناسبة مع الدرجات من (01) إلى (05):

الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

مجال الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مدى الإجابة	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة (الاختيار)	01	02	03	04	05

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي

كما تم تجزئة عبارات الاستبيان الى محورين أساسية متضمنة التالي:

أ). المحور الأول: يتضمن هذا المحور الفقرات المتعلقة بالنمط القيادي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة (المتغير المستقل) وتشتمل على الفقرات المرقمة من (01) إلى (12).

ج). المحور الثاني: يتضمن هذا المحور الفقرات المتعلقة بأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة (المتغير التابع) وتشتمل على الفقرات المرقمة من (13) إلى (24).

ومن أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان ففي البداية تم صياغة فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها، مع الإشارة إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين، كما تم توضيح محاور الدراسة ومختلف أبعادها الفرعية أخذا بالاعتبار استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

2). التأكد من ملائمة الاستبيان للدراسة: ويتضمن هذا العنصر التأكد من كلا من اختبار صدق وثبات الأداة (الاستبيان).

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاوعه المحضنة بالسيلة

(أ). الصدق الظاهري: تم توزيع الاستبيان على مجموعة محكمين لغرض ضبطه في صيغته النهائية وبعد اجراء التعديلات الشكلية والمنهجية والموضوعية اللازمة المقترحة من طرفهم تم اعداد الاستبيان في صيغته النهائية تحضيراً لعملية التوزيع.

(ب). اختبار الثبات: لمعرفة مدى استقرار المقياس وثبات فقرات محاوره وأبعاده تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
01	النمط القيادي	0.917
02	أداء العاملين	0.717

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لفقرات محور النمط القيادي (0.917)، في حين قدرت معامل الثبات بالنسبة لمحور أداء العاملين (0.717) تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.7) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

(ج). الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور من المحاور:

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاخم الحفنة بالسيلة

الجدول رقم (03): الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

Sig	Pearson (c)	رقم الفقرة	المحور
0.000	0.775	01	النمط القيادي
0.000	0.583	02	
0.000	0.596	03	
0.000	0.759	04	
0.000	0.752	05	
0.000	0.778	06	
0.001	0.488	07	
0.002	0.474	08	
0.000	0.742	09	
0.000	0.703	10	
0.000	0.649	11	
0.000	0.752	12	
0.000	0.665	13	أداء العاملين
0.011	0.464	14	
0.006	0.489	15	
0.000	0.548	16	
0.000	0.743	17	
0.000	0.832	18	
0.000	0.504	19	
0.000	0.702	20	
0.000	0.685	21	
0.000	0.664	22	
0.000	0.859	23	
0.000	0.559	24	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور النمط القيادي والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين نسبة (47.4%) ونسبة (77.8%)، أما بالنسبة لفقرات محور أداء العاملين

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة

بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة فقد انتمت إلى المجال المحدد بين النسبتين (46.4%) و(83.2%)، وهي ارتباطات طردية (إيجابية) تميل من متوسطة القوة إلى القوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فان فقرات الاستبيان تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

4. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (04): اختبار طبيعية البيانات

الرقم	المحور	Shapiro-Wilk	الدلالة	طبيعة التوزيع
01	النمط القيادي	0.949	0.065	طبيعي
02	أداء العاملين	0.848	0.000	طبيعي
03	بواقى معادلة الانحدار: النمط القيادي * أداء العاملين	0.873	0.426	طبيعي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

سجل اختبار الطبيعية لمحور النمط القيادي وكذا بواقى معادلة الانحدار بين دلالة إحصائية تفوق القيمة المعيارية (0.05) أي ان بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعملية للتأكد من قبول او عدم قبول الفرضيات المرتبطة بها، وما يدعم ذلك أنه وبالاستناد إلى عدد مفردات العينة محل الدراسة البالغ (41) مفردة وهي عينة كبيرة نسبيا فانه يمكن استخدام الاختبارات المعملية كاختبار ستودنت (T-Test) وكذا معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ومعادلات الانحدار، بالمقابل سجل محور أداء العاملين دلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي ان بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات اللامعلمية للتأكد من قبول او عدم قبول الفرضية المرتبطة بها ويكون اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) اختبار بديل لاختبار ستودنت في هذه الحالة.

