



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
للعمال الأجراء - وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

د. بن صوشة رياض

سني فاطمة الزهراء

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

الاية

قال تعالى « أقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الانسان من علق

اقراء وربك الاكرم الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم »

صدق الله العظيم

سورة العلق ، الاية (1 5)

شكر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيرا ، وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل : " بن صوشة رياض " الذي تفضل

مشكورا بقبوله الإشراف على هذا العمل و ما قدمه لنا من نصائح و توجيهات

لإتمام هذا العمل.

كما نتوجه بالامتنان والشكر إلى أساتذة قسم علوم التسيير لما قدموه لنا من يد عون ومساعدة و من تسهيلات و توجيهات لإتمام هذه المذكرة.

ولا ننسى أن نتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - بسكرة - عما قدموه لنا من تسهيلات.

إلى جميع خريجي دفعة جوان 2017 كلية علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول

مناقشة هذه المذكرة و الحكم عليها و إثرائها بأرائهم السديدة

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك.

أنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:
من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة و نور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه
و سلم.

إلى من قرن لله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوصى ببرها من سبع سماء ، ووضع أعز ما نطلب
تحت قدميها ، إلى أعز وأغلى ما في الكون " أمي الحبيبة. "
إلى من كان سببا في وجودي ، إلى من بذل النفس النفيس من أجل إسعادي ، إلى من اعتبره قدوتي في الحياة
، إلى روح أبي الطاهرة. رحمه الله وأسكنه فسيح الجنان.

إلى كل الإخوة و العائلة

إلى كل الأصدقاء والصديقات

إلى كل من جمعنا بهم قسم واحد و مدرج واحد. إلى كل طلبة قسم علوم التسيير

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

إلى كل من محتهم ذاكرتي ولم تمحوهم مذكرتي.

إلى كل من همه أمري وأسعده نجاحي.

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين ، وذلك من خلال تبيان أثر كل من نمط من أنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في نمط القيادة الديمقراطي ، نمط القيادة الأوتوقراطي ، نمط القيادة الحر .

ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 30 سؤال وزعت على عينة مكونة من 64 مفردة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة .

قد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية على المتغير التابع وهو أداء العاملين في

المؤسسة محل الدراسة " الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، الانماط القيادية ، نمط القيادة الديمقراطية ، نمط القيادة الأوتوقراطية ، نمط القيادة الحر ، أداء العاملين.

Abstract:

The objective of This study is to identify the impact of managérial leadership patterns on the performance of employees by showing the effect of each type of administrative leadership style (democratic leadership style, autocratic leadership style, free leadership style).

To achieve the objective, a questionnaire consisting of 30 questions was distributed to a sample of 64 employees of the National Fund for Social Insurance for the workers of Biskra agency.

The results showed that the independent variable (administrative leadership styles) had an effect on the dependent variable (employee performance) in the institution under study. The National Fund for Social Insurance for Workers Agency Biskra at the level of significance 00.05

Keywords: administrative leadership, leadership styles, democratic leadership style, autocratic leadership style, free leadership style, employee performance.

مقدمة عامة

إن عصرنا هذا وهو عصر السرعة أكثر ما يمتاز به هو سرعة التغير والتطور المتواصل في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمادية والمعلوماتية والسياسية، والذي أشد ما تأثر به هي الإدارة الحديثة التي ازداد دورها يوماً بعد يوم. مما تطلب منها المرونة والديناميكية لمواكبة هذا التطور السريع واللذان يتحكم فيهما نوع من الأفراد تتحلى بصفات المسؤولية والكفاءة العالية والذكاء والخبرة، والأهم من ذلك القدرة على القيادة والتأثير في الأفراد والجماعة، باعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض.

لذا فان القيادة الإدارية تحضي بالاهتمام من قبل فئات عريضة من الباحثين نظرا لدورها في التأثير في سلوك العاملين والعمل على إنجاح العمل الإداري، فهي تمثل إحدى وظائف المدراء التي يمارسونها لحل مشاكلهم الإدارية اليومية التي أصبحت من ذي قبل، مما يستدعي الاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير من خلال مواصلة البحث عن وسائل وأسس القيادة الفاعلة التي تعبر بمختلف جوانبها عن التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتنسيق اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم نحو الانجاز حل مشاكلهم التي تحول دون فعالية أدائهم وتوجيههم لبذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والذي ينعكس بالمجمل في أساليب القيادة الممارسة وأنماطها، حيث يسعى أغلب القادة إلى اختيار أحسن الأنماط القيادية ملائمة باعتبار أن الفشل المحقق في اغلب الأعمال يعزي إلى عدم فعالية القيادة، لذا فان الحاجة الأهم بالنسبة للمنظمات بمختلف أنواعها ونشاطاتهم هي التحلي بقيادات واعية ومسؤولة في الجانب الإداري تجذب الأفراد وتؤثر بهم نحو الانجاز بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها وطموحاتها.

