



جامعة الجبالية بونعامة الجبالية بونعامة  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع :

## أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

- د. بوكديون يوسف

إعداد الطالبة:

- بوجمان مروى

لجنة المناقشة:

- (1) الأستاذ.....:رئيسا.
- (2) الأستاذ.....:مشرفا ومقررا.
- (3) الأستاذ.....:عضوا مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2021



# كلمة شكر

نشكر الله على توفيقه ونحمده لإتمام هذا العمل، ثم

أتوجه بالشكر والتقدير والإمتنان للأستاذ المشرف

.....

جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

# إهداء

## الإهداء

بسم الله بدأت، وبه استعنت، وعليه اتكلت وبتوفيقه أتممت ...  
أهدي ثمرة جهدي المتواضعة الى التي انادي عليها عند دخولي المنزل بدون سبب،  
إلى التي دعنتلي بالتوفيق وألحت على الطلب،  
إلى هدية الرحمان في الدنيا التي وهب ...

## أمي الحبيبة

أطال في عمرها

إلى الذي علمني معنى الاحترام ورسم لي المستقبل بخطوط من الأمل والثقة

إلى أبي الغالي - حفظه الله -

إلى إخوتي وسندي في الدنيا.

وخاصة أختي و أولادها

كما أهدي هذا العمل إلى صديقتي و أختي وسام الحنونة الطيبة



## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تحسين أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه. كما أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته. وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المدروسة البالغ عددها ثلاثين عاملاً من خلال الاستبيانات التي تمت الإجابة عنها والتي بلغت عشرين واسترجعت عشرة. وبالتالي فمن الضروري توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة بها نحو القمة.

## Summary

This study aims to highlight the impact of administrative leadership on the performance of employees in the economic institution, as improving the performance of employees is one of the most important determinants of success for any institution, regardless of the type of activity it engages in. The administrative leadership also has an effective contribution to the institutions achieving their goals through effective performance resulting from the administrative leader's dealings with each individual in accordance with his nature. The study concluded that the administrative leader has a major role in raising the level of worker performance for the better, and this is based on the descriptive approach in describing the research variables, and the analytical approach in analyzing the results of the studied sample of thirty workers through the questionnaires that were answered, which amounted to twenty and were retrieved ten. Therefore, it is necessary to provide leaders with high skills that lead to the development of worker performance and take the organization to the top.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

1	مقدمة:
7	الفصل الأول
8	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
9	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
12	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
16	المطلب الثالث: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم
21	المطلب الرابع: القيادة غير الرسمية وموقف القائد الإداري منها
23	المبحث الثاني: أداء العاملين
23	المبحث الثاني: أداء العنصر البشري في المؤسسة
24	المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري
26	المطلب الثاني: دراسة العلاقة الأداء والرضا الوظيفي
32	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
38	المطلب الرابع: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري
41	المبحث الثالث : الدراسات سابقة
41	المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الإدارية
42	المطلب الثاني دراسات سابقة متعلقة بأداء العاملين
43	المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل :
45	الفصل الثاني

46.....	المبحث الأول : تقديم مؤسسة باتي ميتال
46.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها
46.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال "Batimital"
51.....	المطلب الثالث: المهام الموكلة لصالح المؤسسة وأهم إنجازاتها
53.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
54.....	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
55.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
62.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
63.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
67.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
76.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
84.....	خلاصة الفصل
86.....	خاتمة :
90.....	قائمة المراجع

قائمة الجداول :

الجدول رقم : 1: مقارنة بين المدير والقائد .....	20
الجدول رقم : 2 طرق تقييم الأداء .....	36
الجدول رقم : 3: يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان .	58
الجدول رقم : 4:«معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان .....	59
الجدول رقم : 5: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....	63
الجدول رقم : 6 توزيع عينة الدراسة حسب السن .....	64
الجدول رقم : 7 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .....	65
الجدول رقم : 8 سنوات الخبرة .....	66
الجدول رقم : 9 نتائج استجابات افراد العينة لبعء بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية .....	70
الجدول رقم : 10: نتائج استجابات افراد العينة لبعء الرضا عن الحوافز من محور القيادة الإدارية ..	72
الجدول رقم : 11 : نتائج استجابات افراد العينة لمحور الاداء الوظيفي .....	74
الجدول رقم : 12 معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد الديمقراطي» ومستوى الأداء الوظيفي .....	77
الجدول رقم : 13 معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي .....	78
الجدول رقم : 14معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي .....	79
الجدول رقم : 15 معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي .....	79
الجدول رقم : 16 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس .....	80
الجدول رقم : 17 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن .....	81
الجدول رقم : 18 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .....	82
الجدول رقم : 19 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المستوى العلمي .....	82

## قائمة الأشكال

19.....	الشكل رقم : 1: التمييز بين القيادة والإدارة
29.....	الشكل رقم : 2 نموذج بورتر
31.....	الشكل رقم : 3 : نموذج لولير في محددات الرضا (1973)
34.....	الشكل رقم : 4 خطوات عملية تقييم أداء العاملين .
48.....	الشكل رقم : 5 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم
49.....	الشكل رقم : 6: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية
50.....	الشكل رقم : 7 الهيكل التنظيمي للوحدة BATimital
63.....	الشكل رقم : 8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
64.....	الشكل رقم : 9 : توزيع عينة الدراسة حسب السن
65.....	الشكل رقم : 10: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
66.....	الشكل رقم : 11 سنوات الخبرة
Error! .....	الشكل رقم : 12 : نتائج استجابات افراد العينة لبعء الاشراف من محور القيادة الادارية .....
	<b>Bookmark not defined.</b>

# المقدمة

## مقدمة:

لقد أفرزت التحولات السياسية التي شهدها العالم في نهاية الثمانينات من القرن الماضي توجهها انفراديا في السياسة الاقتصادية الدولية، وذلك بعد زوال المعسكر الاشتراكي وهيمنة النظام الرأسمالي، فأصبح الانتقال إلى اقتصاد السوق من أولويات دول النهج الاشتراكي السابق، مثل الجزائر التي شهد القطاع الاقتصادي بها مجموعة من التحولات التدريجية لبلوغ الانتقال النهائي لاقتصاد السوق وما يحمله من مزايا وعوائق، ورغم أن مسار الانتقال قد شابه بعض التأخر الناجم عن عدة عوامل متعلقة خصوصا بعدم نضج أساليب التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية بما يتماشى مع متطلبات اقتصاد السوق من شفافية ومسؤولية في التسيير، ولمواجهة هذه المرحلة ظهرت مجموعة من الإصلاحات التي تهدف إلى منح الاستقلالية للمؤسسات في التسيير مع تطهيرها ودعمها ماليا بما يسمح لها من تطوير قدراتها الإنتاجية والتجارية، إلا أنه رغم النفقات الكبيرة التي تحملتها خزينة الدولة، فإن نتائج هذه الإصلاحات كانت جد متواضعة، إذ تم غلق الكثير من المؤسسات العمومية الاقتصادية، أما البقية فهي مهددة بمخاطر الإفلاس والزوال، وهذا يعود لعدم وجود تحول وإصلاح حقيقي في أنماط التسيير والعمل، حيث بقيت مظاهر سوء التسيير واللامبالاة منتشرة، وأمام المنافسة الحادة التي فرضها انفتاح الاقتصاد الوطني، لم تعد المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى أن تدار فقط، بل أكثر من ذلك أن تقاد في هذه المرحلة من أجل البقاء والنمو، وهذا ما يلقي على المديرين مسؤولية تحديات هذه المرحلة.

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

إن رفع أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في المؤسسات الوطنية، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجا أحسن من حيث الكمية والنوعية، وهو ما يطرح تحديا

كبيراً أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وخاصة في ظل انفتاح السوق الوطنية على الإنتاج والاستثمار الأجنبي.

إن من أبرز المؤسسات العمومية الاقتصادية التي استطاعت الصمود أمام المنافسة الشديدة التي فرضها انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق، نجد مؤسسة باطيميطال تمكنت من تحقيق نتائج إيجابية في السنوات الأخيرة، وترجع هذه الانجازات إلى عنصر الكفاءة في التسيير لدى القادة الإداريين وجهود العاملين لتحسين الإنتاج كما ونوعاً.

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

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية :

- ✓ هل يعطي القادة الإداريون في باطيميطال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟
- ✓ ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لباطيميطال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟
- ✓ ما مدى مساهمة القادة الإداريين في باطيميطال في رفع أداء العاملين ؟

### الفرضيات

لكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستها ونضع منهاجاً للبحث، فإننا نقترح مجموعة من

الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:

- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- للقيادة الإدارية دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
- يعتمد القادة الإداريين في مؤسسة اشغال البناء باطيميطال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين .

### أسباب اختيار البحث

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في أداء العاملين بالمؤسسة نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية؛
- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التي هي تخصصنا؛
- ندرة الدراسات والبحوث في مجال القيادة الإدارية بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛
- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية؛
- بحوث القيادة الإدارية تكاد تخلو من معالجة دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين والحفاظ على مثابرتهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.

### أهمية البحث

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

- ✓ تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة؛
- ✓ اتخاذ الباحثين من القيادة الإدارية موضوعا رئيسيا في دراساتهم، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلمي النفس و الاجتماع بفروعهما المختلفة؛
- ✓ يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة؛
- ✓ يقوم القادة الإداريون بدور هام في المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد بفعل المنافسة الحادة؛
- ✓ الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة القيادة الإدارية، وخاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا وفرنسا أين نجد مراكز بحثية وتدريبية في القيادة، وهو ما جعل هذه الدول تملك مؤسسات قوية فاعلة نتيجة لامتلاكها نخبة قيادية كفاءة ونزاهة، في المقابل نجد الحاجة ماسة في

المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق والمنافسة العالمية.

### أهداف البحث

- لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة الإدارية فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:
- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد؛
  - فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات؛
  - الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها؛
  - التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة، وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الجزائرية؛
  - إبراز واقع القيادة الإدارية في مؤسسة باطيميطال وعلاقة القادة بالمرؤوسين، وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سجلناها والاقتراحات التي قدمناها .

### حدود البحث

- قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وهي تتمثل في مصطلحات، مكان وزمان البحث.
- فمن جانب مصطلحات البحث فهي تتمثل أساسا في القيادة الإدارية باعتبارها متغيرا مستقلا، حيث ركزنا على دراسة سماتها وأنماطها، بالإضافة إلى أداء العاملين (المرؤوسين) باعتباره متغيرا تابعا، حيث قمنا بدراسة بعض العوامل المساهمة فيه كالتحفيز، عمل الفريق و تغيير اتجاهات العاملين.
  - أما من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة باطيميطال باعتبارها من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية التي استطاعت الصمود في وجه المنافسة الشديدة في قطاع البناء وامنشآت النصف جاهزة والحديدية ، وهذا بفعل الجهود التي يبذلها العاملون بشكل عام والقادة بشكل خاص.
  - أما من حيث المدى الزمني للبحث فقد تركز بحثنا على دراسة القيادة الإدارية في باطيميطال ، ويعود اختيارنا إلى النتائج الإيجابية التي حققتها القيادة الإدارية العليا الحالية؛ وما بذلته من جهود على المستويين الاستراتيجي والعملي .

### منهج البحث

إعتمدنا في إنجاز بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا بسرد الوقائع المفسرة لظاهرة و قمنا أيضا بتحليل المعطيات المتحصل عليها لنخرج في الأخير بمجموعة من النتائج .

### أدوات الدراسة

قصد إنجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

✓ المسح المكتبي : يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع القيادة الإدارية، وخاصة في مجال نظريات وسمات القيادة، دون أن ننسى الاعتماد على تحليل بعض الوثائق الداخلية في باطيميطال وخاصة تقارير النشاط للسنوات الأخيرة.

✓ الملاحظة : وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث، فخلال وجودنا في باطيميطال ، حيث تركزت ملاحظتنا على تلك السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة، وكذا التفاعل والاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم قصد استنتاج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

✓ المقابلة: أجرينا عدة مقابلات مع قادة إداريين ومرؤوسيهم في باطيميطال ، حيث يعتبر الاتصال مع هؤلاء أداة جيدة لفهم وتقييم العلاقات بين القادة والمرؤوسين، رغم أن هذا الأمر قد يتسم بالخطر و الحيلة من جانب المرؤوسين خاصة.

✓ الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة، وقد وجهنا استمارتي أسئلة لكل من القادة والمرؤوسين بهدف المقارنة بين إجابات الطرفين، وهو ما يجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة، ولتحليل الاستبيانين اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول والنسب المئوية.

### خطة البحث

أما فيما يخص المنهجية التي اتبعناها في هيكلة البحث ووضع خطة له، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين منها فصل نظري وفصل تطبيقي مخصص لدراسة الحالة.

تناولنا في الفصل الأول أساسيات حول القيادة الإدارية وأداء العاملين، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، أين عالجتنا في المبحث الأول القيادة الإدارية من حيث تعريفها، عناصرها، تمييزها عن بعض المفاهيم التي قد تتداخل معها، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى أداء العاملين في المؤسسة .

أما الفصل الثاني يشمل الجانب التطبيقي فاعتمدنا فيه على تحليل الآثار اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة، و قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في البحث الأول التعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني فيتناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية وفيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا إلى مناقشة النتائج وتحليلها.

### صعوبات البحث

واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات لعل أهمها كان عند تحليل أثر القيادة الإدارية في الجانب النظري، فنتيجة لتشعب هذه الآثار وتداخلها وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب مع منهجية تقسيم البحث التي انطلقنا منها والتي تتطلب تقسيم هذه الآثار ضمن مباحث ومطالب وفروع. أما في الجانب التطبيقي من البحث فقد وجدنا صعوبة في جمع المعلومات عن طريق المقابلات مع القادة الإداريين ومرؤوسيهـم في مؤسسة باطيميطال حول أسلوب، آثار ودور القيادة به، وهذا بفعل حساسية الموضوع لأنه يتعلق بالعلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة مما جعل الجميع حذرا في إجاباته وخاصة المرؤوسين.

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما، ببروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان، ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة، وهذا ما يدفعنا إلى معالجة كيف كان موقف الفكر الإداري من القيادة، وللإجابة على هذا السؤال نحاول تقديم عرض شامل عن النظريات والدراسات في مجال القيادة باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي ستسمح لنا باستيعاب موضوع بحث، كما يدفعنا إلى البدء بذلك اعتبار القيادة الإدارية المتغير المستقل في بحثنا، والذي يجب فهمه أولا قبل الانتقال إلى المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين وتأثير القيادة عليه

# الفصل الأول

أساسيات حول القيادة الإدارية و أداء العاملين

**المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية**

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطا أساسيا وأوليا لفهم حقيقتها وإدراك كنهها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها، مما يسبب غموضا ولبسا في مفهومها، كما يجب تناول ظاهرة القيادة غير الرسمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية.

## المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

## أولاً- تعريف القيادة Leadership

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

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>1</sup>.

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة "نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>2</sup>.

أما جون اترزيوني J.Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع"<sup>3</sup>.

ويرى اردواي تيد Ordway.Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>4</sup>.

نلمس في هذه التعاريف تركيزاً شديداً على أحد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة في نظرها هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو رؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز المبالغ فيه على القائد وإهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه يشكل نقطة الضعف البارزة في هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملاً حاسماً وأساسياً في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.

<sup>1</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، ص: 34.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 241.

<sup>3</sup> Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de Québec, sd, P : 154. l'université

<sup>4</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 34..

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فوجد همفيل Hamphil يعرف القيادة بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"<sup>1</sup>.

كما يعرف ألان L. ALLEN القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"<sup>2</sup>.

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف، هذا الانتقاد جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة، فوجد رالف ستوجديل R.Stogdill يعتبر أن القيادة هي "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>3</sup>.

أما اودونيل و كونتر Koontz , O'donnell فيعتبران أن القيادة هي " عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"<sup>4</sup>.

في حين يرى فيدلر Fred. Fiedler أن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا"<sup>5</sup>.

كما يرى قريفن R.Griffen أن القيادة هي " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها"<sup>6</sup>.