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاخم الحفنة بالسيلة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يتناول المبحث الثاني دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة المدروسة بالإضافة الى تحليل أبعاد متغيري الدراسة (كفاءة والتزام محافظ الحسابات والإجراءات التي يقوم بها في سبيل الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية) واستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: تحليل أبعاد محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات الوصفية (البيانات الشخصية) ثم البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة).

أولاً: تحليل محور النمط القيادي

نعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن تحديد اتجاه المتوسط أخذاً بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (SPSS) حسب ملحق مخرجات البرنامج، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): تحليل معطيات أبعاد المحور الأول

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
01	3.88	0.93	موافق
02	3.73	1.06	موافق
03	3.96	1.01	موافق
04	3.15	0.86	محايد
05	3.15	0.89	محايد
06	4.10	0.83	موافق
07	3.76	0.77	موافق
08	3.90	0.92	موافق
09	4.12	0.88	موافق
10	4.54	0.92	موافق بشدة
11	4.29	0.73	موافق بشدة
12	3.90	0.89	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا المحور قد تراوحت بين درجات المحايد، الموافق والموافق بشدة حيث انتمت إلى المجال (3.15-4.29) بالمقابل

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

سجلت انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة تدل على أن البيانات غير متشتتة نسبياً عد الفقرتين الثانية والثالثة، وعلى العموم يوجد تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة فيما يخص وجود اتجاه إيجابي حول النمط القيادي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. وسيتم تحديد معنوية هذا الاتجاه من خلال دراسة الفرضية الأولى.

ثالثاً: عرض وتحليل محور أداء العاملين

نعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن تحديد اتجاه المتوسط أخذاً بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (SPSS) حسب ملحق مخرجات البرنامج، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): تحليل معطيات أبعاد المحور الثاني

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
13	3.83	0.67	موافق
14	4.20	0.51	موافق بشدة
15	3.85	0.79	موافق
16	3.69	0.83	موافق
17	3.73	0.53	موافق
18	4.54	0.71	موافق بشدة
19	4.24	0.80	موافق بشدة
20	3.80	0.78	موافق
21	4.32	0.82	موافق بشدة
22	4.02	0.94	موافق
23	3.85	0.79	موافق
24	4.12	0.82	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا المحور قد تراوحت بين درجتي الموافق والموافق بشدة حيث انتمت إلى المجال (3.69-4.54) بالمقابل سجلت انحرافات القيم المشاهدة عن متوسطها الحسابي قيمة مقبولة تدل على أن البيانات غير متشتتة وعلى

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة

العموم يوجد تجانس نسبي في إجابات افراد العينة فيما يخص وجود اتجاه إيجابي حول النمط القيادي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة. وسيتم تحديد معنوية هذا الاتجاه من خلال دراسة الفرضية الثانية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستخدم اختبار ستودنت (T-Test)، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الأولى

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T-Test)	اتجاه المتوسط	Sig
41	3.89	0.693	8.216	موافق	0.000
$40, DF = 0.05\alpha \leq$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور قدر بلغ (3.89) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.69) يدل على ان البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور ككل، أما قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (8.216) بدرجة حرية (40) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على الآتي: "يوجد اتجاه إيجابي فيما يخص قبول النمط القيادي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة".

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستخدم اختبار ولكوكس (Wilcoxon)، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحنونة بالسيلة

الجدول رقم (08): نتائج اختبار ستودنت (Wilcoxon) للفرضية الثانية

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد القيم فوق المتوسط	اتجاه المتوسط	Sig z
41	4.02	0.569	38	موافق	0.000
, Mean Normative =3.40, DF = 0.05 α ≤					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قدر بلغ (024.) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.56) يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور ككل، أما قيمة معنوية اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد كانت عند مستوى (0.000) أقل من القيمة المعيارية بمجموع (38) من أصل (41) مفردة أكبر من المتوسط المعياري (03) وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على الآتي: "يوجد اتجاه إيجابي فيما يخص تقييم أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة".