وعليه فإن حاجة المنظمات إلى قادة إداريين ذو كفاءة ووعي وقدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمات ومواردها لرفع الأداء هي السبيل الناجح لممارسة هذه المنظمات لدورها ونشاطاتها وتنفيذ برامجها لخدمة كافة شرائح المجتمع، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية، ومواكبة الظروف المحيطة. حيث ألفت هذه الدراسة الضوء على طبيعة وماهية الأنماط القيادية لما لها من آثار إيجابية لتعزيزها أو آثار سلبية لمعالجتها والتخفيف منها، وعلاقتها بأداء العاملين حيث يجسد الأداء السلوك الفعلي للفرد ودرجة بلوغه الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية لمسايرة الظروف المحيطة للتعرف على العناصر المؤثرة في الأداء وتقييم هذا الأخير والذي بدوره يؤثر على الإنتاجية، حيث أن تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها على مواجهة تحديات العصر.

1- مشكلة الدراسة:

القيادة الإدارية هي أهم عنصر في العملية الإدارية التي تقوم على إرشاد وتوجيه الفرد والجماعة لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة، بحيث تعمل على الاستغلال الأمثل للطاقات والجهود والمبدولة لتطويعها في تحقيق الأهداف المستقبلية بما يضمن نجاحها وتميزها واستمرارها.

والدور الكبير الذي تلعبه القيادة في المؤسسات يجعل أغلب المسؤولين التنفيذيين ينكبون باستمرار على البحث عن أفراد أكفاء ذوي خبرات ومواهب قيادية لاختيار الأفضل لخلافتهم والعمل على تحسين وتطوير مؤسساتهم بتطبيقهم نمط قيادي مناسب يعمل على تطوير مستوى أداء العمال في المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه تعد أنماط القيادة الإدارية من المواضيع المهمة المؤثرة في أداء الأفراد في العديد من المؤسسات. لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في هذا الموضوع.

وعليه فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهري التالي:

ما مدى تأثير انماط القيادة الإدارية على مستوى أداء العاملين؟

التساؤل السابق يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما مدى تأثير نمط القيادة الإدارية الديمقراطية على مستوى أداء العاملين في مؤسسة؟

ب- ما مدى تأثير نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية على مستوى أداء العاملين في مؤسسة؟

ج- ما مدى تأثير نمط القيادة الإدارية الحر على مستوى أداء العاملين في مؤسسة؟

2- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الأنماط القيادية التي تؤثر في أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث أن اختيار النمط القيادي المناسب يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وإنجازه للمهام الموكلة إليه، مما يؤدي إلى رفعه، وبالتالي فإن اختيار نوع النمط القيادي المناسب يؤدي إلى تحسين وزيادة في الأداء.

3- أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي ودراستنا هذه تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

أ- التعرف على واقع الممارسات القيادية السائدة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بولاية بسكرة
ب- التعرف على النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بولاية بسكرة وأثره على أداء العاملين لوظائفهم.

- ج- الوقوف على مزايا الأنماط القيادية ومدى فعاليتها وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لأفضل الأنماط.
- د- التعرف على شكل العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة
- هـ- تحديد النمط القيادي الأفضل تطبيقه في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة للتعامل مع العاملين وأثره على الاداء العاملين.

4- فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية: H_0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة عند مستوى معنوية (0.05).

ب- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: H_{0_01}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الديمقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية: H_{0_02}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة- عند مستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة: H_{0_03}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الحرفي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة- عند مستوى معنوية (0.05).

5- نموذج الدراسة:

في ضوء فرضيات الدراسة نحدد نموذج الدراسة كمايلي:

متغيرات البحث

المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية

-نمط القيادة الديمقراطي

-نمط القيادة الأوتوقراطي

- نمط القيادة الحر

المتغير التابع: أداء العاملين

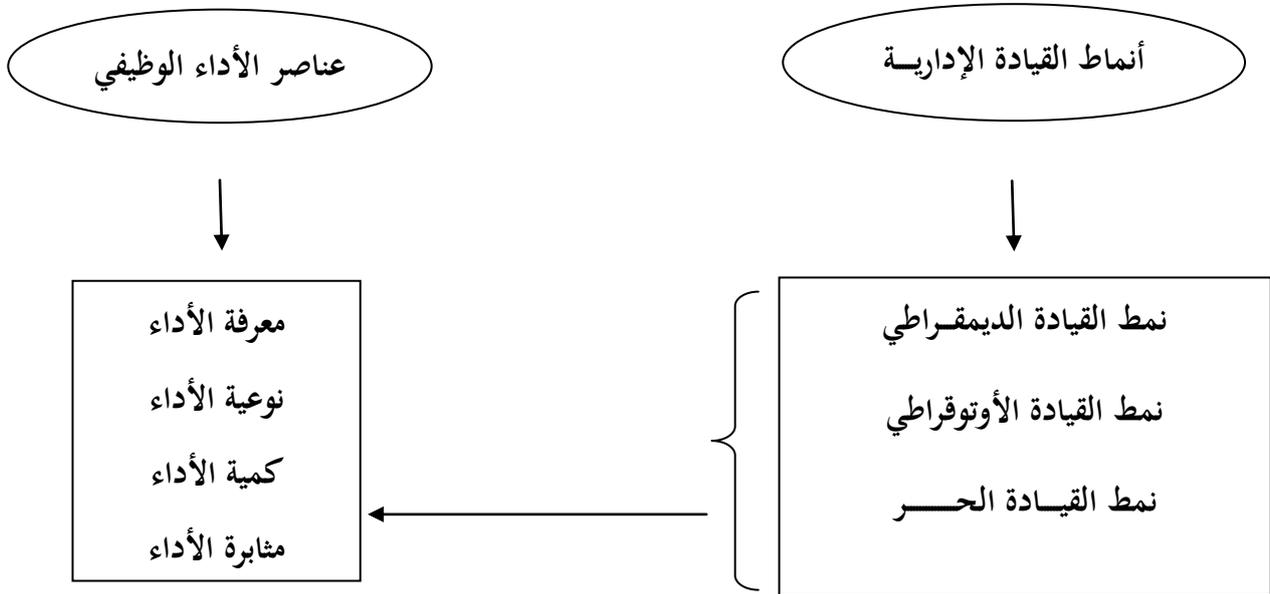
- معرفة الأداء

- نوعية الأداء

- كمية الأداء

- مثابرة الأداء

الشكل رقم (01): نموذج المتغير التابع والمستقل للدراسة



المصدر: من إنجاز الطالبة

6- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة كما يلي:

- أ- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (كمتغير مستقل) على الأداء الوظيفي في المؤسسة (كمتغير تابع) .
- ب- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -بسكرة-.
- ج- **الحدود الزمانية:** لقد طبقت الدراسة خلال فترة التربص الممتدة في الفترة من 2016/2017.

7- منهج الدراسة:

اعتمدنا "المنهج الوصفي" وهو من أكبر المناهج لاجتماعه على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة. فهو أسلوب أو طريقة من طرق التفسير والتحليل بشكل علمي منظم، يركز على جمع معلومات كافية ودقيقة عن موضوع أو ظاهرة من أجل دراستها وتحليلها وتحديد مميزات وأبعادها المختلفة .. كما هي في الواقع، والتعبير عنها بشكل كمي يمكن تفسيره. أي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، وهو ما تم استخدامه في الدراسة.

كما أننا اعتمدنا "أسلوب دراسة الحالة" وهو من الأساليب المستخدمة في المنهج الوصفي، من خلال تجميع المعلومات في الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال تجميع المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة ودراسة هذه المعلومات في ضوء أسئلة إشكالية الدراسة وفي ضوء اختبار الفرضيات.

8- التعاريف الإجرائية

أ- **النمط القيادي:** وهو مجموعة من الأساليب التي يتبعها القائد في المؤسسة بهدف توجيه المرءوسين بحسب الطريقة التي يراها مناسبة، أو هو مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تغلب على القائد تميز طريقة تعامله مع أتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف.

ب- **نمط القيادة الديمقراطية:** وهو نمط يقوم على مبدأ المشاركة و تفويض السلطة، و الاحترام المتبادل بين القائد و تابعيه، واعتبار كل فرد من افراد المجموعة ذوي اهمية بالغة في تسيير المنظمة و تحقيق اهدافها.

ج- **نمط القيادة الأوتوقراطية:** وهو نمط يقوم على اتخاذ القائد لسلطته أداة تحكم و ضغط لإجبار مرؤوسيه على انجاز الاعمال وتوجيهها عن طريق الاوامر و التدخل في تفاصيل الاعمال .

د- **نمط القيادة الحر:** وهو نمط يقوم على اعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام و الأنشطة و مع عدم تدخل القائد في ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط.

هـ- **الأداء الوظيفي:** هو العمل الذي يؤديه المرؤوس، بما يسهم في تحقق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وأتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني.

9- مصادر المعلومات:

أ- المصادر الأولية:

الاعتماد على بعض الوثائق الداخلية المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة ، والاعتماد على أداة الاستبيان بشكل رئيسي.