رغم أهمية التأثير في القيادة، حيث يعتبر العمود الفقري لها، إلا أن هذه التعاريف لم تعط اهتماما كافيا للعناصر الأخرى في عملية القيادة، كما أنها اهتمت بنتائج التأثير (تحقيق أهداف الجماعة) وأغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما جعل أنظار باحثين آخرين تتوجه نحو عناصر القيادة الأخرى والتفاعل بينها، فيرى جراي وستارك Stark و Gray أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> ظاهر كلالدة، محمد مرسى، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984، ص:141.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص:241.

<sup>3</sup> محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص:623.

<sup>4</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992، ص: 98.

<sup>5</sup> ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997، ص: 18.

<sup>6</sup> طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2002، ص:149.

<sup>7</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 39.

ويرى شوقي ناجي أن القيادة "نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد"<sup>1</sup>.

أما ريتشارد ايتال Ricard Etal (1972) فيعتبر القيادة هي " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يملكون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"<sup>2</sup>.

ويرى غوردن Gorden (1955) أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد ( القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"<sup>3</sup>.

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

من خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط، أي أنها تعرف الكل (القيادة) بأحد أجزائه، ومحاولة منا للوصول إلى تعريف مقبول للقيادة، نرى أنه يجب البدء أولا باستخلاص العناصر التي أجمعت عليها أغلب التعاريف، ثم بناء تعريف للقيادة انطلاقا من هذه العناصر.

تتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف: القائد بسماته وسلوكه، الجماعة بخصائصها، الموقف أو الظروف التي تتم فيها القيادة، ثم عملية التفاعل بين العناصر الثلاثة السابقة، التأثير غير القسري الذي يمارسه القائد على الجماعة، وأخيرا الهدف أو الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد لتحقيقها. بناء على ذلك، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: " هي تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة و الظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

### ثانيا - تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب

<sup>1</sup> شوقي ناجي، إدارة الستراتيج، عمان ، دار الحامد، 2000،ص: 305.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، د ن ، 1993، ص ص : 226 - 227.

<sup>3</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص:

بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير:<sup>1</sup>

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

✓ المدير Manager هو ذلك "الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

✓ القائد الإداري: هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

من التعاريف السابقة يتضح لنا :

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

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

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها:

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

### المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي، نفس المرجع السابق، ص: 33.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 99.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، عمان، دار زهران، 2003، ص: 99.

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف ( أو أهداف ) + موقف  
وفيما نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

### أولاً- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر J. Carter خمس تعاريف للقائد تتلخص في<sup>1</sup>:

1- "يمثل القائد مركز سلوك الجماعة":

يؤكد هذا التعريف النفاق الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائد، مثل المخمور والمجنون.

2- "القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها":

رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

3- "القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة":

إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

4- القائد هو "الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة":

رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

5- "القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة":

إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

نظرا للانتقادات السابقة، فضل التعريف الذي يرى أن القائد هو: "العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه ، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا".

### ثانيا- الجماعة ( المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا،

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص: 17 .

وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها<sup>1</sup>.

### ثالثا - قوة التأثير :

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية<sup>2</sup>، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

#### 1- التأثير القائم على المكافأة

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة .

#### 2- التأثير القائم على الإكراه

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه و بينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة .

#### 3- التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 91- 92<sup>1</sup>

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص :152.

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص: 99 - 100.

#### 4- التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و التخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه<sup>1</sup>.

#### 5- التأثير القائم على المعلومات

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطبعا معيننا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه<sup>2</sup>.

#### 6- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته<sup>3</sup>.

#### 7- التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة<sup>4</sup>.

#### 8- التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه<sup>5</sup>.

#### رابعا- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعية، 1989، ص: 176.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 176.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000، ص: 267.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص: 266.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص: 271.

ماري فوليت Mary.Follet أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة<sup>1</sup>.

### خامسا - الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

بعد أن قمنا بتحديد العناصر التي يتضمنها مفهوم القيادة الإدارية، وهو ما نستوفي به أن يكون تعريف القيادة الإدارية جامعا للعناصر المنضوية تحته، إلا أنه يبقى أن نلبي متطلبات الشرط الآخر، وهو أن نجعل هذا التعريف مانعا لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة (الأمرية Commandement) و الإدارة، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة .

### أولا : التمييز بين القيادة والرئاسة ( Leadership , Headship )

الرئاسة Headship هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر Commandement للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"<sup>3</sup>.

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب Cecil GIBB النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 94- 95.

<sup>2</sup> ظاهر الكلالدة ، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>3</sup> ظاهر الكلالدة ، مرجع سابق، ص: 24.

<sup>4</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص ص : 44- 45.

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
  - أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛
  - لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛
  - توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛
  - اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
  - الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.
- إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمها Cecil.GIBB للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطا بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة<sup>1</sup>.
- من التحليل السابق للفرق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محدد لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه - بكلمة واحدة- مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

### ثانيا : التمييز بين القيادة والإدارة ( Management, leadership )

لقيت القيادة اهتماما كبيرا من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية نعرف أولا الإدارة، إذ يسهل هذا التمييز بينها وبين القيادة.

<sup>1</sup> Pierre COLLERETTE, OP-CIT, P : 155.

يعرف R. PRESTHUS , T.PFIFNER الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>1</sup>.

كما يعرفها ارنست ديل Arnest Dale بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"<sup>2</sup>. من التعريفين السابقين يتبين أن الإدارة هي نشاط أو جهد لتوجيه الموارد البشرية، المادية، و التنظيمية قصد تحقيق أهداف المنظمة.

انطلاقاً من تعريفنا للإدارة نلاحظ ذلك اللبس المسجل بينه وبين تعريف القيادة فنجد مثلاً أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنها مختلفان تماماً رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، و أخيراً هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

### 1- القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضاً قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير<sup>3</sup>، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.

إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر ( الأمرية commandement ) التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، وإذا كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ إذا انحرفت عن الأهداف، إلا أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائداً إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها ( التوجيهات والأوامر )، أي إذا مارس المدير دوراً قيادياً أثناء عملية التوجيه، لذلك تعتبر القيادة عنصر أساسي من التوجيه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة<sup>4</sup>، هذا ما جعل ولمان Wilmen يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام ( الإدارة ) بالخاص ( القيادة ) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص ( الجوانب الإنسانية ) والبيئة ( الجوانب الفنية والتنظيمية ) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد ( الجوانب الإنسانية ) بواسطة طرق التأثير التي تعرضنا لها لتحقيق الأهداف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق، ص : 27.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> ظاهر الكلالدة ، ، مرجع سابق ، ص: 31.

<sup>4</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق، ص: 147.

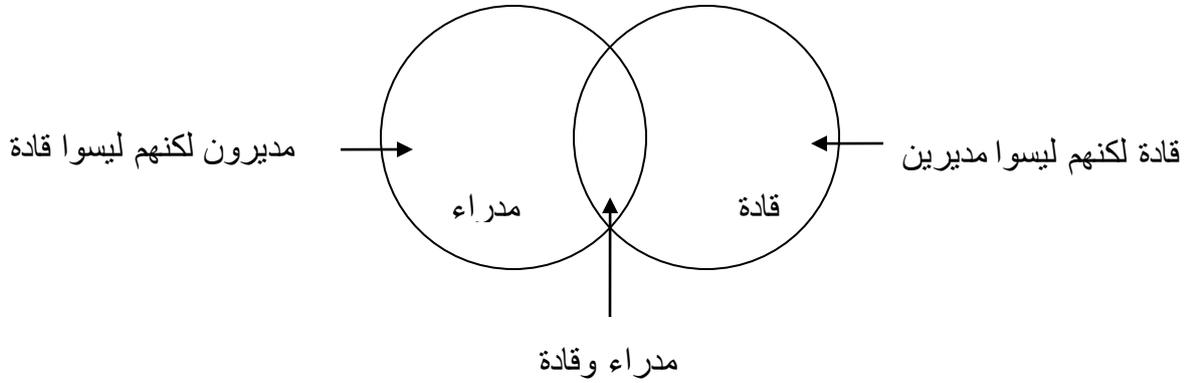
<sup>5</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص: 49.

لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

## 2- القيادة والإدارة مختلفتان :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء ، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية<sup>1</sup>، مما يبين أن القيادة والإدارة شيان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم : 1: التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دم، دن، 2000، ص:263.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة، لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤسيه لمجرد أنه يشغل منصبا رسميا ضمن الترتيب التنظيمي hierarchie ، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدره القيادية، أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فانهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير - كقائد - قدرة التأثير عقليا وعاطفيا وسلوكيا، فإن حماس

<sup>1</sup> للتعرف أكثر على القيادة غير الرسمية ، أنظر المطلب الرابع من هذا المبحث.

المؤوسين يفجر كامل طاقاتهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون موردا نادرا، والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين المدير والقائد. الجدول رقم : 1: مقارنة بين المدير والقائد

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة	- يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	- يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل
- يعرف كيف يتم العمل	- يوضح كيف يتم العمل
- يستخدم الناس	- ينمي الأفراد
- ينظر إلى اليوم	- ينظر إلى اليوم والمستقبل
- يهتم بالأشياء المادية	- يهتم بالأفراد والناس
- يأمر	- يسأل
- يقول أنا	- يقول نحن
- يعمل جاهدا لينتج	- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة، 2001، ص: 126.

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القائد والمدير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع اتباعا، في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير رائع.

قد يتبادر للذهن عند التمعن في الجدول أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر.

يبقى أن نشير إلى أن بعض صفات المدير في الجدول تبدو غير واقعية، فليس شرطا أن يثير المدير الخوف ويؤنب الآخرين على الفشل، أو أن ينظر فقط إلى اليوم، فالمدير يجب أن يقوم بوظيفة التخطيط وهي تتطلب مد البصر إلى المستقبل.

### 3- الإدارة علم والقيادة فن :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل والرؤية والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة

وتتطلب تشجيع التعاون بروح الفريق وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع، فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة<sup>1</sup>.

إن أفضل من عبر عن هذا الاتجاه هو أورد سليم Ord.Slim إذ يقول: القيادة بالروح مركب من الشخصية والبصيرة إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسالة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم<sup>2</sup>.

إن الإدارة تسعى دائما لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع وترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم ومعنوياتهم، فالمدراء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرض وهم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل<sup>3</sup>.

إننا مع قبولنا بميل القيادة ناحية الفن، إلا أن النظريات العديدة التي ظهرت في مجال القيادة وطرق التدريب التي تتطور يوما بعد يوم لاكتساب المهارات القيادية بعد زوال نظرية القائد المولود بالفطرة، يجعلنا نقول القيادة قد اكتسحت ميدان العلم، إذ نجد آثارها وبحوثها في علم النفس، الاجتماع و الإدارة.

#### المطلب الرابع: القيادة غير الرسمية وموقف القائد الإداري منها

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية، وهذا ما يطرح إشكالية العلاقة بينهما (القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية).  
أولاً- القيادة الرسمية:

تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي وتعتمد على المركز الوظيفي وتندرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي، وقد عبرنا عنها سابقا بالرئاسة أو سلطة المدير<sup>4</sup>.

#### ثانيا- القيادة غير الرسمية:

تنشأ القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 264.

<sup>2</sup> ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص 28.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 29.

<sup>4</sup> عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، القاهرة، دار السماح، 2000، ص: 45.

رسمية<sup>1</sup>، وهي تظهر نتيجة التفاف الجماعة حول شخص يحبونه ويجلونه ويتوحدون معه، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له، لذلك تعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً، كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها.

### ثالثاً- أسباب ظهور القيادة غير الرسمية :

تتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية في المنظمة فمنها ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي، ومنها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي والتي يعتمد عليها - أي هذه الأسباب - في بروزه في جماعته، ولعل من أبرز هذه الأسباب ما يلي<sup>2</sup>:

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كاعتماده الواسع أكثر من اللازم على سلطته الرسمية أو انعزاله عن الجماعة أو تهديدها أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم والمساعدة لها، كما أن القائد الرسمي إذا عجز عن إشباع الحاجات الفردية والجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منها قائداً غير رسمي.

- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين و أهداف المنظمة التي يقودها، كأن يعطي أهمية كاملة لأهداف المنظمة ( تحقيق الأداء ) دون الالتفات إلى أهداف الأفراد ( الرضا عن العمل مثلا ) مما يجعلهم يبحثون عن شخص آخر ( قائد غير رسمي ) يحقق لهم أهدافهم.

- امتلاك فرد في الجماعة مهارات فائقة مثل: خبرة كبيرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال والإقناع، مما يجعل الأفراد في الجماعة ينجذبون إليه أو يلجأون إليه طلباً للمساعدة فيتحول إلى قائد غير رسمي بفعل هذه القدرات التي يمتلكها.

بما أن القائد الرسمي لا يستطيع أن يمنع ظهور أو إزالة القيادة غير الرسمية فإنه مصلحته أن يتعاون معها، وهذا نتيجة للدور البارز الذي تلعبه باعتبارها عنصر بارز في التنظيم.

### رابعاً- تعاون القائد الرسمي مع القيادة غير الرسمية :

عندما توجه القيادة غير الرسمية جهودها ضد التنظيم الرسمي وقيادته فبإمكانها أن تسيء إلى سمعة هذه الأخيرة وتدمر مركزها كما تلحق الأضرار بالمنظمة، حيث يصدر القائد الرسمي الأوامر ويتخذ القرارات، لكن الجماعة تحت تأثير القيادة غير الرسمية المعاكس تمتنع عن تنفيذها أو تنفذها بشكل سلبي، لذلك على القائد الرسمي أن يتعاون مع القيادة غير الرسمية ويستميلها إلى جانبه دون أن يبلغ به ذلك حد التنازل عن حقوقه، وللقيام بذلك يمكنه أن يعتمد على الأساليب التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> موقع إنترنت: info@quran-radio.com

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 287 . 289.

<sup>3</sup> نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص ص: 293 - 298 .

- العمل على استمالة أعضاء الجماعة غير الرسمية لإشعارهم بقدرته على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فيحتل بذلك موقع القائد غير الرسمي، إلا أن هذا يتطلب منه احترام معايير الجماعة غير الرسمية ومفاهيمها وتقاليدها وعاداتها؛
- محاولة النفوذ إلى أعماق الجماعات غير الرسمية قصد فهم دوافع تكوينها، أهدافها، مدى التعارض بين أهدافها وأهداف المنظمة، إضافة إلى معرفة قيمتها اتجاهاتها وأساليبها في الاتصال؛
- إشراك القيادة غير الرسمية للجماعة في الدور الذي يؤديه القائد الرسمي قصد التأثير في هذه الجماعة وإقناعها بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن مناقشة الجماعة غير الرسمية وقيادتها للمشاكل التي تواجهها يمكن أن تؤدي إلى الحصول على قبولها للقرارات وموافقتها عليها.
- التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية في المنظمة ومحاولة توجيه الاتصالات غير الرسمية في صالح المنظمة، وذلك بتزويدها الدائم بالمعلومات عن كل أوضاع المنظمة وخاصة ما يخص الأفراد العاملين بها، وهذا للقضاء على الإشاعات - التي تعتبر من أبرز أشكال الاتصالات غير الرسمية- وكسب ثقة الجماعة غير الرسمية بخلق مناخ من الشفافية والوضوح؛
- توفير الفرصة للقيادة غير الرسمية للمشاركة في اتخاذ القرارات ومناقشة مشاكل الجماعة معها، وهو ما يؤدي إلى مسانبتها ودعمها لهذه القرارات لأنها شاركت في صنعها؛
- خلق الإحساس عند القيادة غير الرسمية بأهميتها ودورها الإيجابي في المنظمة، وذلك بالاعتراف بفضل ما تقدمه من خدمات ومساهمات لتحقيق أهداف المنظمة؛
- استخدام الحوافز المادية والمعنوية التي تسمح بتنمية ولاء الجماعة غير الرسمية وقيادتها للمنظمة ورؤسائها، وتتمثل هذه الحوافز في العلاوات الوظيفية، ترقية القيادات غير الرسمية إلى مواقع رسمية أفضل.