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر النمط القيادي (Leadership Style) "LS" على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (Performance Of Employees) "PE" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.814	0.653	76.339	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.426	4.724	0.000	
LS	0.668	8.737	0.000	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قبول النمط القيادي واداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة بنسبة (81.4%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.653) أي أن تغيرات النمط القيادي بالمؤسسة تفسر ما نسبته (65.3%) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين فيها، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

الفصل الثاني — أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة

$$PE = 1.426 + 0.668(LS)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن النمط القيادي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.668) على أداء العاملين، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي للنمط القيادي بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة للحوافز المعنوية على أداء العاملين"، أي كلما تحسن النمط القيادي بوحدة واحدة تحسن معها أداء العاملين بـ: (0.668) وحدة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل والذي تناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة ، قمنا بتقديم تعريف عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة باعتبارها المؤسسة محل الدراسة ، كما تعرفنا على الإطار المنهجي للدراسة ، حيث تم اعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي استهدف العاملين في المؤسسة للإجابة على الأسئلة والذي من خلاله كان هدفنا تبيين اثر نمط القيادي على أداء العاملين ، من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات. والوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (النمط القيادي) على المتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة الإنتاجية ، ومن ثمة تفسيره وقياس مؤشرات أداء العاملين. ومعرفة النمط القيادي السائد من خلال إجابة إجابة المبحوثين في كل استبانة ، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة إلى أن النمط الديمقراطي يؤثر ايجابيا على أداء العاملين وهذا من خلال تحليل ايجابيات أفراد العينة.



خاتمة



خاتمة:

نظرا لأهمية موضوع النمط القيادي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية، فالقيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسات، وكما أنها تبرز أهمية العنصر البشري كمحرك أساسي وعنصر فاعل من بين عناصر الإنتاج لما يمكن من طاقات ألامحدودة، حيث تساهم القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة وذلك من خلال الأنشطة التي تركز عليها، فالقائد يسعى دائما لتقديم ما هو أفضل لزيادة الفعالية وبلوغ نتائج المرجوة لرفع مستوى اداء العاملين وهي غاية كل مؤسسة.

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج السابقة تم الإجابة على فرضيات الدراسة :

1. تم تأكيد صحة الفرضية الأولى التي تنص على انه: "للقيادة الجيدة دور فعال في تحفيز أداء العمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة"، حيث نتج عن اختبار فرضية الدراسة عن وجود دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 في ما يخص قبول النمط القيادي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2. تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للوسائل القيادية لمؤسسة مطاحن الحضنة وتأثيرها على أداء العاملين"، حيث نتج عن اختبار فرضية الدراسة عن وجود دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 فيما يخص تقييم اداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

3. قبول الفرضية الثالثة التي تنص على انه: "توجد علاقة ايجابية بين طبيعة أداء العاملين وكيفية تقييمه واهم سبل تحسينه"، نتج عن اختبار فرضيات الدراسة وجود اثر ايجابي للنمط القيادي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وتحقق الدلالة الاحصائية للفرضية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05.

بناءً على نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث :
مما سبق نجد إن نمط القيادة يؤثر على أداء العاملين حيث إن نمط القيادة الذي تستخدمه لمؤسسة الإنتاجية يعد احد المسائل المهمة بالنسبة لها بحيث يساهم في تحسين أداء العاملين. كما يؤدي إلى زيادة إنتاجية مؤسسة مطاحن الحضنة كما يساهم في الحد من التسبب، وعدم اهتمام العاملين بالإنتاج ويساهم أيضاً في انجاز العمل بسرعة وإتقان ووفق الجودة المطلوبة.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن إن نقدم مجموعة من الاقتراحات التي تتمثل في :

- تأكيد ضرورة تعزيز أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة والعمل على تطوير قدراتهم.