ب- المصادر الثانوية:

تم الاعتماد في الجانب النظري للدراسة على مايلي:

- العديد من الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
- عدد قليل من الرسائل والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
- عدد من البحوث العلمية العربية والأجنبية المقدمة في ملتقيات ومؤتمرات علمية عربية ودولية.
- عدد من المقالات العلمية العربية والأجنبية المقدمة في مجلات علمية محكمة.

10- الدراسات السابقة:

أ- أهم الدراسات والبحوث السابقة:

فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة .وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها 342 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري و رئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

تبين أن هنالك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القائد في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

-تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستواه

-لقد تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

الدراسة الثانية: حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010.

تمثلت إشكالية البحث "ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث صممت الاستبانة ووزعت على عينة بلغ عددها 340 وتم استرداد (291) استبانة، كما استخدم برنامج spss لتحليل بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر.
- أظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- كذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

الدراسة الثالثة: دراسة بوعمامة احمد فارس (2010) بعنوان: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز التوزيع بقسنطينة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة.

حيث كانت إشكالية البحث كالتالي: " ما هو دور المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة "سونلغاز" للتوزيع بقسنطينة ؟ هدفت هذه الدراسة إلى:

- كشف أهم المعوقات المرتبطة بمستوى كفاءة ومهارات إطارات مؤسسة سونلغاز للتوزيع والتي تنعكس على مستوى الخدمات التي تقدمها لزيائنها وأدائها الوظيفي عموماً
- إبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسة وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة

الكشف عن دلالات الفروق بين عينات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين بالنظر إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو مدى الدور التي تؤديه المهارات القيادية للقائد في رفع مستوى الأداء وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

تمتع القادة والرؤساء ببعض المهارات الإنسانية التي من شأنها أن تزيد من رغبة الموظف على العمل والتي أكثر ما يمارسونها نذكر: إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وحل المشاكل المتعلقة بالعمل، عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة أمور العمل، تشجيع ومدح المرؤوسين في حالة قيامهم بما يستحق. والسعي لتكوين علاقات إنسانية والمودة والاحترام المتبادل، ومهارة التعامل مع الأشخاص.

- إن المهارات الإدارية تساهم وتعمل على زيادة قدرة المؤسسة على الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف بفعالية.

- أن المهارات الفنية تعد من أكثر المهارات توفرا في المؤسسة وذلك يعود إلى طبيعة النشاط التقني في أغلبية الأقسام والمصالح بداخلها ولكن مدى ممارسة الرؤساء والقادة لهاته المهارات يختلف من مدير لآخر.

الدراسة الرابعة: دراسة بنوناس صباح(2007) بعنوان: **النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح النمط القيادي أكثر ممارسة في المستشفى ومستوى أداء العاملين فيه.

- معرفة العلاقة بين النمط القيادي و أداء العاملين.

وخلصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- أن القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في العنصر البشري في المؤسسة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيههم بما يحقق أهداف المؤسسة، ولكي تتحقق فعالية القيادة في توجيه العاملين، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.

- توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل وكيف أن جودة الخدمة ورضا العملاء وسمعة المستشفى وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيههم.

- العمل على تحسين أداء العاملين في المستشفى وذلك من خلال استخدام نمط القيادة المناسب.

- التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي لما يؤدي إليه من خفض في أداء العاملين.

ب- الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستناد من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- إمكانية الرجوع إليها كمراجع مما سهل الطريق لبناء الإطار النظري وضبط الإطار التطبيقي.

- التعرف على المناهج المستخدمة في تلك الدراسات وبالتالي سهلت بناء منهجية دراسته.

- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسات لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للقيادة

الإدارية

تمهيد

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والعلماء منذ مطلع القرن العشرين، وقد أدركت الأمم المتقدمة أن مستقبلها، وطريقة حياتها، ومستوى تقدمها يعتمد على طبيعة القيادة السائدة في مؤسسات مجتمعها. وأصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في كل بلدان العالم إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشر على كل تطور، لذا عدت القيادة عملاً خلاقاً يهتم بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل

ولذلك تحضي القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات وأصبح واضح في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفعالية قيادتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول العديد من المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة والتي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباؤها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة.

والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين، ومن خلالها كذلك يمد المرؤوس رئيسته بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. حيث تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة و مواردها في رفع الأداء، فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين .

ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الإدارية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها، ودراسة القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية يستوجب التطرق إلى مفهوم القيادة ومن ثم التطرق إلى القيادة الإدارية بكل جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

يمكن التعرف على مفهوم القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، وهو ما سيساعد على التفرقة بينها وبين المفاهيم القريبة منها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

أولاً: القيادة في اللغة

في لسان العرب (القيود) نقيض السوق: يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها إن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم⁽¹⁾

ثانياً: القيادة اصطلاحاً

للقيادة عدة تعريف ومفاهيم وفيما يلي سنتطرق إلى بعضها:

- 1- يقصد بالقيادة القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعدياً حسب أولويتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع.⁽²⁾
- 2- وتعرف القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة؛ فهي تفاعل يتم بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى النتائج المرجوة من الطرفين.⁽³⁾
- 3- وتعرف أيضاً بأنها نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة؛ حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به ويمتثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة⁽⁴⁾
- 4- كما تعرف بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.

1- ابن المنصور، لسان العرب، الجزء الأول، المجلد 5، دار المعارف، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 3.

2- أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 1.

3- عزات كرم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات -دراسة ميدانية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 57.

4- عمر محمود غباين، القيادة الفعالة و القائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 129.

5- هي شكل من السيطرة التي تنبني على الشخصية المسيرة، أو على ثقل الجماعة، أو معرفة خاصة في موقف معين، وهي في طبيعتها غير رسمية أساس و ترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين⁽¹⁾

6- التعاريف السابقة يمكن القول إن القيادة هي عملية يقوم بها شخص له صفات وسمات تختلف عن أفراد مجموعته يستطيع من خلالها تحريك هذه المجموعة من الأفراد نحو أهداف مشتركة، من خلال توجيه سلوكياتهم ورغباتهم، بشرط أن يكون هذا الشخص معترف به ومقبول من طرف مجموعته.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة الإدارية سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة الإدارية لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابل للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة. وفيما يلي بعض التعاريف المهمة:

- 1- تعرف القيادة الإدارية لأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستمالة بقصد تحقيق هدف معين⁽²⁾
- 2- كما يعرفها " تانيوم ": "القيادة بأنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف معين⁽³⁾
- 3- وعرفها "عبد الكريم درويش، وليلى تكلا" بقولهما : القيادة الإدارية هي القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته⁽⁴⁾
- 4- القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا فضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج وهي عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له والعاملين معه، وطبيعة العمل الموكل إليهم وهي فن تحقيق وتنسيق وحفز الأفراد والمجموعات لبلوغ الأهداف التي تعمل المؤسسة والتنظيم على تحقيقها.⁽⁵⁾

^{1/} عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة دالي ابراهيم، جزائر، ص12.

^{2/} بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، سنة 2014، ص 18.

^{3/} عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2008، ص 202.

^{4/} ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 18.

^{5/} نواف سالم كنفان، القيادة الإدارية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 97.

5- أما سلامة فتعرفها بأنها " العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتهم نحو تحقيق هدف نحو السعي للوصول إليها في ظل إطار علمي وإنساني." (1)

6- ويرى هانت و لارسون أن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روحا التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة (2)

وعليه يمكن استخلاص التعريف التالي للقيادة الإدارية "القيادة الإدارية تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين."

الفرع الثالث: أهمية القيادة الإدارية

هناك مجموعة من الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها نذكر منها: (3)

1- إن القيادة تمارس دورا أساسا في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجيهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

2- أن القيادات هي من تشكل هيكل المجتمع، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القائد.

3- الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.

4- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

5- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كلٍ منها.

^{1/} محمود حسن جمعة، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، سنة 2011، ص 306.

^{2/} وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في أحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2، ص 304.

^{3/} جمعان بن خلف الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المحوأة، ماجستير في الإدارة التربية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص 19.

وهناك من يرى أن أهمية القيادة تكمن في: (1)

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - 2- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
 - 3- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
 - 4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
 - 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
 - 6- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، إذ يجب أن توفر لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة القادة نسبياً " فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع وعليه تظهر الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية للعاملين قيادة سليمة وحكيمة والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية وعليه يمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه؛ حيث إن الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد (2)

¹/- عبد العزيز محمد معسكر، القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين، 2012، ص15.

² /- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا، 2012، ص 102-103.

المطلب الثاني: عناصر وخصائص القيادة الإدارية.

الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية

ويمكن تلخيص عناصر القيادة في النقاط التالية: (1)

- 1- وجود مجموعة من الأفراد.
 - 2- الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
 - 3- وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.
- وقد حدد " فيدلر " عناصر القيادة على النحو التالي: (2)

- 1- الجماعة أو المرؤوسين: وهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.
- 2- القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لديه من خبرات وقدرات ومؤهلات وصفات شخصية ذات أهمية في نجاح العملية القيادية والرقى بها إلى مستويات عليا.
- 3- الظرف أو الموقف: لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية، وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.
- 4- الهدف: يسعى القائد دائما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين؛ وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية .
- 5- الأنظمة والتعليمات والقواعد: وتعتبر الأنظمة والتعليمات والقواعد من عناصر العملية القيادية المهمة والتي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابيا عن طريق الثواب والعقاب، بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها.