### المبحث الثاني: أداء العاملين

#### المبحث الثاني: أداء العنصر البشري في المؤسسة

إن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء الفرد، تقييمه، علاقته بالرضا عن العمل إلى جانب محددات هذا الأداء وذلك وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

المطلب الرابع: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

**المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري**

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقا، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

**أولا- تعريف أداء العامل:**

يمثل أداء العامل في " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>1</sup>.

يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحيًا رغم بساطته.

يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"<sup>2</sup>.

يبين التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"<sup>3</sup>.

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة) .

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبيين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي<sup>4</sup>

- **الجانب السلوكي:** ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

- **الجانب المادي:** فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص: 10 .

<sup>2</sup> عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000، ص: 13 .

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص، 215 .

<sup>4</sup> الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 51 .

بما أننا ربطنا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة، لذا نقترح تعريفاً إجرائياً لأداء العامل بنفس الطريقة كما يلي :

" أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري ( الفرد العامل ) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما قام به فعلاً لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

### ثانياً- تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي<sup>1</sup>:

#### 1- كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

#### 2- نوعية الجهد المبذول:

تعبّر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

#### 3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

تعبّر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

لقد أولى فريدريك تايلور Frederick Taylor اهتماماً بالغاً بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهداً كبيراً في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيراً ولكن الأداء معدوم.

### ثالثاً- تطور أداء العامل في الزمن

إن أداء فرد (وحتى جماعة، أو منظمة) يتحسن بمرور الزمن، فتنكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم l'effet d'apprentissage والتي تعتبر عنصراً هاماً في أثر الخبرة l'effet d'expérience الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية والمنحنى التالي يوضح ظاهرة أثر التعلم.

أحمد صقر عاشور،، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 50 .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دراسة العلاقة الأداء والرضا الوظيفي

لا تهتم المنظمات برفع أداء الأفراد بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولائهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء الفرد لعمله، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمرووسين على حد سواء.

نتناول في هذا المطلب مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء وذلك باستعراض مختلف الآراء المتعارضة في هذا الموضوع .

#### أولاً- تعريف الرضا الوظيفي

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمرا هاما وضروريا لما له من أثر بالغ على العامل والمنظمة، ومن هذا المنطلق نحاول تعريفه وذلك لكونه يمثل مؤشرا عن مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لعمله.

يشير الرضا الوظيفي إلى " مجموعة من اتجاهات (ميل مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"<sup>1</sup>.

يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية، مثل الصراعات والحوادث .

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه " شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"<sup>2</sup>.

يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتشابهة حيث تتعلق بذات العامل ومكونات وطبيعة وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة.

من خلال التعريفين نلاحظ أنه يجب التفرقة بين جانبيين على الأقل للرضا، أولهما الرضا عن جوانب العمل، وهو ميل الفرد لأن يكون راض بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقيّة، التقدير، ظروف العمل، القيادة الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الرضا بوجه عام أو بمعنى

عايدة خطاب، مرجع سابق، ص: 136. <sup>1</sup>

ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 19. <sup>2</sup>

آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، وهو يمثل متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للرضا<sup>1</sup>.

انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية".

### ثانياً - علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضارياً في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

#### 1- الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء التابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظرتة واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المنظمة، فينعكس ذلك على أداءه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل<sup>2</sup>.

إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور و مكافآت كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا الوظيفي، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يحب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

#### 2- الأداء يسبب الرضا :

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضياً، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابياً على الرضا الوظيفي عنده<sup>3</sup>.

ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال ليمان بورتر و إدوارد لولير L. Portrer, E. Lawrler ، حيث ذهب بورتر و لولير إلى القول أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ولا يقود الرضا الوظيفي إلى

<sup>1</sup> رابوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 169.

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 201 .

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 202 .

الأداء، غير أن مارش و سيمون يؤكدان أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هنا الأخير مرتبط بطموحات الفرد الشخصية وتوقعاته أي العوائد التي ينتظرها نظير ما قام به من جهد، لذا فكلما كانت العوائد مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كبيرا فإن رضاه لن يكون مرتفعا حتى ولو حقق أداءه مرتفعا<sup>1</sup>.

### 3- الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي<sup>2</sup>:

- الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
- صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.
- صفات المنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

وتشير دراسة لـ: مارش و سيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافأة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع مكافآته ومن ثم رضاه، ومن تحليل مارش و سيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي - والعكس صحيح - لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعا فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 57 .

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص: 110 .

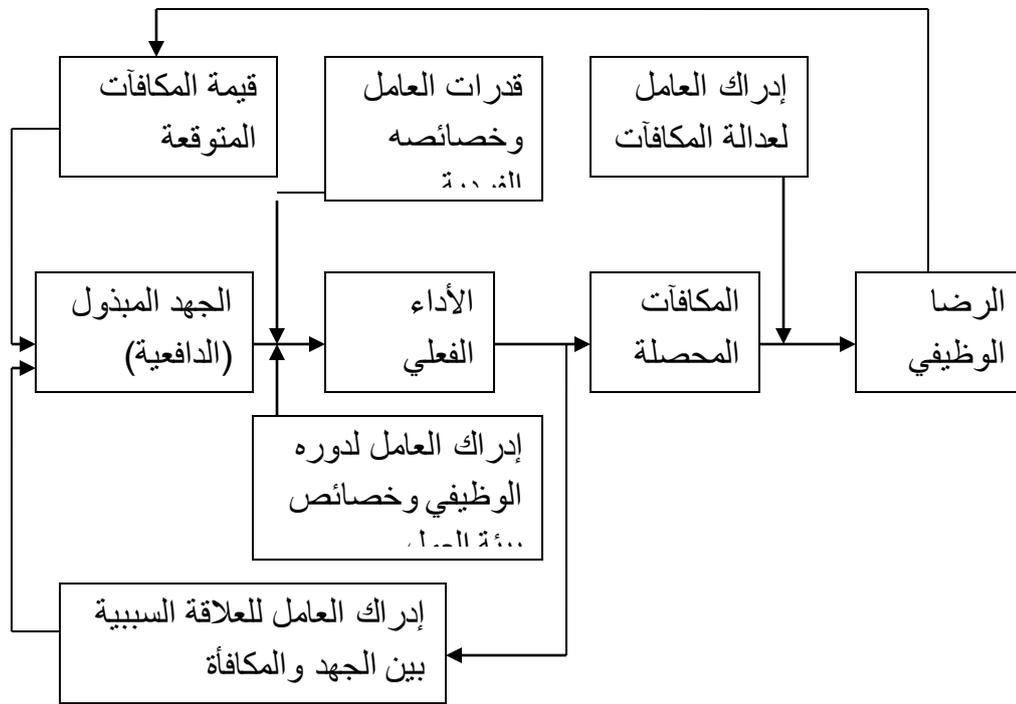
<sup>3</sup> محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995، ص: 139- 140 .

نلاحظ أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أكثر عمقا وتعقيدا من العلاقة البسيطة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية، هذا ما جعل L. Porter, E. lawler يقدمان سنة 1968 نموذجا أكثر تفصيلا، إذ يعطي للأداء والرضا عوامل محددة تجعله أكثر قبولا.

ثالثا- دراسة نموذج بورتر و لوليرلسنة 1968 :

ينتمي نموذج بورتر و لولير إلى المدخل الذي يعتقد بوجود عوامل وسيطة بين الأداء والرضا الوظيفي تتمثل أساسا في المكافآت المحصلة، وعلى ذلك فلا يقران بوجود علاقة مباشرة بين الأداء والرضا والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم : 2 نموذج بورتر



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقين دارالنهضة العربية. بيروت، 1983، ص: 49.

من الشكل يتضح أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع، كما أن الجهد لا يترجم مباشرة إلى أداء، إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به وخصائص بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا، فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده لهذه المكافآت، فإنه سيبذل قدرا كبيرا من الجهد، ولكن رغم ذلك - حسب الباحثين- فإن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى عال من الأداء كما ذكرنا سابقا، هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ورغم أن بورتر و لولير لا يعطيان أهمية كبيرة للمكافآت المادية والمعنوية التي تضمنها نموذجها بصفتها شيئا مرغوبا فيه من قبل العاملين، حيث يعتبران أن المكافأة الداخلية (القناعة الداخلية) لها علاقة بالرضا أكثر من علاقة الرضا بالأداء، كما أن إدراك المكافأة له تأثير حيوي في علاقة الأداء بالرضا، حيث أن العامل يكون راضيا عندما يدرك أن المكافأة التي حصل عليها عادلة وتتناسب مع توقعاته أي المكافأة التي ينتظرها، وبالتالي فإن الرضا هو متغير ناتج عن التناسب بين المكافأة الفعلية وإدراك العامل لعدالة هذه المكافأة وليس لذلك علاقة مباشرة بالأداء<sup>1</sup>.

نستخلص من نموذج بورتر و لولير في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي - الذي يختلف عن النظرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية- إلى ظاهرتين هما:

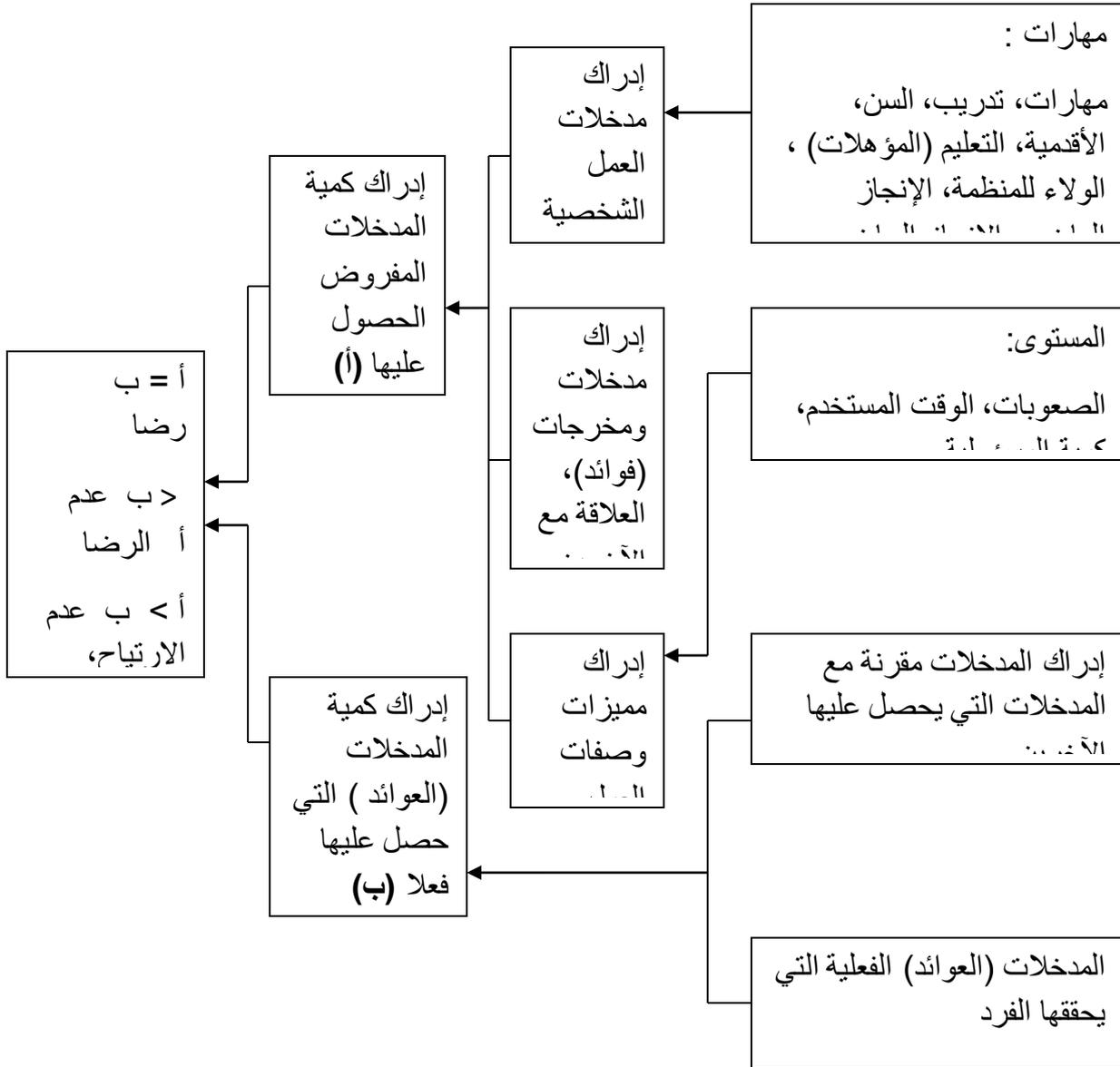
- أن الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها من مقابل مستوى الأداء المنجز. أن الرضا يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا وأن الرضا لا يقود إلى الأداء.

#### رابعا- نموذج لولير في الرضا لسنة 1973:

قام إدوارد لولير Edward Lawler بتقديم نموذج مطور في العلاقة بين الرضا والأداء أطلق عليه نظرية التعارض، والذي يعتبر أن درجة رضا الفرد عن عمله تتحدد بالفارق بين شعوره تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه (أ) وبين ما يدرك أنه قد حصل عليه بالفعل (ب)، فعندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (ما ينبغي ويتوقع أن يحصل عليه) المكافأة الحقيقية (ما حصل عليه) يكون الفرد غير راض لأنه يعتقد أنه قد تعرض للظلم، في حين عندما تكون المكافأة التي حصل عليها تفوق عدالة المكافأة، فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر (عدم الرضا)، لأنه شعر بأنه قد أخذ شيئا لا يستحقه، أما في حالة التساوي بينهما فإن الفرد يكون راضيا، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص:

الشكل رقم : 3 : نموذج لولير في محددات الرضا (1973)



المصدر: عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية، 2001، ص: 45.

نلاحظ من الشكل السابق أن العامل يقيم مقارنة بين مقدارين:

✓ مقدار المدخلات أو العوائد التي ينبغي حسب اعتقادها أن يحصل عليها بفعل مهاراته، مؤهلاته، جهوده في العمل، أقدميته و غير من العوامل إضافة إلى مستوى الصعوبات التي يواجهها والوقت الذي سيستغرقه والمسؤولية التي يتحملها في العمل، كما تؤثر في ذلك العوائد التي يحصل عليها زملاؤه ممن يقدمون عملا مماثلا.

✓ مقدار المدخلات أو العوائد التي يحصل عليها فعلا في شكل مكافآت مادية ومعنوية وعند تعادل المقدارين من وجهة نظره فإنه يشعر بالرضا عن عمله

إن أهم ما توصلت إليه دراسات بورتر و لولير أن الرضا والأداء يرتبطان بالمكافآت، هذه الأخيرة من شأنها أن توفر الرضا للعامل إذا كان يقيم المكافآت المعطاة له إيجابيا، وإذا كانت هذه المكافآت تقدم بالقدر المطلوب، غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت إيجابيا على الأداء إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيؤدي إلى أداء أعلى وأن ذلك سيحظى بالمكافأة المطلوبة والمرغوبة.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا على القادة الإداريين والمشرفين أن يولوها عناية قصوى. نتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم الأداء وأهميته، إضافة إلى كيفية تطبيقه سواء من حيث المعايير المستعملة، الخطوات المتبعة أو الطرق المطبقة

#### أولا- تعريف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا"<sup>1</sup>.

يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملا عشوائيا فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقا، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو مسار Processus يتم وفق خطوات معدة سابقا.

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل"<sup>2</sup>.

يبرز التعريف السابق النتيجة النهائية من تقييم الأداء المتمثلة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العامل وذلك بالاعتماد على معايير قياس محددة مسبقا.

كما يعرف بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص: 177 .

Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT, P : 320 .

<sup>2</sup>

<sup>3</sup> آرثر بيل، مرجع سابق، ص: 177 .