- إن تعمل مؤسسة مطاحن الحضنة على إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين بيها مهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق العمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب تخصص كل فريق.
- ضرورة بناء علاقات شفافية بين القادة والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية في المؤسسة مما يؤدي لزيادة مستوى التعاون ورفع الإنتاجية.
- تأكيد بضرورة تخصيص مكافآت للموظفين والمبدعين والمثاليين مما من شأنه إن يزيد الدافعية لدى العاملين ويحسن من مستوى روحهم المعنوية.
- ربط وحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة بالدراسات والأبحاث الجامعية ولاهتمام أكثر بالدراسات المتخصصة في المواد البشرية.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجديده وتأثيره بالتطورات الحاصلة في السنوات المقبلة.
- رهانات وتحديات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- الدراسة المعمقة لنمط القيادة السائد ومحاولة تكيفه مع أهداف المؤسسة وخططها.
- استغلال نقاط القوة المرتبطة بطبيعة نمط القيادة السائد والعمل على تفاذي أو معالجة بعض النقاط القوة وبعض نقاط الضعف التي ترتبط بيها.
- الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. احمد قواية الجملي، ادرة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي-ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2007
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2007.
3. انس عبدا الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والتوزيع والنشر، عمان الأردن، ط1، 2011.
4. حسن صدف الرعد، إدارة الابتكار والإبداع، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، ج2، دار الرضا للنشر، دمشق 2001.
5. خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
6. خيضر كاظم حمودة وروان منير الشيخ-إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2016.
7. زيد منير عدوي، الإدارة بالأهداف، ط.7 دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2007.
8. صلاح الشنواني-إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية، القاهرة، مصر.
9. طارق سويدان، القيادة في القرن الواحد والعشرون، مكتبة الفلاح، الإمارات العربية، 2002.
10. طريق شوا الغريب، سلوك الإداري وفاعلية الإدارة، د.ط، دار الغريب، القاهرة. 1992.
11. عاطف جفنديل، عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2009.
12. عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم-دار هومة الجزائر، 2003.
13. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى عالم نتائج. ط، ثمان الجيلالي بشير احمد سعيد، د.ط، دار المريخ، الرياض.
14. عبد الوهاب علي محمد وعائدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مكتبة عين شمس القاهرة. 1993.
15. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ط.ب، القاهرة.
16. عمان، عبده فليه والسيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، 2005.

17. كمال-2000، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراما والنشر والتوزيع، ط1.لبنان، 20000.
18. محمود سلمان، السلوك التنظيمي. في منال جوهري، مال، دار وائل للنشر، عمان.2001.
19. محمد الجوهري، معجم مصطلحات علم الاجتماع. ا، القاهرة قومي للترجمة ،ط.، القاهرة.2010.
20. محمد حسين علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، دار المفكر العربي. 1998.
21. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية.2003.
22. م، تى سلاحه اللوزي، خيضر كاظم حمودة، إدارة الأعمال-د.ط، دار إثراء للنشر، الأردن.2008.
23. 1، ت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاه المعاصر"، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1-القاهرة، 2007.
24. هابا عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة والادارة، النموذج الاسلامي في القيادة والادارة، دار الكندي، عمان-2008.
25. هاشم حمدي رضا؛ الادارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2014.
26. هاييس نيكي، ادارة الفريق واستراتيجية النجاح، ت ضرور، دار المريخ للنشر، ط1. الرياض السعودية، 2005.
27. يوسف حجيم الطوئي التوزيع، عبد الحسين وهشام فوزي العبادي، ادرة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- الاطروحات العلمية:**
1. احمد محمد خميس السديسي، أداء العاملين في القطاع الخاص، سلطنة، عمان، عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، 2010
2. بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل واداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد احمد بوقرة بومرداس. الجزائر 2018.
3. سهلا عباس الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي اعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم، جامعة دمشق اشراف الدكتور سامر الرقاق.
4. شهيناز درويش، اثر الانماط القيادية على تنمية الابداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة. 2012.

5. طلال عبد المالك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

6. غازي حسين عودة الحلابية، اثر الحوافز في تسيير الاداء لدى العاملين في مؤسسات قطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط كلية الاعمال 2013.

7. قريفة محمد دور النمط القيادي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير. معهد التقنيات والنشاطات البدنية، جامعة المسيلة، اشراف د. زحاف محمد. 2017/2016.

8. قوارية، تأثير القيادة على مردود الرياض الجزائري، رسالة ماجستير، معهد النشاطات البدنية، جامعة الجزائر. اشراف يحي نين على محمد اكلي، 2002/2001.