¹ /- بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 54.

² /- خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 50.49.

ويمكن إعطاء نظرة أخرى لعناصر القيادة وهي على الشكل التالي: (1)

- 1- القيادة ظاهرة اجتماعية تتعلق بأعضاء في مجموعة.
- 2- القائد والأتباع يمتلكون أهدافا مشتركة يراد تحقيقها.
- 3- القيادة عملية وليست فقط سمة يتميز بها القائد، والبعد العلائقي في القيادة يحدده تفاعل أعضاء الجماعة فيما بينهم وهذا ما يجعل القيادة متاحة لأي فرد منهم؛ حيث أن القادة هم الذين يبادرون غالبا في تكوين العلاقة ويستخدمون روابط الاتصال، ويتحملون عبء المحافظة على العلاقة.
- 4- مساهمة القائد في التفاعل تظهر من خلال مؤهلاته وقدراته التي يمتلكها.
- 5- مبدأ الموازنة بين بذل الجهد وتحصيل العوائد لدى أعضاء الجماعة يظهر من خلال المساهمة المتميزة للقائد في سبيل تحقيق أهدافهم.
- 6- التأثير هو النتيجة المرئية على مستوى السلوك لظاهرة القيادة.
- 7- وجود القيادة يشمل الجماعات الرسمية وغير الرسمية وهو شيء غير مرتبط بوجود السلطة، مما ينفي حصر ظاهرة القيادة في الوسط المهني التنظيمي.

الفرع الثاني: خصائص القيادة الإدارية

يمكن تلخيص خصائص القيادة في بعض النقاط وهي على النحو التالي: (2)

- 1- **التخطيط الدقيق** : حيث أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة، فلا يترك القادة أي شيء والصدفة أو للحظ.
- 2- **التنظيم** : فالقائد يعرف قيمة التنظيم ليس فقط المحافظة على الوقت والجهد ولكن أيضا في تحقيق النتائج.
- 3- **تحديد الأهداف** : بحيث لا يمكن النجاح أو تحقيق الأهداف المرجوة دون تحديدها مسبقا لما فالقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء الشخصية أو الخاصة بالعمل.
- 4- **صنع القرار** : وهو أن يستمتع القائد بعملية صنع القرار ويكون مدربا على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر ولا ينتظر أن تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لأن يجعلها تحدث.
- 5- **المخاطرة** : إن القائد يميل للمخاطرة وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوي المنافسة.
- 6- **مهارات الاتصال** : يجب أن يتمتع القائد بالاتصال الممتاز والقدرة على إيصال أفكاره ونقل رسائله.

^{1/} - إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة ماجستير في علم النفس والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010، ص 78.

^{2/} - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص ص 44-48.

7- الحركة والفعل :القائد دائم التحرك لأنهاء مهمة ما ومدركا جيدا للفرق بين القول والفعل.

8- المهارات :القائد شخص على درجة عالية من العلم، ويملك معارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة.

وقد أوضح " هرمان " بعض الخصائص التي يمكن أن تختص بها القيادة وهي:(1)

1- الكفاءة والموضوعية :المتتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب.

2- القدرة على التنسيق :من خلال معرفة الناس وامتلاك موقف إيجابي تجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.

3- القدرة على التمييز :وتعتبر القدرة على التمييز والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على معارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة، وتتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.

4- القدرة على تحفيز الأداء :وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.

المطلب الثالث :مهارات القيادة الإدارية

عرفت القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه نشاط الموظفين في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الموظفين في موقف معين لتحقيقه إذ أن هذه العملية التأثيرية تتطلب ضرورة توافر مهارات معينة تساعد القادة في التأثير والاستمرار في توجيه سلوك الآخرين، وقد اتفقت الدراسات و الأبحاث العلمية التي كتبت في هذا المجال على أن المهارات الواجب توفرها في القادة يمكن حصرها في الآتي(2):

1-المهارة الذهنية: والمقصود بها قدرة القائد الإداري على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، واثار التغييرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزاء المؤسسة، وقدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالتنظيم من جهة وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره من جهة أخرى والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم وسياسة وأهداف النظام القائم .وينبثق عن المهارة الذهنية مهارتان وهما :المهارة السياسية والمهارة الإدارية.

1 /- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب -دراسة- تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006 ، ص17.