يبين هذا التعريف أن تقييم الأداء لا يشمل تقييم إنجاز العامل للعمل المطلوب منه فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تقييم سماته وصفاته المختلفة (نفسية، بدنية، فكرية، فنية وسلوكية) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بهدف تحسينه، وهو ما يجعل هذا التعريف الأخير هو الأشمل والأدق من التعاريف الثلاثة.

يتضح من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العامل عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط، لعل أهمها:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؛
  - كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي تحديد الجوانب الإيجابية و السلبية في أداء الفرد؛
  - انعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة أي مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة؛
  - تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح تطوير الأداء.
- إذن يمكننا القول أن تقييم أداء العامل هو " عملية القصد منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة و فعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة".

#### ثانياً - أهمية تقييم أداء العاملين:

- لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء<sup>1</sup>:
- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛
  - إشعار العاملين بمسئولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل؛
  - تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
  - الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
  - استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعياً وسليماً على أدائهم،
  - تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص: 241 .

### ثالثاً - معايير تقييم أداء العاملين:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيداً ومرضياً عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضرورياً في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما<sup>1</sup>:

#### 1- معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

#### 2- معايير سلوكية:

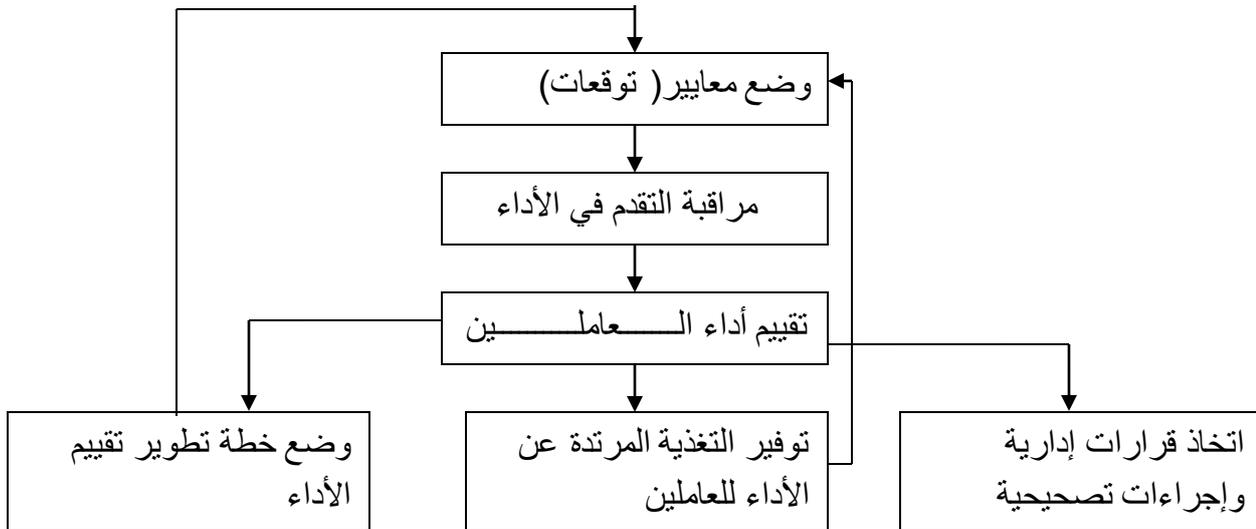
تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادأة، الاتزان الانفعالي،... الخ.

إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

#### رابعاً - مراحل عملية تقييم أداء العاملين

نظراً لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطاً سليماً يرتكز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموماً تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

الشكل رقم : 4 خطوات عملية تقييم أداء العاملين .



آرثر بيل، مرجع سابق، ص: 180. <sup>1</sup>

عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص: 124.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

### 1- وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

### 2- مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

### 3- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

### 4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، وينقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

### 5- اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

### 6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

### خامسا- طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط فهمها نتناولها في الجدول التالي:

الجدول رقم : 2 طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4) ، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، و قيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثني مثني، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، و لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع الإيجابي	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء ( عالي، متوسط، ضعيف ) (منحنى Bareto )	تحد التحيز ( منح العاملين أقل أو أعلى أداء) . تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهلة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من تناسب المنظمات الكبيرة الموضوعية.	تحكمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الاختيار الإيجابي	قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار	تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)	المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات، الأوزان) ، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)
الأحداث الحرجة	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها	- موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل
قوائم المراجعة	قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا ،يملاها المشرف ويحللها خبير.	- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا) - لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان)	- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء
تقارير الكفاءة	- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات	- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) - تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين	- إمكانية تحيز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) - قد تسبب استياء العاملين - عيب الهالة

	- ترتب العاملين على أساس درجات فعلية		
معايير العمل	يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه- بهذا المعيار .	الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها	- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل - تتطلب أهداف محددة - صعوبة المقارنة بين العاملين
الإدارة بالأهداف	وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.	- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة - تعطى الفرصة للعامل ليقوم نفسه - يلعب المشرف دور مساعد وشريك - تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة) - تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)	- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) - تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى - تعتمد على التقييم الكمي.

المصدر: إعداد الطالب بناء على: شوقي نور الدين، مرجع سابق، ص ص: 121-160. ( تلخيص

طرق تقييم الأداء الواردة في فصل كامل في الجدولين السابقين)

ينضح من الجدولين السابقين أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه .

#### المطلب الرابع: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابهة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا

تؤثر على الأداء "1، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

### أولاً- العوامل الخارجية :

تتعلق محدّدات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

#### 1- ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي<sup>2</sup>.

#### 2- العوامل الفنية :

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد<sup>3</sup>. يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام<sup>4</sup>.

#### 3- العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل<sup>5</sup>.

#### ثانياً- العوامل الذاتية :

<sup>1</sup>وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983، ص: 103 .

<sup>2</sup>اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص: 71 .

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 183 .

<sup>4</sup> دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

<sup>5</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 185.

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}^1$$

### 1- القدرة على العمل

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى<sup>2</sup>:

#### أ- قدرات فطرية أو موروثية :

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

#### ب- القدرات المكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

### 2- الدافعية للعمل

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"<sup>3</sup>، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه<sup>4</sup> لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه ، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي ) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفيذ الجزاء )، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 58 .

<sup>2</sup> دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 240 بتصرف.

<sup>3</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 109 .

<sup>4</sup> Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT, P : 410.

لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل<sup>1</sup>.

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية.

إن تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوس، لذلك تقع الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمنظمة، خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة مثل منح الحوافز، حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المرؤوسين في العمل قصد تجاوزها، وتشجيع التعاون من خلال بناء عمل الفريق، وذكر المجالات السابقة بطرح إشكالية كيفية استخدامها من طرف القادة الإداريين لتحسين أداء العاملين في المنظمة، وقصد معالجة هذه الإشكالية تقترح تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية : ماهية الأداء في المنظمة ثم التطرق إلى ماهية أداء العاملين في المنظمة وصولا إلى دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

### المبحث الثالث : الدراسات سابقة

#### المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الإدارية .

- الشريف طلال، أنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2004.
- الصالح جيلح، أثر القيادة على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2004 .
- تناولت هذه الدراسة يفضل أغلب قادة صيدال في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع.

<sup>1</sup> ليفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

- توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى قادة صيدال مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة، حيث نرى تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة أكثر من توجيه وتحفيز وقيادة العاملين.

### المطلب الثاني دراسات سابقة متعلقة بأداء العاملين

- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، كلية علوم إقتصادية وعلوم تسيير، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير في سنة 2005/2004
- تناولت هذه الدراسة العديد من النقاط الهامة، حول نظام التقييم المعمول به في المؤسسات الاقتصادية خاصة منها العمومية وناقش دور الإدارة في عملية التقييم وتوصل إلى أن ضعف هذه الأخيرة وكذلك إلى ضعف الإدارة والرغبة في العمل داخل محيط المؤسسة وهذا ما أدى إلى عدم فعالية نظام التقييم داخل المؤسسات العمومية.
- عبد القادر صالح تقيم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2013 .
- ركزت هذه الدراسة على الابعاد المتداخلة والتي تساهم في إنجاز وتنفيذ وتوجيهات الإدارة وفق معايير ومقاييس محددة وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين المادي والجانب المعنوي، الجانب المادي هو الجانب الكمي متعلق بالكمية والنوعية، التوقيت، أما الجانب المعنوي فهو الرغبة، الإرادة، الحماس، في إنجاز المهام وإتقان العمل كل هذا يستخدم بطاقة الأداء المتوازن. إلى أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة النظام التقييم في مؤسسة سوناغاز أن مستوى نظام تقييم بعيد جدا عن المستوى المطلوب فهو لا يساعد إطلاقا في تحسين مردودية العمال والمؤسسة على حد سواء.
- و صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية سنة 2015 .
- تناولت هذه الدراسة موضوعا هاما يتمثل في تقييم أداء الأفراد العاملين بالمؤسسات، إضافة إلى تطوير النظرة إلى الموارد البشرية كما هدفت إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذلك الآليات المستخدمة في هذه العملية ومدى تأثيرها على الأداء .
- وتوصلت إلى أن العمال بالمؤسسة ينظرون إلى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة ويشعرون بأهميتها ومقتنعين بتقييم آدائهم، كما توصلت إلى أن تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال الشكاوى المقدمة إليها النتائج عن عملية تقييم الأداء وأنهم يستفدون من عملية التقييم .

## المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة

## المتغيرات :

- تتمثل في تقييم الأداء والكفاءة
- تفعيل نظام التقييم و عملية التقييم للعاملين
- تقييم العاملين بالمؤسسة
- أثر القيادة في المؤسسة

## هدف الدراسة :

- معرفة تقييم الأداء على كفاءة المؤسسة
- الاستعمال السليم لرق التقييم المتبعة .
- معرفة دور التأثير بطاقة الأداء المتوازن على عملية تقييم العاملين .

## بيئة الدراسة :

- مجمع صيدال
- مؤسسات عمومية
- فترات الدراسة 2004-2006 ، 2016-2019

## المنهج :

- ما لاحظناه في الدراسات السابقة هو أن المنهج المتبع والغالب هو المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد على إستتقراء البيانات وطرح الفرضيات ومعالجة الإشكاليات المطروحة .

## أداء الدراسة :

- حيث ما لاحظناه في هذه الدراسات السابقة هو الإعتماد على الأدوات التالية :
  - الإستبيان
  - البرامج الإحصائية SPSS
  - المقابلة
  - الملاحظة

**خلاصة الفصل :**

تزايدت أهمية نظام تقييم الأداء في المؤسسة حيث أصبح داعما لتطورها وللارتقاء بأدائها وضمان استمراريته، فكلما كانت الجدية والصرامة في تطبيقه زادت القدرات المعرفية والابداعية بالنسبة للعمال، فنظام التقييم الجيد يعني أخطاء اقل ونتاجية أكبر وكفاءة على جميع مستويات المؤسسة وهكذا ما يكسبها ميزة تنافسية ويمنحها اسبقية عن باقي المنافسين، كما أن التغيرات التي تفرضها البيئة التي تعمل بها المؤسسات ألزمت هذه الأخيرة بضرورة وجود نظام يحمي أثر العاملين ويهيء مجال العمل للقيادة بالمؤسسة. كما أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة تعمل بشكل مستمر على تطوير أنظمة التقييم من جانبي المعايير والتكنولوجيا، وذلك من أجل التأقلم مع كل جديد وكل هذا من أجل ضمان الاستقرار في بيئة العمل شديدة التغير .

# الفصل الثاني

الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة

باتيميتال

المبحث الأول : تقديم مؤسسة باتي ميتال

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها

باتيميتال المؤسسة العمومية لبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية فرع مجمع باتيميتال بعين الدفلى Construment (sgp) باتيميتال هي إحدى المؤسسات الفرعية السبعة التي يحويها مجمع باتيميتال وهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها 10858000.000 دج.

### 1- تعريف شركة باتيميتال

هي شركة متخصصة في تصميم وتطوير وصناعة والتكريب في الموقع وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية في مجال الهياكل المعدنية، تقوم بصناعة بنايات ومراتب صناعية بنايات وعمارات سكنية، منشآت تجارية، اجتماعية وتربوية، مراتب الاستعمال الفلاحي ومخازن مبردة، وفي مجال البناءات النحاسية كما تنتج كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية، التجهيزات الصناعية.<sup>1</sup>

### 2- نبذة تاريخية:

يعود إنشاء الصناعات الحديدية للبناء في الجزائر سنة 1902 قبل إنشاء ورشات أندري ديفور dufourgh andrée التي تستطيع تلبية حاجيات الدولة في القضبان الحديدية وقد تم دمجها موروث حديث سمي باسم Sn metal أي المؤسسة الوطنية للمعادن.

وفي سنة 1983م أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد 05 مؤسسات وطنية وهي:

- Anc : لصناعة المعدات الصناعية الثقيلة.
- Fervo Vial : لمعدات السكك الحديدية.
- Enf : للمعابث الثقيلة والمسالك الحديدية.
- Pronotel : للأثاث المعدني، المدافئ، المطابع والمواد المعدنية المحددة والمطلية بالمعدن Batinetzl متخصص في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية والاجتماعية (مواقف السيارات، مدارس، مراكز، التخزين والتوزيع... الخ).

ولدت شركة باتيميتال كذلك مشاريع في طور الإنجاز وكان عليها التكفل بإنتاج الاسناد المعدنية الموجهة للبرامج الوطني الخاص بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي المتوسط والمنخفض وإلى جانب مشروع إنتاج الألواح المعدنية الأحادية والمزدوجة (panneaux sandwich).

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال " Batimital"

إن مؤسسة باتيميتال عرفت معدات تنظيمات منذ نشأها وهذا راجع للتغيرات التي عرفتها البلاد في انحال الاقتصادي والمتمثلة في الاقتصاد الموجه اللامركزية للمؤسسة من نشأة المؤسسة الأم باتيميتال سنة 1983 حرية المؤسسة تحت

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من طرف محاسب باتيميتال.

إشراف صناديق المساهمة تتفرع المؤسسات إلى فروع تحت إشراف المؤسسة الأم باليميتال حسب النشاط إلى يومنا هذا والتميز محل تجمعات وإبدالها بما يسمى بالصناعة والتي لازالت في إطار النشأة.

#### أولاً: مخطط المؤسسة الأم باتيميتال Batimital

إن مؤسسة باتيميتال باعتبارها المؤسسة الأم بواد الحمار تلعب دورا كبيرا في سلطتها ابجاه مؤسساها الفرعية ويتمثل في وضع الخطوط العريضة للسياسات التي تزيد في مستقبلها الاقتصادي كما يقوم بدور الرقابة على النشاطات المالية مردودية الإنتاج، التموين بالمواد الأولية وكذا قطاع الغيار للتجهيزات الصناعية المستوردة من الخارج.

وفي سنة 1997 تفرعت المؤسسة الوطنية باتيميتال إلى سبع مؤسسات فرعية وعرفت باسم با تيميتال ونذكر كالتالي:

Groupe patinel

Baticic : باتيميتال وتم بالصناعة الحديدية والنحاسية.

Batigic باتيحبك وتتم بصناعة الخرسانة المسلحة.

Batirin باترع وتقوم بعملية التركيب للهياكل المعدنية.