9. فلسطين. اللطيف نوفل الصيفي، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الازهر، اشراف د. وفيق حلمي الاغا، غزة. فلسطين. 2015.

المجالات العلمية

1. الجناحي طارق، مهارات ادارة فريق العمل، ندوة العمل المتميزة، كيف نعمل معا؟ برنامج تدريبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي. حكومة دبي. 2013.

2. حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة. 2010.

3. زينب عبد الرزاق واخرون، اسباب الصمت التنظيمي واثاره على اداء العاملين، مجلة جامعة بابل علوم الصرف التطبيقية، العراق العدد 2017، 1.

4. عارف ثامر، رسالة اخوان الصفا وخلان الوفا، الجزء الرابع. بيروت، عويدات، ط1. بيروت 1995.

5. عبد الله حميد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين. دراسة ميدانية في دائرة التربية، الاكاديمية العربية البريطانية، 2015.

6. كستاكا واخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل متميزة الاداء، مجلة ادارة اداء فرق العمل المجلد 7، العدد 2001، 7.

7. المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة، 2010.

8. هاني عاشور ، اداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه ،مجلة العلوم الانسانية ،الجامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،العدد 2016،44.
9. يوسف عبد يحي ،مؤمن خلف عبد الواحد ،معوقات عملية تقييم الاداء في الوزارات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المقيمين ،مجلة جامعة الازهر ،بغزة سلسلة العلوم الانسانية ،المجلد 13،العدد(1) (ا) 2011.



الملاحق



الملاحق رقم 01

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : ادارة الإنتاج والتمويل

استمارة استبيان

اخي الموظف ،اختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد،

في اطار الإعداد المذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان: تأثير النمط القيادي

على اداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية، يسعدنا ان نطلب من سيادتكم ان

تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال اجابتكم عن هذا الاستبيان ،

ونؤكد لكم ان الاجابات التي ستدلون بها لن تستخدم الا لأغراض البحث العملي

فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الجزء الاول: النمط القيادي في المؤسسة: النشاط الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون معه لتحقيق الاهداف المرغوبة وتحسين ادائهم. *الرجاء وضع علامة (✓) امام الجواب الذي يعكس واقع المؤسسة من وجهة نظرك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.					
02	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز اعمالهم.					
03	يشجع المدير المسؤولين على الإبداع في أسلوب العمل.					
04	يتأثر المدير عادة برغبات العاملين.					
05	يحرص المدير ان يكون المتحدث الرسمي عن العاملين					
06	يطرح المدير افكاره على العاملين لمناقشتها					
07	يسمح المدير للمسؤولين بالاجتهاد الشخصي في حل مشاكلات العمل					
08	يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل.					
09	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده					
10	يفرض المدير تنفيذ سياسة محدودة لسير العمل.					
11	يحرص المدير على الحضور في المناسبات الشخصية للعاملين.					
12	يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع المرؤوسين.					

الجزء الثاني: اداء العاملين.

*الرجاء وضع علامة (√) امام الجواب الذي يعكس واقع المؤسسة من وجهة نظرك.

الرقم	العبارات.	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
01	المؤسسة تركز على نتائج الإنتاج وسلوك العمل لتقييم اداء العاملين.					
02	تعمل المؤسسة باستمرار على عقد دورات تدريبية للعاملين بتحسين ادائهم.					
03	تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.					
04	المؤسسة تخلق قنوات الاتصال الدائمة مع الموظفين وتحسبهم لأنها تحمي مصالحهم					
05	اقوم بأداء المهام الموكلة الي بحماسة شديدة					
06	التزم بالحضور الى عملي في الوقت المناسب.					
07	احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.					
08	التزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة.					
09	الحرص على تحقيق اهداف المؤسسة.					
10	احرص على الالتزام بالوقت المحدد من طرف المؤسسة في دخولي وخروجي من العمل.					
11	اقوم بالعمل المقدم لي وفق الجودة المطلوبة.					
12	يراقب المدير بدقة العمل كي ينجز في الوقت المحدد له.					