2 /- محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 11،2011، ص ص 134.-135

أ - المهارة السياسية : وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة، وعادات وتقاليد شعبها . وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، توفر الولاء لخدمة العامة، وتوفر الحاسة السياسية.

ب- المهارة الإدارية : تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم ، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن دلائلها : كفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل داخل التنظيم، والتقييم الموضوعي والعادل للأفراد ، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ومن متطلبات الكفاءة الإدارية القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، كما يرتبط بها خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته.

2- المهارة الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ويجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارات الفنية . ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب، القدرة على التعامل مع الأفراد.

3- المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها. كذلك أن يكون استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. (1)

ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل. وهي مهارات أكثر تحديدا ومألوفة أكثر، وأسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى . ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد : القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمر، الحزم، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه. (2)

¹ -/ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² -/ محمد زرقون، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ونجد من بين هذه المهارات الفنية مايلي:

- أ- القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها.
- ب- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه.
- ج- الفهم الجيد للأمور: بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.
- د- المهارة اللغوية: وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار⁽¹⁾.
- 4- المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها و أنظمتها و خططها، ويجيد أعمال السلطة و الصلاحيات ، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك و فهم جميع اللوائح.⁽²⁾
- 5- المهارة السياسية :** وتمثل في القدرة على التبصر لمصالح العام و الأهداف العامة للدولة ، و الارتباط بالنظام العام و الربط بين أهداف المنظمة و سياستها وبين أهداف و سياسة الدولة و المجتمع ، و التوفيق بين الإتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع و بين عمل المنظمة⁽³⁾.

1- / نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 327.

2- / بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

3- / عامر سالم عوض، مرجع سبق ذكره، ص 211.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

تعددت نظريات القيادة وتنوعت، وقد ركزت كل نظرية على اتجاه معين، ولمواكبة التطورات البيئية المحيطة وضمان نجاح المنظمات وبقائها ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات، فتعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب في مجال القيادة وتعددت معها نظريات هذه الأخيرة من أجل إعطاء تفسيرات لنشأة وتطور القيادة ونظريات القيادة، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

المطلب الأول: نظريات القيادة التقليدية

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على أساس أن الشخص الذي يتمتع عن باقي أفراد مجموعته بصفات وخصائص لا تتوفر فيهم يفرض نفسه على هذه الجماعة ويعتبر قائدا لها، حيث يستطيع هذا القائد أن يغير من سمات وخصائص الجماعة التي ينتمي إليها. وتعتبر هذه النظرية من أول النظريات في القيادة ومن أبرز روادها " فرانسيس جالتون " الذي قدم عددا من البيانات الإحصائية لتأييد النظرية.

وتوجه إلى هذه النظرية الكثير من الانتقادات من أهمها أن درجة التغيير التي يحدثها القائد في الجماعة ليست مطلقة، بل هي مقيدة بشخصية هذا القائد المرتبطة بظروف الجماعة، كما ان هذه النظرية لا تكون إلا إذا كانت الجماعة على استعداد لتقبل التغيير الذي يريد القائد إحداثه (1)

الفرع الثاني: نظرية السمات

وهذه النظرية تشير إلى خصائص أو مميزات القائد وظلت هذه النظرية لفترة من الزمن تستخدم كمبرر للقيادة الناجحة والفاعلة فأصبح التركيز في اختيار القادة يعتمد على هذه الخصائص والسمات الشخصية. وتقوم هذه النظرية على أساس إن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أي أن القائد يولد ولا يصنع.

وكان هناك مثار جدل عن أهم الخصائص والسمات الواجب توفرها في القائد وكان من أهم تلك السمات التي نذكرها بعضها كما يلي: (2)

- 1- القدرة على الحفز والتشجيع فالقائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد على الأداء
- 2- القدرة على الاتصال؛ فلا بد للقائد لأن يكون قادرا على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة كما يتميز بقدرته على أسلوب المحاوراة والإنصات.

¹ -/ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 183 .

² -/ جمعان بن خلف الغامدي، مرجع سابق، ص 27.

- 3- القدرة على الإقناع؛ فمن صفات القائد أن يكون قادرا على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسين تلك الثقة فتصبح لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية.
- 4- غرس الثقة في الآخرين؛ حيث يتطلع المرؤوسين إلى معاضدة قائدهم ومساندته ليس في مجال عملهم فقط بل حتى في أمورهم الخارجية عن إطار العمل.
- 5- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين فالقائد الناجح هو الذي لديه إدراك كامل لجوانب الضعف والقوة في مرؤوسيه وما هي إمكانيات كل ف رد منهم فلا يكلفهم فوق قدراتهم.
- 6- القدرة على اتخاذ القرارات؛ فبعد جمع المعلومات والحقائق لموقف معين يقوم القائد بتحديد الإجراء الذي يجب أن يتخذه ويقوم بتنفيذه.