Batisin باتيسيم وتقوم بصناعة الأعمدة الكهربائية

Batinaeco باتيكو تقوم بعملية الدراسات ومتابعة المشاريع

Baticonpos باتيكومبوز الخلية المزدوجة ومشتقاها

Batimital : المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية

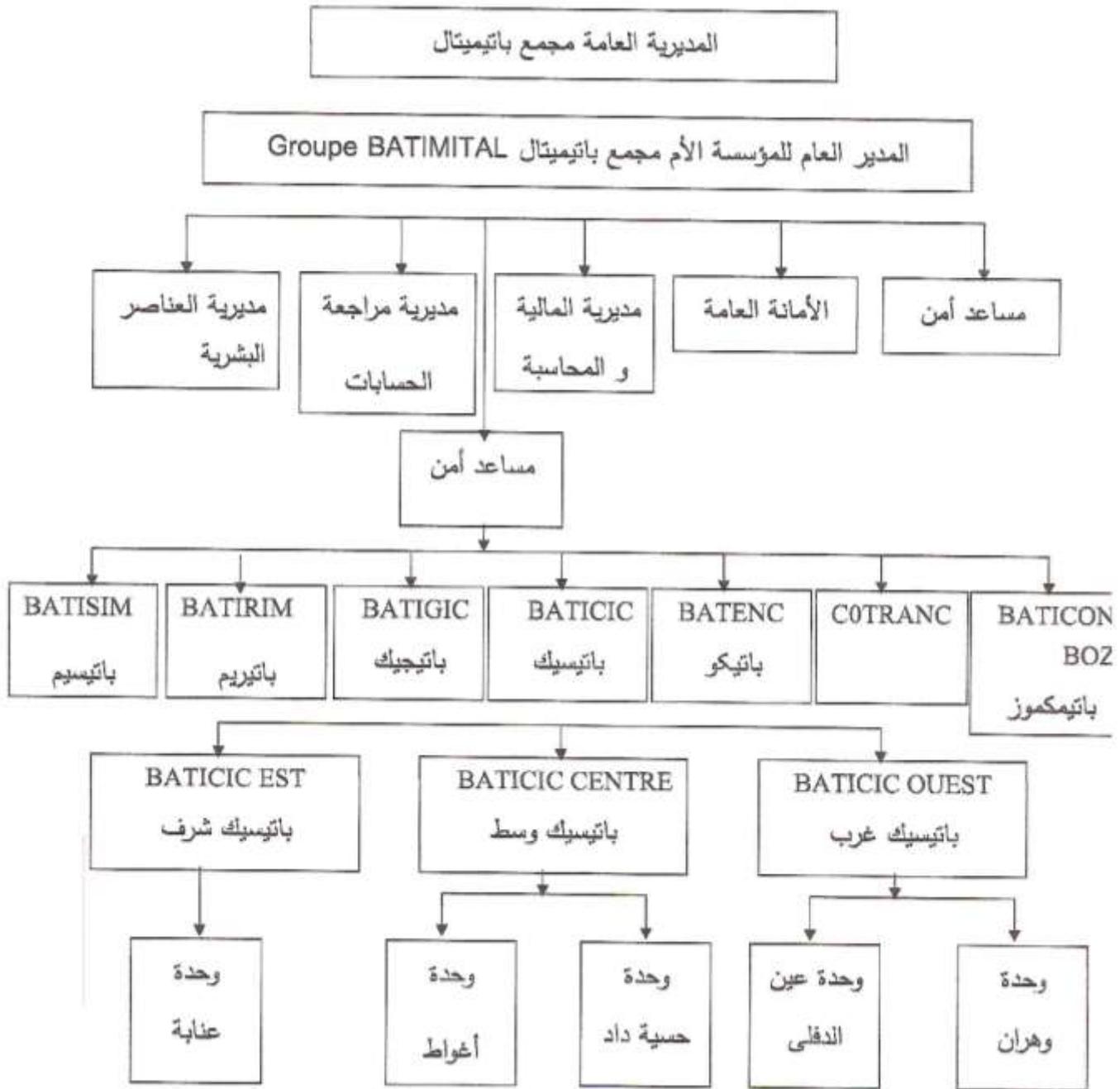
وفي سنة 2005 أصبحت تتفرع إلى ثلاث مؤسسات فرعية تذكر كالتالي:

– تضم وحدة عناية Baticic Est باتيميتال شرق.

– تضم وحدة الأغواط وحسين داي Baticic Centre با تيسيك وسط.

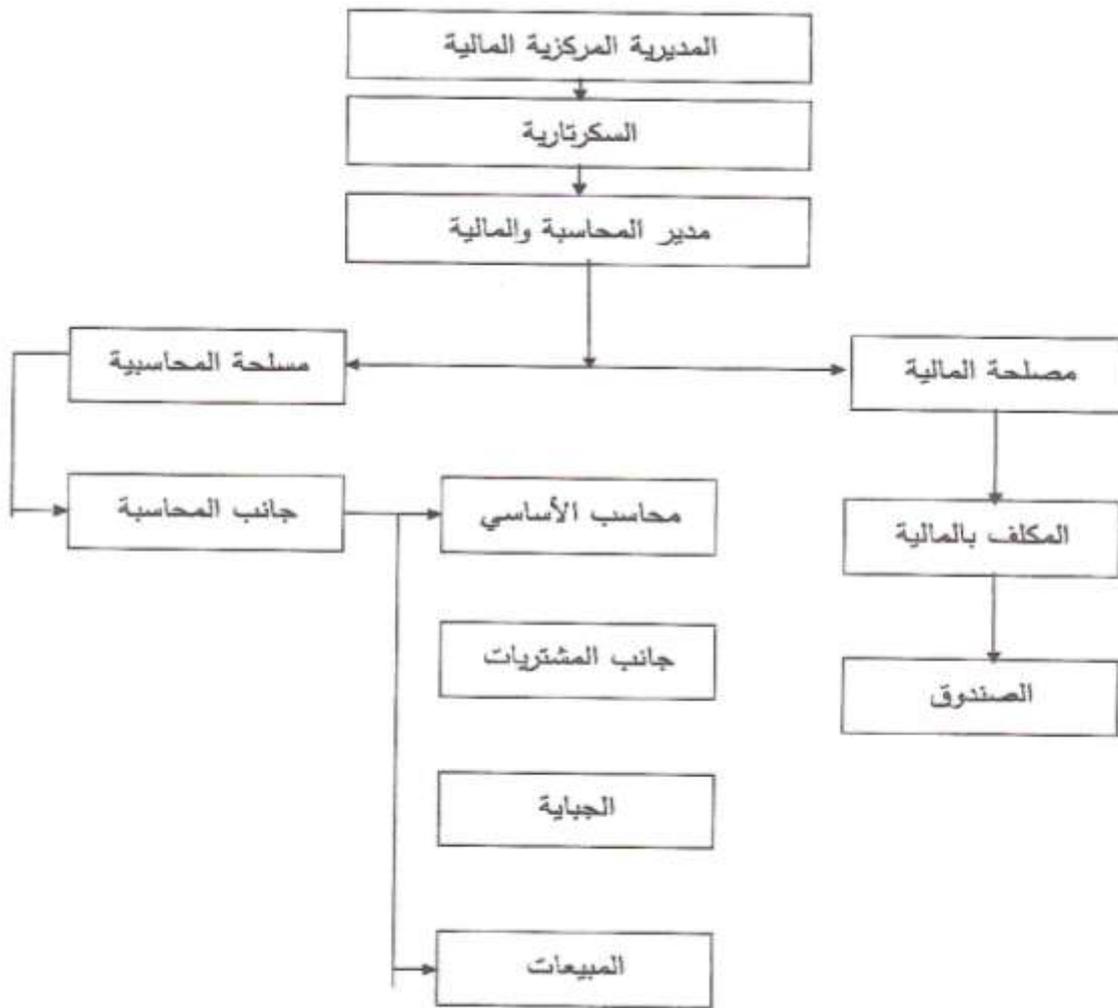
– تضم وحدة عين الدفلى Baticic ouest باتيميتال غرب

الشكل رقم : 5 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم



المصدر: وحدة عين الدفلى (BATImital)

الشكل رقم : 6: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية

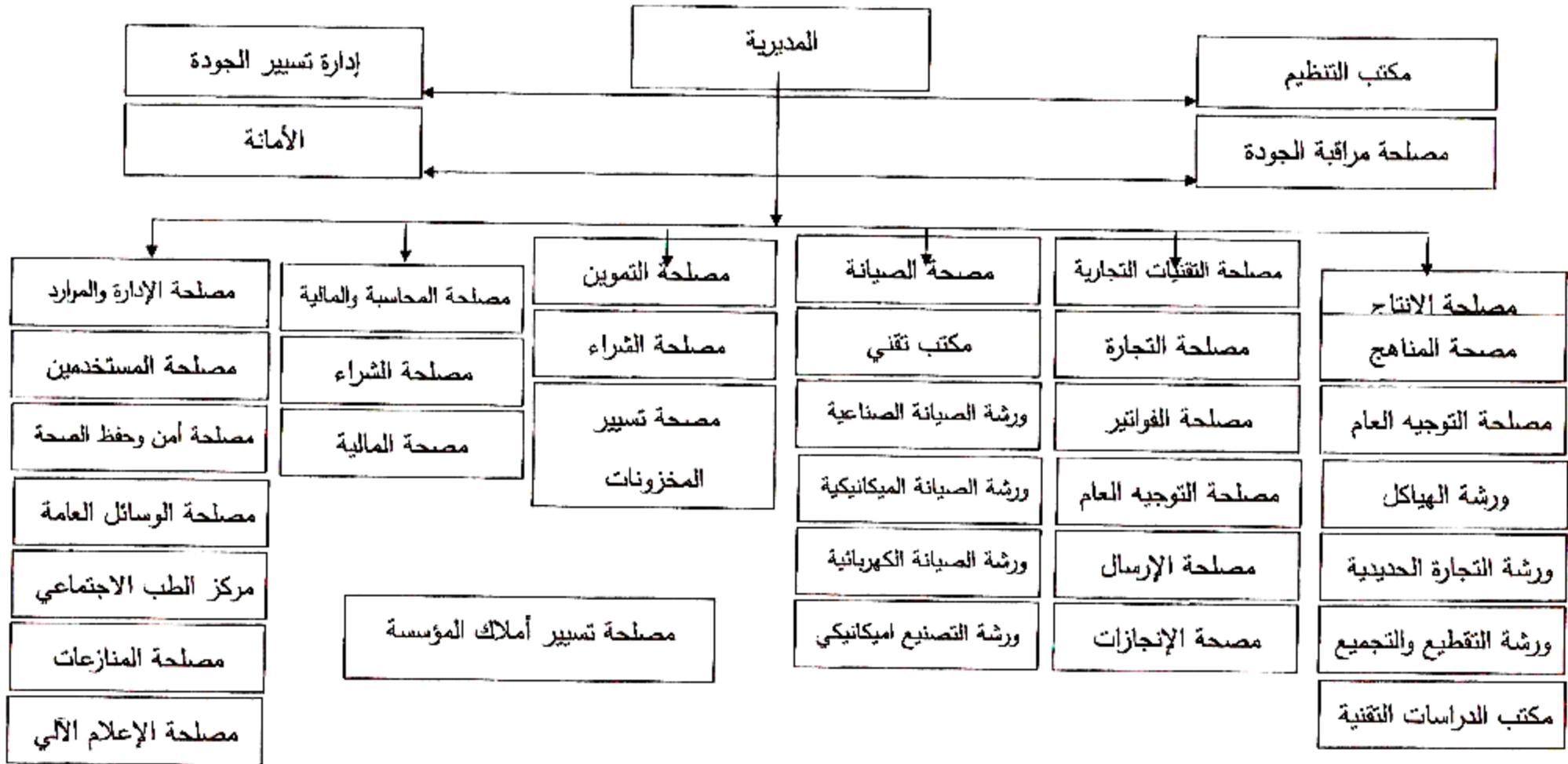


المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي باتيميتال وحدة BATimital

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناءات المعدنية المصنعة باستقلالية المصالح في إصدار القرارات المختلفة مع تكامل الادوار الأداء العديد من المهام الأساسية في إطار عمل راق متميز كأسرة.

الشكل رقم : 7 الهيكل التنظيمي للوحدة BATimital



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

المطلب الثالث: المهام الموكلة لصالح المؤسسة وأهم إنجازاتها

أولاً: المهام الموكلة لصالح المؤسسة

1- مصلحة المحاسبة: وتنقسم إلى قسمين:

1-1 رئيس مصلحة المحاسبة:

- يعمل على معالجة الأعمال المحاسبية

- تقديم الخلايا المحاسبية العامة

- محاسبة عامة

- محاسبة الزبون

- محاسبة الأجور

2 - 1 المحاسب:

- مكلف بمراقبة الوثائق المحاسبية والكتابات المسجلة على الوثائق مثل: الفواتير، طلب الشراء، وثيقة التسليم.

- استلام ومراقبة وثائق المحاسبة

- مراقبة الأجور

- متابعة المدخولات المحلية ومراقبة مختلف الفواتير

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة الأخيرة ويقوم بمعالجة المعطيات الخارجية عن طريق برمجة عمليات في جهاز الكمبيوتر " LOGIEL ".

2-مصلحة المالية

- تتعامل هذه المصلحة مع الوسط الخارجي للمؤسسة ويكون هذا التعامل إما نقداً أو عبارة عن صكوك بريدية.

- تحميل مبالغ مالية من الزبائن وكذا دفع مستحق الموردين.

- تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال.

3- مصلحة الإنتاج

تکمن مهمتها في إنتاج مواد أولية مصنعة أي معنى تحويل المادة الأولية إلى مادة مصنعة وجاهزة. ومن أهم حنا لا أعمدة حديدية، أبواب ونوافذ، السلام، صناعات خزانات المياه بمختلف أنواعها والهياكل النحاسية، للقيام بهذه الإنجازات لا بد من إتباع خطوات للحصول على إنتاج جديد والمتمثل في مصالح وصحي ورشات.

4- المصلحة التجارية والتسويقية: وتنقسم إلى قسمين:

4-1 المصلحة التجارية:

وذلك يعوض الإنتاج على الزبائن (بيع) أي معنى ما تنتجه الوحدة من تركيبة إذا طلب الزبون.

أما بيع منتج جواهر التركيب بعد اخذ الزبون المنتج الذي يحتاجه وبعد إكماء العملية تعلم مصلحة الفاتورات بها.

#### 4-2 مصلحة التسويق: ولديها عدة صلاحيات

- إبرام عقود بيع مع موزعين أو ممولين
- التنسيق مع مصالح المالية كالبترول.
- دراسة الطلبات ومطابقتها ما بين المنتج والمخزون.
- التنسيق ما بين المصالح كمصلحة الإنتاج لزيادة المخزون وأسباب نقص المبيعات.

#### 5- مصلحة الإرسال

- تعمل على تخزين الموارد الجاهزة حتى تسلم لاصحابها المعنيين بها.
- وضع مخطط إرسال لكل المشاريع.
- مراقبة الإنتاج المخزن لديها.

#### 6- مصلحة التوجيه العام:

عملها خارج الوحدة فهي مصالح الزبائن وتقوم بإنجاز المشاريع من بدايتها ويكون هذا الإنجاز مرقق بطلب الإنجاز من مصلحة التوجيه العام.

#### 7- مصلحة الدراسات التقنية

- وهو مكتب خاص يهتم بدراسة المشاريع دراسة تقنية وتنقسم بدورها إلى ثلاث فروع:
- فرع الملفات التقنية.
  - فرع الرسم التخطيطي العام.
  - فرع الهندسة المعمارية.

#### 8- مصلحة الموارد المادية والبشرية

ختم بإحصاء جميع الممتلكات الاستشارية من عتاد، آلات إنتاجية ووسائل متنقلة... الخ، وكذا العمل على تصنيف هذه الممتلكات حسب: الحجم، النوع، مع تعيين موقع وجودها.

**المبحث الثاني: إِنْطَار المنهجي للدراسة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى"، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحثة، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كما يلي:

- المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة
- المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

## المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

## الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

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

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلاً على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

## أولاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة باتيميتال - المؤسسة بعين الدفلى -".

الحدود البشرية: تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة باتيميتال - المؤسسة بعين الدفلى -"، -الاطارات والعمال التنفيذيون- دون استثناء احد .

الحدود الزمنية: تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 01 جانفي 2022 إلى 01 ماي 2022

## ثانياً: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول الصيني " يقصد بالمجتمع Population مجموعة من الأشياء

<sup>1</sup> ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وزارة الثقافة، دمشق، ص ص (011-010) بتصرف)

التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها..<sup>1</sup>. ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين و المرؤوسين لمؤسسة عين الدفلى - المؤسسة بعين الدفلى بمجموع يد عاملة قدرت ب 144 عامل، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تم اعتماد اسلوب المسه بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة ، حيث أن " المسه بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة"<sup>2</sup> ، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعى في اختيارها أن<sup>3</sup>:

- 4- - تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه؛
- تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقاتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي.

و شروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي:

- ان تكون ممثلة للمجتمع الأصلي؛
- ان تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار.