الملحق رقم 02

01) ثبات الاستبيان

*محور النمط القيادي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	12

*محور أداء العاملين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	12

02) الاتساق الداخلي للاستبيان

*محور النمط القيادي

Correlations

		leadership style
يراعى المدير قدرات العاملة عند توزيع الواجبات عليهم.	Pearson Correlation	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يوافق المدير على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	Pearson Correlation	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يشجع المدير المسؤولين على الإبداع في أسلوب العمل.	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يتأثر المدير عادة برغبات العاملين.	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يحرص المدير ان يكون المتحدث الرسمي عن العاملين	Pearson Correlation	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يطرح المدير افكاره على العاملين لمناقشتها	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يسمح المدير للمسؤولين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	41
يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل.	Pearson Correlation	.474**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	41
يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يفرض المدير تنفيذ سياسة محدودة لسير العمل.	Pearson Correlation	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يحرص المدير على الحضور في المناسبات الشخصية للعاملين.	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يقوم المدير بتنمية علاقات الطيبة مع المرؤوسين.	Pearson Correlation	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

***محور أداء العاملين**

Correlations

		performance_of_em ployees
المؤسسة تركز على نتائج الإنتاج وسلوكا لعمل لتقييم اداء العاملين.	Pearson Correlation	.665
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
تعمل المؤسسة باستمرار على عقد دورات تدريبية للعاملين بتحسين ادائهم.	Pearson Correlation	**.464.
	Sig. (2-tailed)	.11.0
	N	41
تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	Pearson Correlation	**.948.
	Sig. (2-tailed)	.6.00
	N	41
المؤسسة تخلق قنوات الاتصال الدائمة مع الموظفين وتحسبهم لأنها تحمي مصالحهم	Pearson Correlation	**.548.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
اقوم بأداء المهام الموكلة الي بحماسة شديدة	Pearson Correlation	**.743.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
التزم بالحضور الى عملي فيا لوقت المناسب.	Pearson Correlation	**.832.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.	Pearson Correlation	**.504.
	Sig. (2-tailed)	1.00
	N	41
التزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة.	Pearson Correlation	**.702.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
الحرص على تحقيق اهداف المؤسسة.	Pearson Correlation	**.664.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
احرص على الالتزام بالوقت المحدد من طرف المؤسسة في دخولي وخرجي من العمل.	Pearson Correlation	**.685.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
اقوم بالعمل المقدم لي وفقا لجودة المطلوبة.	Pearson Correlation	.59**8.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41
يراقب المدير بدقة العمل كي ينجز في الوقت المحدد له.	Pearson Correlation	.59**5.
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	41

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 ** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

03) اختبار طبيعية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
leadership_style	.167	41	.006	.949	41	.065
performance_of_employees	.288	41	.000	.848	41	.000
R	.128	41	.091	.973	41	.426

a. Lilliefors Significance Correction

04) الإحصاءات الوصفية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	41	3.8780	.92723
يوافق المدير على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	41	3.7317	1.06242
يشجع المدير المسؤولين على الإبداع في أسلوب العمل.	41	56193.	1.01311
يتأثر المدير عادة برغبات العاملين.	41	48813.	.86462
يحرص المدير ان يكون المتحدث الرسمي عن العاملين	41	2415.3	.88896
يطرح المدير افكاره على العاملين لمناقشتها	41	4.0976	.83081
يسمح المدير للمسؤولين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل	41	3.7561	.76748
يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل.	41	3.9024	.91665
يميل المدير التركيز جميعا السلطات في يده	41	24414.	.87999
يفرض المدير تنفيذ سياسة محدودة لسير العمل.	41	00544.	.92195
يحرص المدير على الحضور في المناسبات الشخصية للعاملين.	41	3994.2	.73418
يقوم المدير ببنمية العلاقات الطيبة معا لمرؤوسين.	41	3.9024	.88896
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المؤسسة تركز على بنتائج الإنتاج وسلوك العمل لتقييم اداء العاملين.	41	3.8293	.67010
تعمل المؤسسة باستمرار على عقد دورات تدريبية للعاملين بتحسين ادائهم.	41	4.1951	.50871
تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	41	3.8537	.78538
المؤسسة تخلق قنوات الاتصال الدائمة مع الموظفين وتحسبم لأنها تحمي مصالحهم	41	87863.	.82767
اقوم بأداء المهام الموكلة الي بحماسة شديدة	41	3.7317	.52524
التزم بالحضور الي عملي فيا لوقتاً لمناسب.	41	4.5366	.71055
احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.	41	4.2439	.79939
التزم بالبرامج التدريبية والتكوينية المحددة.	41	3.8049	.78165
الحرص على تحقيق اهدافا لمؤسسة.	41	4.3171	.81973
احرص على الالتزام بالوقت المحدد من طرف المؤسسة في دخولي وخروجي من العمل.	41	4.0244	.93509
اقوم بالعمل المقدم ليوافق الجودة المطلوبة.	41	3.8537	.79250
يراقب المدير بدقة العمل كي ينجز في الوقت المحدد له.	41	4.1220	.82239
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
leadership_style	41	3.8902	.69383
performance_of_employees	41	4.0244	.56955
Valid N (listwise)	41		

05) اختبار الفرضيات

*الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
leadership_style	41	3.8902	.69383	.10836

One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
leadership_style	8.216	40	.000	.89024	.6712	1.1092

*الفرضية الثانية

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mean - performance_of_employees	Negative Ranks	38 ^a	20.08	763.00
	Positive Ranks	1 ^b	17.00	17.00
	Ties	2 ^c		
	Total	41		

- a. Mean < performance_of_employees
 b. Mean > performance_of_employees
 c. Mean = performance_of_employees

Test Statistics^a

Mean - performance_of_employees	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
	-5.344 ^b	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
 b. Based on positive ranks.

الفرضية الثالثة*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.662	.653	.33541

- a. Predictors: (Constant), leadership_style

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.588	1	8.588	76.339	.000 ^b
	Residual	4.388	39	.113		
Total	12.976	40				

- a. Dependent Variable: performance_of_employees
 b. Predictors: (Constant), leadership_style

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Beta			
1	(Constant)	1.426	.302	4.724	.000
	leadership_style	.668	.076	.814	8.737

- a. Dependent Variable: performance_of_employees

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

تسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : **هيومن سارة** المولود(ة) بتاريخ: **1996/02/24** بـ **مسيلة**
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس.) رقم: **253946514** الصادرة بتاريخ: **2019.11.24** عن: **بدرجوم المسيلة**
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم اقتصادية** تخصص: **إدارة الأعمال** بتاريخ: **2021/2020**
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر الزيادة الضريبية على أداء العائلات**
 في **المؤسسة الإنتاجية** و **رئاسة** **المؤسسة الاقتصادية** المسجلة
 المسيلة"

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **09 جوان 2021**

التوقيع و البصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : زعيبة بنسارية المولود(ة) بتاريخ: 1998.01.24 ب: عمية الملح
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 3.9198 الصادرة بتاريخ: 2016.04.29 عن: عمية الملح
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم الاقتصاد تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2016-2017
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: مسئولية المتهمل التجاري على أداء العاهلندي في
الرؤسفة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنطة
البلدية"

أصرح بشرقي في أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة

[Signature]



المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسة الإنتاجية، حيث تم من خلالها الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسة الإنتاجية وأداء العاملين فيها من جهة أخرى ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها قمنا بتصميم استبيان مكون من 24 بند وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة، وكذا تمت الاستعانة ببرنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أظهرت نتائج الدراسة إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية : نمط القيادة ، القيادة الإدارية ، أداء العاملين ، مؤسسات الإنتاجية.

Summary:

This study aims to know the extent to which the leadership pattern affects the performance of employees in the productive institution, where it was revealed the nature of the relationship between the leadership pattern prevailing in the productive institution and the performance of its employees on the other hand and to achieve the objectives of the study and answer its questions we designed a questionnaire of 24 items and after collecting data was analyzed using the appropriate statistical tools, as well as the use of spss program, where the study reached the following results: ,

- The results of the study showed that the democratic leadership pattern is the most used among the directors and heads of departments and heads of interests and heads of teams in the productive institution.

Keywords: leadership style, management leadership, employee performance, productivity institutions.