حيث تم اختيار عينة \* عشوائية حاولنا ان تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 64 **موظف**، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح عبارة عن قادة، اما المرؤوسين فتمثلوا في الإطار، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا نسبيا مقارنة بعدد القادة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### الفرع الاول: ادوات جمع البيانات

#### اولا -الملاحظة

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية، لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أن الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات

<sup>1</sup> سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط0، مؤسسة الرسالة، بيروت، 0992، ص، 441

<sup>2</sup> الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، وهران، 0991 ، ص 071 )بتصرف)

<sup>3</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمه في منهج البحث العلمي، ط0، دار دجلة، عمان، 4119، ص 011

وحتمية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، لاستخرا لالقوانين والنظريات العلمية التي تفسر الظواهر والوقائع. والملاحظة العلمية: هي المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث والأمر والظواهر، بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمر والوقائع، وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها في أسر وفصائل، وذلك قبل تحريك عمليتي وضع الفرضيات والتجريب.<sup>1</sup>

استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

### ثانيا: المقابلة

و تعد أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها -إنجلش- "بأنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد اخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي"<sup>2</sup>. استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل « تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال. «إلخ ، بالإضافة الى توضيه الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد العينة.

### ثالثا: الاستبيان

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحثة بأعداد مجموعة من الأسئلة يق وم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها<sup>3</sup>. و قائمة الأسئلة هي النموذ النمطي الذي يستخدمه الباحثة في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب ان تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.

### أ. بناء الاستبيان:

<sup>1</sup> ماثيو جديبر، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-91

<sup>2</sup> حسان الجيلالي ، سلاطانية بلقاسم، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 4118، ص 91

<sup>3</sup> محمد عبد الغنى مسعود ، محسن احمد الخضيرى، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الانجلو مصرية،

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطله المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطله القائد من طرف مفردات العينة، وتم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيحه ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛

- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛

- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

#### المحور الأول: المعلومات الشخصية

ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية للمفردة البحث، حيث يضم أربعة فقرات تعلق بكل من:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الأقدمية في المؤسسة «العمر الوظيفي».

**المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية** وتضمن هذا المحور 18 عبارة «من العبارة 10 إلى العبارة 18» حيث

ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كآتي:

- **البعد الأول:** ويمثل بعد الاشراف وتضمن هذا البعد 04 عبارة «من العبارة 10 إلى العبارة 04»، قسمت الى قسمين الجزء الأول و عباراته «0 الى 1» تدل على القيادة الأوتوقراطية، الجزء الثاني و عباراته «7 الى 04» تدل نمط القيادة الديمقراطية. وسيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكارت الخماسي؛ -

**البعد الثاني:** ويتمثل في بناء فرق العمل وتضمن هذا البعد 04 عبارة «من العبارة 01 إلى العبارة

42» وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي؛

البعد الثالث: ويتمثل في التحفيز و مدى الرضا على نظام الحوافز وتضمن 00 عبارة»  
من العبارة 48 إلى العبارة 18» والتي سيتم الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: يركز على الاداء الوظيفي حيث احتوى هذا المحور على 04 عبارة «من العبارة 11 إلى العبارة 27» يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي،

واعتمد الباحثة كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### ب. صدق الإستبيان

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، تم التأكد من صدق وثبات

فقرات الإستبيان بطريقتين هما:

- الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على الاستاذ المشرف، لإبداء الراي او التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضو المعنى و كفاية العبارات والمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الإستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية من المؤسسة بعين الدفلى مكونة من 41 استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم : 3: يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

معامل الارتباط	العبارات	محور الدراسة
		محور القيادة الادارية
.999**	04-0	بعد الاشراف
.912**	42-01	بعد فريق العمل
.919**	18-48	بعد الرضا الوظيفي
.971**	27-11	محور الاداء الوظيفي
.977**	27	صدق اداة الدراسة

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=1.10$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول السابق وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث. اي أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=1.10$  وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه لما وضع لقياسه. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة اذا توفرت نفس الظروف والشروط، و بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحثة من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

-معامل ألفا كرونباخ :

بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية «SPSS» وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم : 4 «معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة الفا كرونباخ اذا ما حذف العبارة	الثبات *
1	لا يقبل و لا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب	2,25	0,935	0,967
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	2,40	0,931	0,965
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	3,25	0,935	0,967
4	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	2,00	0,932	0,965
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	2,85	0,929	0,964
6	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته	2,25	0,934	0,966
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة.	3,05	0,929	0,964
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الاخرين	3,45	0,929	0,964
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.	3,70	0,929	0,964
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين.	2,95	0,929	0,964
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية.	3,20	0,929	0,964

0,964	0,929	3,45	12	يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.
0,964	0,929	3,50	13	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات
0,964	0,93	3,40	14	يثمن المدير اداء الجماعة
0,963	0,928	3,45	15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.
0,964	0,929	3,05	16	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة
0,962	0,926	3,00	17	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة
0,963	0,927	2,70	18	يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل
0,962	0,926	3,00	19	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم
0,963	0,927	3,10	20	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لآداء مهمة ما
0,963	0,928	2,90	21	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له
0,963	0,927	3,20	22	بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء
0,963	0,928	3,25	23	لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل
0,963	0,928	2,80	24	يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة
0,964	0,929	3,05	25	كل الظروف المحيطة بالعمل «الهدوء، الإضاءة، التهوية..» جيدة
0,967	0,935	3,25	26	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة
0,963	0,927	3,05	27	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي
0,966	0,934	2,65	28	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به
0,963	0,928	3,00	29	علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية
0,964	0,929	3,45	11	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.
0,964	0,929	3,70	31	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي ببني وبين زملائي في العمل
0,964	0,929	2,95	32	اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين
0,964	0,929	3,20	33	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي
0,964	0,929	2,95	34	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال
0,965	0,932	2,00	35	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة
0,963	0,928	3,50	36	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
0,964	0,929	3,35	37	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي
0,965	0,932	3,30	38	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك
0,963	0,928	3,05	39	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع أدائهم
0,963	0,928	3,45	21	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الاداء
0,963	0,928	3,55	41	يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات
0,963	0,928	3,70	42	فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة

0,964	0,929	3,50	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	43
0,964	0,930	3,30	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	44
0,964	0,929	3,45	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي .	45
0,965	0,931	2,85	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والإستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	46
0,964	0,929	3,15	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	47
<b>0,964</b>	<b>3,01</b>	<b>01.3</b>	ثبات أداة الدراسة	

\*الثبات — الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أن معامل ثباتارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمته **0.66** لمحور القيادة الادارية، ومحور الأداء الوظيفي. كما أظهر الاستبيان معاملا عاليا من الثبات للدراسة ككل بلغ **0.86** وهو معامل م رتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

وبالتالي فالاستبيان يأخذ شكله النهائي كما هو مبين في الملحق رقم «11» ويكون قابل للتوزيع على مفردات العينة، بذلك يكون الباحثة قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة من صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واستخلاص علاقة الارتباط بين متغيراتها.

### الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا ب«SPSS» أداة هامة ومقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة ؛

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة إستجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة «اقل من 1 رفض العبارة، اكبر من 1 قبول العبارة» وذلك للتعرف على رأي

- العاملين حول النمط القيادي المتبع، أهمية فريق العمل، الرضا على نظام الح وافز و تأثير ما سبق على مستوى الاداء الوظيفي؛
- معاملرتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة؛
  - معامل التحديد لقياس درجة تاثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
  - استخدام اختبار اختبار «F» أو تحليل التباين الأحادي «ANOVA»، واختبار «T» للعينات المستقلة لمعرفة مدى استقلالية نمط القيادة الإدارية عن المتغيرات الشخصية؛
- واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، و من ثم توزيعها على مفردات العينة ، حيث تم توزيع 91 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 01 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 12 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، وتعد عملية التحليل الاحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني و هي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي. لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع الاداء ال وظيفي لدى افراد المؤسسة لمؤسسة باتيميتالبعين الدقلى.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية، ثم التحليل لاهم النتائج المتوصل اليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة او خطأ فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

- المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
- المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

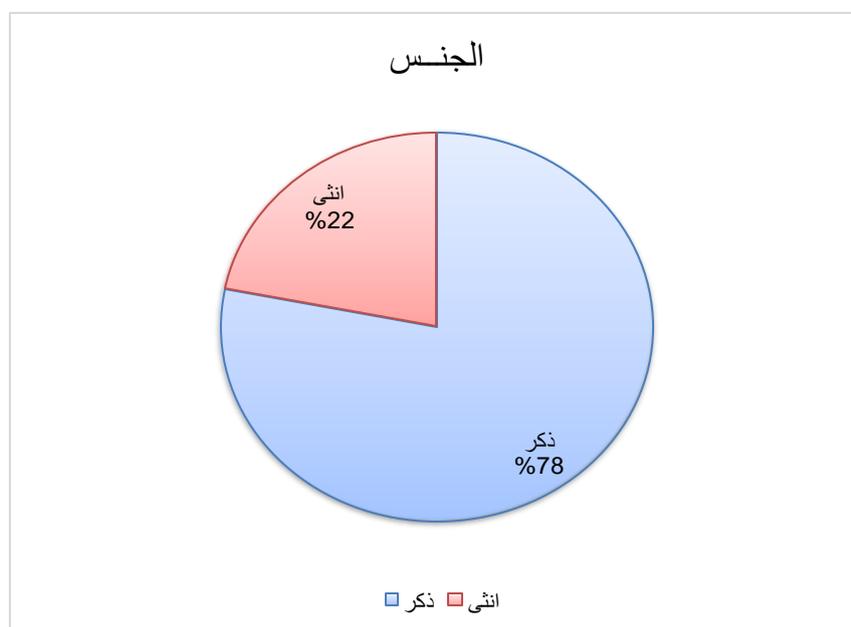
الفرع الأول: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيحه توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول و الشكل المواليين:

الجدول رقم: 5: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
78	50	ذكر
22	14	انثى
100	64	المجموع

الشكل رقم: 8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن 79% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 44% من عينة الدراسة هم من

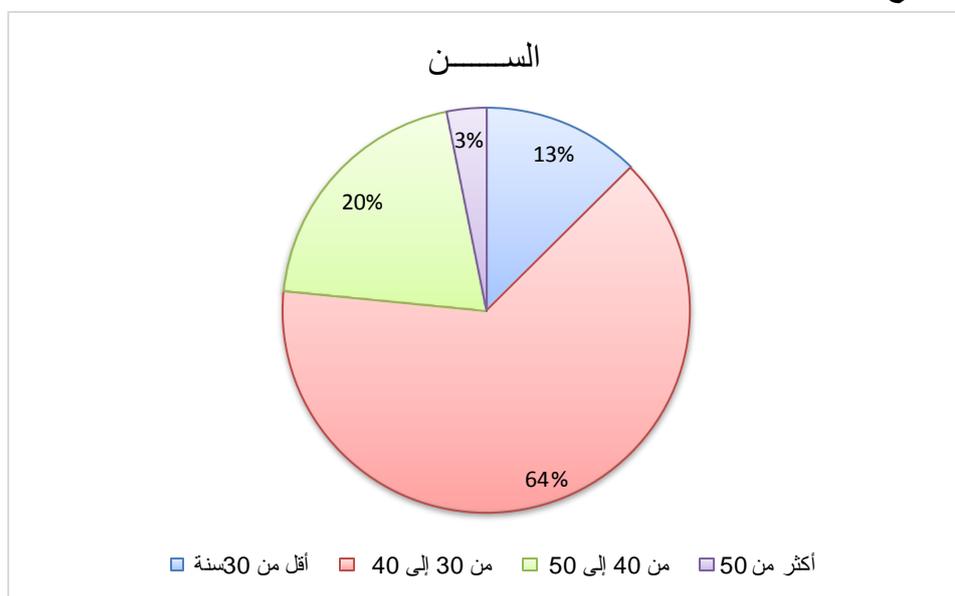
الإناث، أيرتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، مقابل انخفاض في نسبة

العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة المختصة في البناء الجاهز، هذا العمل الذي يتطلب جهدا عضليا و قوة بدنية و الاستعداد الدائم للتدخل واصلا الاعطال في أي وقت لضمان السير الحسن لشبكات التوزيع والنقل، هذه الشروط لا تتوفر الا عند الذكور دون الاناث، اما نسبة الاناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

الجدول رقم : 6 توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	13
من 30 إلى 40 سنة	41	64
من 40 إلى 50 سنة	13	20
أكثر من 50 سنة	2	3
المجموع	64	100

الشكل رقم : 9 : توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

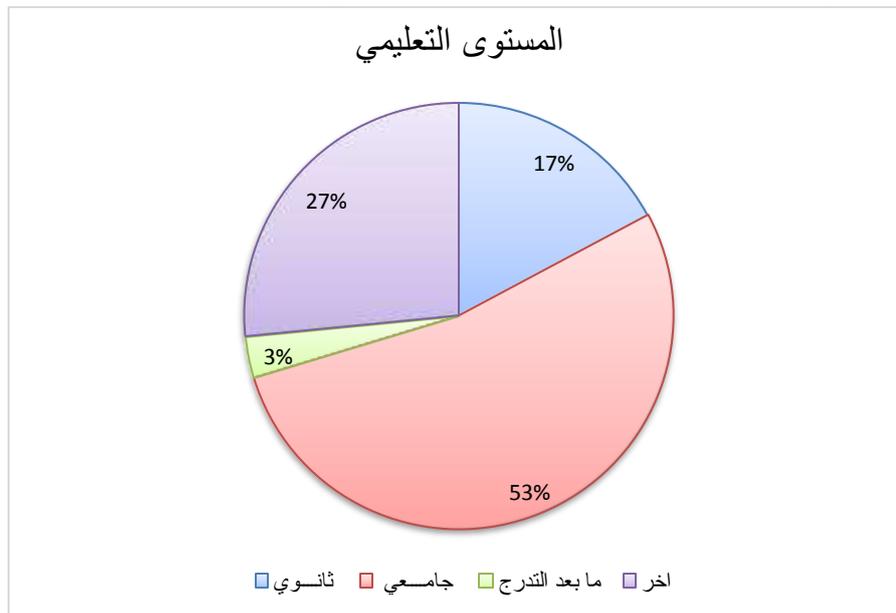
من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 01 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أقل من 11 عاما، و أن ما نسبته 12 % من أفراد العينة كان أعمارهم ما بين 11 الى 21 عاما، وأن نسبة 41 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم تنتمي الى الفئة العمرية من 21 الى 81 عاما، وأن نسبة 1 % من أفراد عينة

البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أكثر من 81 عاما. ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم اقل من 11 سنة وحتى 21 سنة قدرت بر 77 %، وهذه طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل في المؤسسة ، لتحقيق مستوى اعلى من الأداء.

الجدول رقم :7 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17	11	ثانوي
53	34	جامعي
3	2	ما بعد التدرج
27	17	اخر
100	64	المجموع

الشكل رقم : 10: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

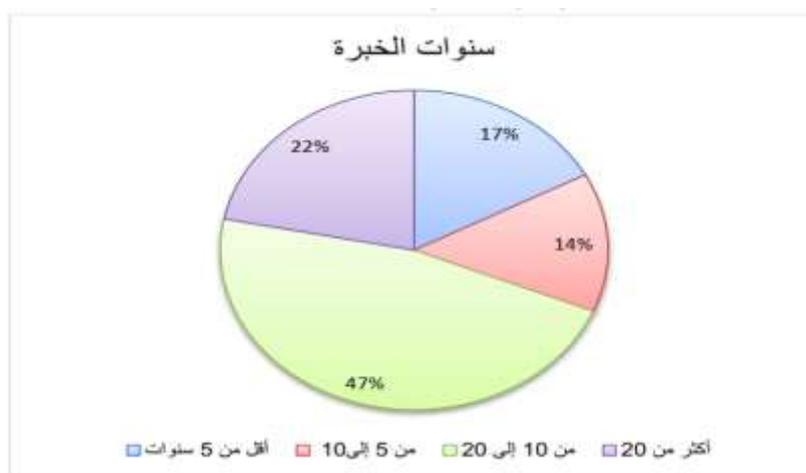
من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 07 % من أفراد عينة البحث يحملون الشهادة الثانوية، وأن نسبة 81% من أفراد عينة البحث من ذوي الشهادات الجامعية «ليسانس، مهندس»، اما حاملي شهادات ما بعد التدرج فبلغت نسبتهم 1% من أفراد عينة البحث، اما باقي افراد العينة كانوا من أصحاب شهادات المهن التقنية بنسبة 47%.

ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف افراد عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية بنسبة اجمالية قدرت بر 81% ، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها.

الجدول رقم : 8 سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
17	11	أقل من 5 سنوات
14	9	من 5 إلى 10 سنوات
47	30	من 10 إلى 20 سنة
22	14	أكثر من 20 سنة
100	64	المجموع

الشكل رقم : 11 سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن نسبة 07% من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 8 سنوات، وأن نسبة 02% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 8 و 01 سنوات، في حين تراوحت سنوات الخبرة لنسبة 27% من عينة الدراسة ما بين 01 الى 41 سنة، اما لديهم سنوات الخبرة اكثر من 41 سنة فبلغت النسبة 44% من عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين من أصحاب الخبرة اكثر من 01 سنوات وهي مدة طويلة نسبيا هم النسبة الأكبر، حيث بلغت ما يقارب 19% ، وهذا يعني

أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ما يجعل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان أكثر دلالة حول علاقة القيادة الإدارية في المؤسسة بمستويات الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

#### الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية

يضم محور القيادة الإدارية ثلاث أبعاد رئيسية كما تقدم وهي بعد الاشراف، بعد فريق العمل، بعد الرضا عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي:

#### اولا - بعد الاشراف:

يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمد عليه القائد الإداري في قيادته لمرؤوسيه من حيث اعتماد سلوكيات معينة كطريقة التسيير والاتصال مع المرؤوسين، وطريقته في صنع واتخاذ القرار ومدى المشاركة في المعلومات المقدمة من طرفه إلى مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوت وقرطي أو نمط حر.

وقد اقتصرنا في دارستنا على النمط الديمقراطي والنمط الديمقراطي لأنهما الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح، سواء أكانت مؤسسات هذا القطاع عمومية تابعة للدولة او خاصة يسيرها الافراد، وبالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر تسيبي، ذلك نظرا لحساسية القطاع وأهميته، كون ان هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصاله المؤسسة والفرد والمجتمع.

و بغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة -عين الدفلى- بعين الدفلى، تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، ونشير الى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي والذي يحوي خمسة درجات تتراو من 0 الى 8 فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات اقل من 1 أي من « 0 - 99.4 » فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة وميلهم الى رفضها ، أما إذا كانت تتراو ما بين « 1- 8 » فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم الى قبولها ، وكانت نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسة -عين الدفلى- بعين الدفلى لعبارات بعد الاشراف كما هو موضه في الجدول التالي:

الجدول رقم : (08) نتائج استجابات افراد العينة لبعء بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار / النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	وافق	وافق بشدة				
1	لا يقبل و لا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب	10	17	26	10	1	2.61	0,995	منخفضة	
		15,6%	26,6%	40,6%	15,6%	1,6%				
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	11	12	22	19	0	2.50	1,111	منخفضة	
		17,2%	18,8%	34,4%	29,7%	0,0%				
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	4	10	16	27	7	3.36	0,872	مرتفعة	
		6,3%	15,6%	25,0%	42,2%	10,9%				
4	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	5	16	33	10	0	2,56	0,854	منخفضة	
		7,8%	25,0%	51,6%	15,6%	0,0%				
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	10	11	33	10	0	2,67	0,934	منخفضة	
		15,6%	17,2%	51,6%	15,6%	0,0%				
6	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته	12	20	18	14	0	2,53	0,962	منخفضة	
		18,8%	31,3%	28,1%	21,9%	0,0%				
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء	6	11	17	26	4	3,17	0,925	مرتفعة	
		9,4%	17,2%	26,6%	40,6%	6,3%				
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة	1	11	19	29	4	3,38	1,041	مرتفعة	
		1,6%	17,2%	29,7%	45,3%	6,3%				
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	0	7	15	38	4	3,61	0,870	مرتفعة	
		0,0%	10,9%	23,4%	59,4%	6,3%				
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل	2	3	16	22	1	3,03	0,916	مرتفعة	
		3,1%	4,7%	25,0%	34,4%	1,6%				
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	4	13	18	28	1	3,14	0,821	مرتفعة	
		6,3%	20,3%	28,1%	43,8%	1,6%				
12	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	1	10	24	27	2	3,30	0,915	مرتفعة	
		1,6%	15,6%	37,5%	42,2%	3,1%				
		استجابات افراد العينة لبعء الاشراف						3.11	0.414	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الاتوقراطي في القيادة وهي العبارات من « 0 الى 1» تراوحت قيم المت وسط الحسابي لمعظم العبارات بين 81.4 - 17.4 بأهمية نسبية منخفضة وبتحالف المعياري بين 982.1-000.0، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة للمؤسسة التابعة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى تميل الى رفض محتوى العبارات الدالة على النمط الاتوقراطي ، ما عدا العبارة رقم 1 «يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها»، والتي بلغ المت وسط الحسابي لها 19.1، ومنه فإن إجابات أفراد العينة على هذا العبارة تميل الى قبولها، ويرجع الباحثة السبب في ذلك هو اعتقاد القيادة الإدارية في المؤسسة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى انها هي الادرى بمصالحه المؤسسة وافرادها كون ان لديها معطيات ليست لدى باقي العاملين في المؤسسة بحكم موقع القائد في اعلى هرم السلم الوظيفي.

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديموقراطي في القيادة وهي العبارات من « 7 الى 04» تراوحت قيم المت وسط الحسابي لكل العبارات بين 11.1 - 10.1 بأهمية نسبية مرتفعة وبتحالف المعياري بين 940.1-120.0، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة للمؤسسة التابعة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديموقراطي، فالقائد "المدير" لا يلزم العاملين بمستوى أداء معين ولا يعتمد أسلوب الامر والنهي في تعامله معهم، بل يعتمد مبدا المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم على قدر كاف من المسؤولية، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار .

مما سبق من تحليل لاستجابات افراد العينة حول بعد الاشراف، يتبين لنا ان رفضهم لمدلول عبارات النمط الأوتوقراطي، وميلهم إلى قبول العبارات الدالة على النمط الديموقراطي، توحى بأن النمط القيادي السائد المؤسسة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى هو النمط الديموقراطي.

**ثانيا: بعد فريق العمل**

كانت نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسة -عين الدفلى-بعين الدفلى لعبارات بعد بناء فريق العمل بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضه في الجدول التالي:

الجدول رقم : 9 نتائج استجابات افراد العينة لبعء بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة(التكرار والنسبة المئوية)					الدرجة	
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	وافق	وافق بشدة		
13	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات	2	12	18	30	2	3,28	
		%3,1	%18,8	%28,1	%46,9	%3,1		
14	يثمن المدير اداء الجماعة	3	13	16	27	5	3,28	
		%4,7	%20,3	%25,0	%42,2	%7,8		
15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.	2	11	17	25	9	3,44	
		%3,1	%17,2	%26,6	%39,1	%14,1		
16	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	3	13	28	19	1	3,03	
		%4,7	%20,3	%43,8	%29,7	%1,6		
17	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة	4	15	18	25	2	3,09	
		%6,3	%23,4	%28,1	%39,1	%3,1		
18	يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	4	11	13	28	8	3,39	
		%6,3	%17,2	%20,3	%43,8	%12,5		
19	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	4	9	22	22	7	3,3	
		%6,3	%14,1	%34,4	%34,4	%10,9		
20	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما	1	16	22	21	4	3,17	
		%1,6	%25,0	%34,4	%32,8	%6,3		
21	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له	3	9	23	27	2	3,25	
		%4,7	%14,1	%35,9	%42,2	%3,1		
22	بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء	1	12	16	35	0	3,33	
		%1,6	%18,8	%25,0	%54,7	%0,0		
23	لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل	5	9	23	25	2	3,16	
		%7,8	%14,1	%35,9	%39,1	%3,1		
24	يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة	3	16	26	18	1	2,97	
		%4,7	%25,0	%40,6	%28,1	%1,6		
		استجابات افراد العينة لبعء فريق العمل					3.22	0.643

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

أن المتوسط الحسابي الإجمالي قدر 1.44 مرتفعة 1.121، وهذا يدل على أن كلا من القائد "المدير" و المرؤوسين في المؤسسة مؤسسة باتيميتالبعين الدفلى يدركون أهمية فريق العمل في نشاط المؤسسة، وهذا ما دلت عليه استجابات أفراد العينة حيث تراوحت متوسطات العبارات بين 1.11 - 22.1، ما عدا العبارة رقم 42 «يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة»، و مرد ذلك إلى أن المدير قد يضطر أحيانا الى اتخاذ قرارات مهمة لا تحتمل التأخير في مواقف معينة ، لذا فهو لا يرجع الى افراد الفريق في اتخاذ القرار بشأنها.

الا انه اجمالا ومن نتائج الجدول السابق فإننا نلاحظ ان القائد "المدير" يدرك أهمية فريق العمل في حياة المؤسسة ونشاطها فهو يشجع الفريق على المشاركة في صنع القرارات ويثمن اداء الجماعة ويعمل على بناء فريق عمل عالي الأداء، ولا يعتبر وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له بل يوجه عمل الجماعة بهدف تحسين الاداء، كما يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة ولا يفرق في تعامله مع افراد فريق العمل، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي.

ان سلوك القائد في استعماله لفريق العمل كوسيلة لرفع الاداء يتفق مع رؤية المرؤوسين حيث يترك للزملاء حرية اختيار بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لآداء مهمة ما، وما يزيد من قوة ترابط أعضاء الفريق النقائهم خازل اوقات العمل، وعليه فالمرؤوسون يرون ان الزملاء يساهمون بشكل فعال فى رقي المؤسسة و يتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.

### ثالثا : بعد الرضا عن الحوافز

كانت نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسة -عين الدفلى-بعين الدفلى لعبارات بعد ال رضا عن الحوافز بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضه في الجدول التالي:

الجدول رقم : (10): نتائج استجابات افراد العينة لبعء الرضا عن الحوافز من محور القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	اوافق بشدة	اوافق				
25	كل الظروف المحيطة بالعمل ( الإضاءة، التهوية... ) جيدة	6	11	17	26	4	3,17	1,092	مرتفعة	
		%9,4	17,2 %	26,6 %	40,6 %	%6,3				
26	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	4	10	16	27	7	3,36	1,074	مرتفعة	
		%6,3	15,6 %	25,0 %	42,2 %	10,9 %				
27	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	3	18	21	21	1	2,98	0,934	منخفضة	
		%4,7	28,1 %	32,8 %	32,8 %	%1,6				
28	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	3	16	27	15	3	2,98	0,934	منخفضة	
		%4,7	25,0 %	42,2 %	23,4 %	%4,7				
29	علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية	4	17	24	18	1	2,92	0,931	منخفضة	
		%6,3	26,6 %	37,5 %	28,1 %	%1,6				
30	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	1	11	19	29	4	3,38	0,900	مرتفعة	
		%1,6	17,2 %	29,7 %	45,3 %	%6,3				
31	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	0	7	15	38	4	3,61	0,796	مرتفعة	
		%0,0	10,9 %	23,4 %	59,4 %	%6,3				
32	اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين	3	16	22	22	1	3,03	0,925	مرتفعة	
		%4,7	25,0 %	34,4 %	34,4 %	%1,6				
33	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	4	13	18	28	1	3,14	0,974	مرتفعة	
		%6,3	20,3 %	28,1 %	43,8 %	%1,6				
34	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	8	7	35	12	2	2,89	0,961	منخفضة	
		12,5 %	10,9 %	54,7 %	18,8 %	%3,1				
35	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	5	22	33	4	0	2,56	0,732	منخفضة	
		%7,8	%34,4	%51,6	%6,3	%0,0				
		استجابات افراد العينة لبعء الرضا عن الحوافز						3.10	0.417	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

أن المتوسط الحسابي الإجمالي 0.11 مرتفعة 1.207، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة بعين الدفلى بالرضا عموماً حول محور الرضا عن الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية.

فالحوافز المادية ممثلة بالعبارات « 48 الى 49» وكانت النتائج كما يلي:

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة « 48» " الظروف المحيطة بالعمل « هدوء، الإضاءة، التهوية»... جيدة " 07.1 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قد ره 19.0 وهذا يدل على ان ظروف العمل المادية مقبولة لدى المرؤوسين.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة « 41» " فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة" قيمة 11.1 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قد ره 17.0 وهذا يدل على ان فرص الترقية متاحة للجميع دون استثناء.

في حين كان المتوسط الحسابي لكلا العبارتين 47 " احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي"، والعبارة 49 "أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به" منخفض الأهمية حيث بلغ 32.2 وانحراف معياري قدر ب 912.1 وهذا يدل على عدم رضا العمال حول توفر متطلبات ومستلزمات العمل من مواد أولية وقطع تركيب وتصلية لشبكات التوصيل البناء الجاهز، اما في حال توفرها فان طول إجراءات الحصول عليها يعيق العمل، وعدم رضا بعض العمال عن الاجر الذي يحصلون عليه في مقابل ما يبذلون من جهد وما يواجهون من اخطار في عملهم وهذا ما تؤكدته نتائج العبارة 49 " تعويض مخاطر العمل مرضي" حيث بلغ المتوسط الحسابي 94.4 بأهمية منخفضة تدل على ميل العمال الى رفض العبارة .

اما الحوافز المعنوية فكانت ممثلة بالعبارات « 11 الى 18» وكانت النتائج كما يلي:

جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات « 11-14-10-11» محصورة بين 11.1 و 10.1 بأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على قبول مدلول هذه العبارات فاطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يسهم في تطويره، و وجود الرضا عن العلاقة التي بين الفرد وزملائه في العمل الناتجة عن العمل كفريق يؤدي الى الشغور بحب العمل والأمان والطمأنينة في العمل، وعليه فان استجابات افراد العينة على العبارات الدالة على الحوافز المعنوية تميل الى قبول محتواها ما عدا العبارتين 12 و 18 .

اما العبارة 12 " هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال" فبلغ المتوسط الحسابي 4.99 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قد ره 1.90، تدل على عدم الرضا لدى بعض العمال حول سلوك المدير، حيث يرون ان هناك تمييز في التعامل من طرف المدير.

اما العبارة 18 " سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة" فبلغ المتوسط الحسابي 4.18 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدره 1.72 ، تدل على عدم قبول افراد العينة لمحتوى العبارة ،ويرون ان هذا المدير هو الأفضل لهم على الرغم من وجود بعض النقائص في تعامله معهم.

**الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الاداء الوظيفي**

بعد تحليل بيانات محور القيادة الإدارية، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات افراد العينة في المؤسسة -عبن الدفلى-بعين الدفلى لعبارات محور الاداء الوظيفي، و بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كانت النتائج كما هو موضه في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج استجابات افراد العينة لمحور الاداء الوظيفي

الرقم	العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		اعراض بشدة	اعراض	محايد	اوافق	اوافق بشدة			
36	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	2	5	19	34	4	3,52	0,854	مرتفعة
		%3,1	%7,8	%29,7	%53,1	%6,3			
37	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	1	6	17	37	3	3,55	0,795	مرتفعة
		%1,6	%9,4	%26,6	%57,8	%4,7			
38	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	1	6	17	32	8	3,63	0,882	مرتفعة
		%1,6	%9,4	%26,6	%50,0	12,5 %			
39	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	6	10	24	23	1	3,05	0,983	مرتفعة
		%9,4	%15,6	%37,5	%35,9	%1,6			
4	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	2	6	9	40	7	3,69	0,906	مرتفعة
		%3,1	%9,4	%14,1	%62,5	10,9 %			
41	يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات	1	4	17	39	3	3,61	0,748	مرتفعة
		%1,6	%6,3	%26,6	%60,9	%4,7			
42		1	2	10	41	10	3,89	0,758	مرتفعة

			15,6 %	%64,1	%15,6	%3,1	%1,6	فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة		
مرتفعة	0,832	3,58	5	34	20	3	2	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء	43	
مرتفعة	0,833	3,44	3	32	20	8	1	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم ادائه في تطويره	44	
مرتفعة	0,899	3,72	8	38	13	2	3	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير ادائهم الوظيفي وتحسينه.	45	
منخفضة	1,109	2,91	2	21	19	13	9	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقيّة بهدف تحسين الاداء	46	
مرتفعة	0,912	3,16	3	22	27	8	4	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	47	
مرتفعة	0.448	3.48	استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي							

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 1.29 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 1.229، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة التابعة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى ورؤيتهم لتاثر الأداء الوظيفي بكل من سلوك القائد "المدير" و فريق العمل و نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وجاءت النتائج كما يلي:

فيما يخص تاثير سلوك القائد و المعبر عنه بالعبارات « 11-17-19-19 » فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 18.1 الى 12.1 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري محصور بين 798.1 الى 991.1 ، حيث كانراي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات وكدوا على ان تشجيع المدير للمرؤسين واهتمامه باقتراحاتهم في العمل يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة و يشجعهم على رفع مستوى ادائهم ، وان ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس وعدم تفويض السلطات للمرؤوس يؤدي الى إعاقة وانخفاض مستوى الأداء.

اما تأثير فريق العمل على الاداء و المعبر عنه بالعبارات « 21-20-24-21 » فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 89.1 الى 99.1 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري محصور بين 729.1 الى 911.1 ، حيث كانراي أفراد العينة م وافقا لمحتوى العبارات وكدوا على أهمية العمل كفريق وان العمل بواسطة الجماعة يقلل الصراعات و يسهم في تبادل اعضاء الفريق الخبرات والمهارات، كما يسهل المهام الصعبة والمعقدة ما يؤدي الى رفع مستوى الأداء وتحسينه.

اما تأثير نظام الحوافز على الاداء و المعبر عنه بالعبارات « 22-28-21-27 » جاءت النتائج كما يلي: فقد بلغ المتوسط الحسابي بالعبارات « 22-28-27 » بين 1.01 الى 1.74 باهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري محصور بين 1.911 الى 1.904 ، حيث كانراي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات واكدوا على ان اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يسهم في تطويره ، وان توفر العدالة في تعامل المدير و كذا في نظام تقييم الأداء تدفع الافراد الى رفع أدائهم الوظيفي وتحسينه.

اما العبارة 21 " ثمة تركيز على مبدأ الجدارة و الإستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء" فبلغ المتوسط الحسابي 4.90 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري قدره 01.09 ، تدل على عدم قبول افراد العينة لمحتوى العبارة، ويرون ان الترقية في المؤسسة لا تتم وفق مبدأ الجدارة و الاستحقاق، بل تتم وفق اعتبارات أخرى، وانه في حال اعتماد معايير الجدارة في الترقية فان ذلك سيعد حاف از للأفراد و سيؤدي الى تحسين اداءهم الوظيفي

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للارتباط، اختبار «ف» أو تحليل التباين الأحادي «ANOVA»، واختبار «ت» للعينات المستقلة ، لاختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. و صيغت الفرضيات كما يلي:

صيغت الفرضية العامة كما يلي " توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال المؤسسة التابعة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أف راد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية «الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة.».

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول نمط الإشراف من المحور الثاني « القيادة الادارية» و الذي تبين حسب نتيجة الدراسة ان نمط القيادة السائد هو **النمط الديمقراطي**، وفقرات المحور الثالث «الأداء الوظيفي»، وعليه سنقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بين هذا النمط السائد«الديموقراطي» والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم : 12 معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد الديمقراطي» ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R <sub>2</sub>	القيمة الاحتمالية « Sig.
نمط القيادة السائد الديمقراطي» ومستوى الأداء الوظيفي	.091	.299	5.55 **

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادي السائد وهو النمط الديمقراطي في المؤسسة التابعة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوى 5.091 وأن القيمة الاحتمالية **Sig» 1** « تساوى 0.00 وهى أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$  وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي فى هذه المؤسسة.

أما معامل التحديد فكانت قيمته 4.5 وهذا يعني بأن القيادة الإدارية تؤثر باستعمالها لنمط الاشراف كوسيلة فى التأثير علترانفع مستوى الأداء الوظيفي برنسبة 45%، و فى هذه الحالة النمط السائد هو النمط الديمقراطي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة الشريف طلال، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مكة، 4001» التي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.
- دراسة حسن محمود، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، 4040 «أظهرت نتائج الدراسة

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي، الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي .

ونتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي"

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقارت البعد الثاني بناء فرق العمل من المحور الثاني « القيادة الادارية» ، وفقرات المحور الثالث «الأداء الوظيفي» ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم : 13 معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R <sub>2</sub>	القيمة الاحتمالية « Sig. »
بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي	.511	.261	5.55 **

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل في المؤسسة التابعة لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوى 0.344، وأن القيمة الاحتمالية Sig «1» تساوى 55.5 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 5.57$  وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل في المؤسسة بعين الدفلى ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة. أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 99.5 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي برنسبة 99% باستعمالها لوسيلة بناء فرق العمل .

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقارت البعد الثاني التحفيز من المحور الثاني «القيادة الادارية»، وفقرات المحور الثالث «الأداء الوظيفي»، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم : 14معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R <sub>2</sub>	القيمة الاحتمالية. Sig »
بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي	.509	.259	5.55**

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام التحفيز ومدى الرضا على الحوافز المقدمة في المؤسسة التابعة لمؤسسة باتيميتالبعين الدفلى ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوى **0.304**، وأن القيمة الاحتمالية **Sig « 1 »** تساوى **5.55** وهى أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 5.57$  وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نظام التحفيز المستخدم فى هذه المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته **99.5** فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة **99%** باستعمالها لوسيلة التحفيز.

وكنتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي"

بناء على ما سبق، يمكن تحديد معامل التحديد بين متغيري الدراسة الرئيسيين بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم : 15 معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sub>2</sub>	قيمة $\beta$ من SPSS	قيمة الثابت A من SPSS	القيمة الاحتمالية » Sig.
محور القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي	.589	.347	.534	1.785	5.55**

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.10$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته **1,18** أي أن ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي بنسبة **18%** تفسره القيادة الإدارية بوسائلها «نمط الاشراف السائد -الديمقراطي- ، فرق العمل، نظام

التحفيز» في الم مؤسسة، و الباقي 18% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة«المتغير المستقل» القيادة الادارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير«المتغير التابع» الأداء الوظيفي بمعامل « $\beta$ »، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما.

$$Y = 798.0 + 0.534 \text{ «القيادة الإدارية»}$$

#### الفرع الرابع: الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أف راد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية «الجنس، ال سن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة.»

و للإجابة على هذه الفرضية للمتغيرات الديموغرافية التي يزيد عدد متوسطاتها عن «4»، و هي «المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة في المؤسسة» تم استعمال اختبار «ف» أو تحليل التباين الأحادي «ANOVA». أما فيما يخص المتغيرات الديموغرافية التي يساوي عدد متوسطاتها «4» فقد تم استخدام اختبار «ت» للعينات المستقلة و تمثلت في متغير وحيد هو «الجنس».

#### - الفروق حسب متغير الجنس:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى متغير الجنس «ذكر، أنثى»، استخدم الباحثة اختبار «ت» للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو موضه في الجدول التالي:

#### الجدول رقم: 16 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس

الفروق	لدلالة إحصائية	قيمة t	لانحراف لمعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا توجد فروق	,892	2,433	0,39241	3,18	50	ذكر
			0,42582	2,88	14	نثى
لا توجد فروق	,102	1,838	0,38272	3,53	50	ذكر
			0,60774	3,29	14	نثى

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يوضه جدول السابق أنه باستخدام اختبار T أن القيمة الاحتمالية «Sig.» كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 18.1$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس.

**- الفروق حسب متغير السن:**

تم استخدام اختبار «F» أو تحليل التباين الأحادي «ANOVA»، وجاءت النتائج كما هو موضه في الجدول التالي:

الجدول رقم: 17 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة الإدارية	بين المجموعات	3	,293	1,762	,164	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,166			
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	,111	,541	,656	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,205			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار «F» تبين أن القيمة الاحتمالية «Sig.» كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 18.1$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية فان لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا الى كون ان الكل يتفق على ان القائد "المدير" هو المسؤول الأول في المؤسسة وهو صاحب التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي فيها، لذا فان اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

**- الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:**

تم استخدام اختبار «F» أو تحليل التباين الأحادي «ANOVA»، وجاءت النتائج كما هو موضه في الجدول التالي:

الجدول رقم : 18 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة الادارية	بين المجموعات	3	,512	2,225	,095	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,230			فروق
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	,244	1,231	,306	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,198			فروق

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار «F» تبين أن القيمة الاحتمالية «Sig.» كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 18.1$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا الى كون ان الكل يتفق على انه إذا توفرت قيادة ادارية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فانها ستحقق مستويات اداء أعلى وبذلك تتحقق أهداف الفرد و المؤسسة معا، وهذا امر لا يختلف عليه اثنان سواء أكانوا من ذوي الخبرة ام من حديثي عهد بالوظيفة ، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

#### - الفروق حسب متغير المستوى العلمي:

تم استخدام اختبار «F» أو تحليل التباين الأحادي «ANOVA»، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم : 19 يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المستوى العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة الادارية	بين المجموعات	3	,285	1,177	,326	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,242			فروق
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	,966	7,952	,091	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	60	,162			فروق

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية **Sig» 1** « لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 1013$  وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى المستوى التعليمي.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا الى ان اكثر من نصف افراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، لذا فهم يتفوقون حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

مما سبق فاننا نلاحظ انه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي تعود إلى المتغيرات السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، أي عدم صحة الفرضية الرابعة.

## خلاصة الفصل.

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة الأثر أسلوب القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة باتيميتال- المؤسسة بعين الدفلى -، لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها. وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل « القيادة الإدارية» على المتغير التابع « الأداء الوظيفي» في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معاملي التحديد و الارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة باتيميتال- المؤسسة بعين الدفلى - إلى ان القيادة الإدارية ب وسائلها، « نمط الاشراف وفي هذه الحالة وجد ان الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز» ،تؤثر إيجابا على الاداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة التأثير على الاداء 18% ، و الباقي 18% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

الخاتمة

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وبدا الاهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب، فالحضارة الفرعونية اعتمدت الهرمية في الحكم أما الإمبراطورية الصينية اعتمدت فلسفة كونفوشيوس في القيادة و المبنية على الإحساس الإنساني والانصاف واحترام العادات والقواعد وكذا الثقة والمعرفة والشجاعة والشدة، في حين رأى مفكرو الحضارة الإغريقية أن الأولى بالقيادة هم أهل العلم والمعرفة، وبعد توحيد أجزاء الحضارة الرومانية اعتمدت معايير الجدارة والكفاءة في اختيار القادة بعد أن كانت معايير الغنى والأصل النبيل هي أساس الاختيار، أما الحضارة العربية فدراسي الإسلام قواعد المدنية والتنظيم الإداري وبين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات الواجب توفرها في القائد الرشيد، وبظهور مدارس الفكر الإداري الحديث جاءت دراسات مستفيضة في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية اهتمت بدراسة الحوافز المادية، في حين أسهمت المدرسة العملية للإدارة بتحديد صفات جسمية وعقلية وأخلاقية وثقافية وصفات تتعلق بالخبرة يجب توفرها في المدير، أما المدرسة البيروقراطية فقدت ثلاث نماذج للسلطة (الشرعية- التقليدية-الكاريزمية)، وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتكمل ما أغفله الآخرون وتبين أهمية الجانب الإنساني في تحقيق القيادة الناجحة.

وللقيادة الإدارية مكونات هي القائد وما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية و شخصية) ،الاتباع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير الإيجابي على الاتباع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، الموقف بعناصره ومتغيراته، وأخيراً الأهداف المشتركة. وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفاً من العقاب؛ أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه؛ و بالنسبة للإدارة فهناك من الفكرين من يرى أن القيادة جزء من الإدارة ، وآخرون يرون أنهما متكاملتان، وبعضهم يميل إلى كونهما مفهوميين متداخلين، وغيرهم يرى أن القيادة فن والإدارة علم.

وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، فكان أولها النظريات الفردية للقيادة ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، أساسها أن القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائداً ناجحاً في كل الظروف، إلا أنها فشلت في تفسير فعالية القيادة ما أدى بالاهتمام و التحول من

البحث عن السمات القيادية الى التركيز على سلوكيات القائد، فظهرت النظريات السلوكية وقدمت العديد من الأنماط السلوكية، خلصت الى تقديم بعدين اساسين في دراسة سلوك القائد، بعد الاهتمام بهيكل العمل و بعد الاهتمام بالعاملين، وان تفاعل البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد؛ ثم ظهرت النظريات الموقفية التي تقوم تؤكد على أن نجا القيادة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه؛ ومع تطور الفكر الإداري ظهرت نظريات حديثة في القيادة ركزت على التفاعل والتكامل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وعلى طبيعة العملية التبادلية بين القائد والمرؤوس، واعتبرت الخصائص الشخصية (الكارزمية) للقائد هي بداية القيادة التحويلية، التي تسعى لتحويل الافراد من وضع إلى وضع أفضل و رفع مستوى أداءهم.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية بمكان، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الافراد، و لنجا هذه العملية يُشترط سلامة معايير التقييم، لان أي خطأ في تحديدها او استعمالها يؤدي الى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، و بالتالي فنجا عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الاداء ومعالجة نقاط الضعف فيه عن طريق اتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، والتي من بينها التخطيط المرن للموارد البشرية واعتماد المرونة في إدارة المورد البشري؛ وكذا نماذج الجدارة لتحسين الأداء بالتركيز على الافراد ذوي الجدارة والأداء المتميز كمرجعية للتوظيف والاختيار؛ واستعمال منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحسين الأداء كون التحديد المسبق للأهداف يوضه للمرؤوسين حجم ونوع العمل المطلوب.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي، تعرضنا في هذه الدراسة الى ثلاثة منها، فكان أولها هو نمط القيادة او الاشراف ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الافراد، واختلاف حجم التأثير من نمط الى اخر وذلك حسب نمط القيادة المتبع الديمقراطي او الأوتوقراطي او النمط الحر في القيادة. اما الوسيلة الثانية من وسائل القيادة كانت بناء فرق العمل واهميتها في رفع مستوى أداء الافراد، وأخيرا الوسيلة الثالثة للقيادة الإدارية، وتتمثل في تحقيق الرضا على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

وفي هذه الدراسة لأثر القيادة الإدارية على مستوى أداء المرؤوسين، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والتمثلة في مؤسسة بانيميتال بعين الدفلى التابعة لمؤسسة سونلغاز، لاختراع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما اذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) على

المتغير التابع) الأداء الوظيفي(، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة ام لا، تم اعتماد منهج المسه بالعينة في هذه الدراسة، واستعمل الاستبيان كاداة للدراسة حيث تم توزيع 91 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 01 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 12 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها ، وكانت نتائج البحث الميداني والاجابة على الفرضيات كالاتي:

أ- **النجابة على الفرضية العامة:**

اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ،حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة باتيميتال- مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى-.

ب- **النجابة على الفرضيات الجزئية:**

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات الجزئية كما يلي:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة باتيميتال- مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

- **فرضية صحيحة؛** - وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى

الأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال- مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

- **فرضية صحيحة ؛**

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى

مؤسسة باتيميتال- مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

- **فرضية صحيحة ؛**

- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير

القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية ( الجنس، السن،

المستوى

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، .
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، .
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، .
- آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
- الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- شوقي ناجي، إدارة الاستراتيجية، عمان ، دار الحامد، .
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، .
- طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، .
- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993.
- ظاهر كلادة، محمد مرسى، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، .
- ظاهرة كلادة، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، .
- عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.
- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، عمان ، دار زهران ، 2003.
- محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995.
- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دن ، 1993.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992.

- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.