ولهذه النظرية عدة مآخذ منها: (1)

- 1- تحدد نظرية السمات الأهمية النسبية أو الأوزان المختلفة لتلك الخصائص.
- 2- تجاهلت هذه النظرية تأثير المرؤوسين على نتائج القيادة.
- 3- لم تفرق بين السمات المطلوبة للوصول إلى هدف وتلك السمات المطلوبة للحفاظ على مركز القيادة.
- 4- تنظر إلى أن عوامل البيئة لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة.

المطلب الثاني: نظريات القيادة السلوكية

الفرع الاول- نظرية ليكرت لنظم القيادة: توصل رنسيس ليكرت إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة ميتشيجان الأمريكية، حيث توصل إلى طرح أربعة أنماط للقيادة بناء على أسلوب اتخاذ القرارات هي (2):

- 1- النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة بين الإداري والمرؤوس..
- 2- النمط التسلطي الخير: حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.
- 3- النمط الاستشاري: وهنا تبدي الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة، ولكنه ليس كاملا في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى

¹ /- نفس المرجع السابق، ص28-29.

² /- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص56 - 57

4- النمط المشارك : وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويفترض "ليكرت" أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ لأنه يزيد من الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة تعمل كوحدة واحدة ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق والأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين.

الفرع الثاني - نظرية الشبكة الإدارية:

وهي عبارة عن دراسة مكتملة لما قامت بهما أبحاث جامعي **أوهايو وميشيغان** الأمريكيتين حيث قام بهذه الدراسة "روبرت بليك وجين موتون" **Robert blak & mouton** وكانت هذه الدراسة في أوائل الستينات. وتقوم هذه النظرية على بعدين هما:

- الاهتمام بالإنتاج.
- الاهتمام بالعاملين.

حيث طور " بليك وموتون " هذه النظرية من خلال شبكة إدارية لأن الغرض منها التعرف على الأساليب القيادية المختلفة، وقد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة وكذلك يتمكن القائد من الاستفادة منها من خلال تحديد البدائل المتوفرة له من أجل تحسب فاعليته كقائد من خلال توفير خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة الإدارية وهي: (1)

أسلوب إدارة الفريق (9-9) قيادة الرؤية المشتركة : حيث يتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالأفراد والإنتاج ويركز القائد على روح الفريق في العمل ومحاولة الحصول على إنتاج جديد من خلال بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة، وهذا الأسلوب الفعال يعتمد على:

- 1- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.
- 2- تشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرار
- 3- دعم العمل الجماعي وتحقيق التفوق.

أسلوب الإدارة المتسلطة (1-9) قيادة الكفاءة: وهي عبارة عن قيادة متسلطة ومنشودة بشكل كبير وخصوصا في أمور الإنتاج بغض النظر عن حاجات المرؤوسين ومشاكلهم، والقادة من هذا النوع يبتكرون عملية اتخاذ القرار بشكل مركزي وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

¹ /- فانتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، صص 83-86.

أسلوب الإدارة الإنسانية (1-9) قيادة العلاقات الإنسانية ، وهذا النوع من الأساليب القيادية يهتم باحتياجات المرؤوسين مع تركيز ضئيل على العمل والإنتاج فالقادة هنا يهتمون برضا الآخرين لتفادي النزاعات والخلافات في المؤسسة. أسلوب الإدارة الصعبة (1-1) ، القيادة غير المبهمة ، وهنا تهتم القيادة بالإنتاج والأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، لأن هدف القائد هو بذل القليل من الجهد ليحافظ على بقائه عضواً في المؤسسة، وساعدت الشبكة الإدارية القادة على تطوير أساليبهم من خلال اختيار الأسلوب الذي يمارسونه وبالطبع توجد برامج تدريبية للقادة تساعد على القيادة فيما لو اختاروا أسلوب غير فعال.

من خلال الأساليب السابقة نستنتج أن هذه النظرية تشجع على الانتقال بأساليبهم إلى قيادة الفريق وذات الحماس والاهتمام الكبيرين بكل من الإنتاج والإنسان.

شكل رقم (02) : الشبكة الإدارية.

عالي	الإدارة الإنسانية أو العلاقات الإنسانية									إدارة الفريق أو الأسلوب التكاملي		
10												
9												
8					قياس معتدل و متوازن							
7												
6												
5												
4												
3												
2												
1												
	متدني	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	عالي
		الإهتمام بالإنتاج										

المصدر: فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص.84

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه كلما اتجهنا نحو الاهتمام بالإنتاج وكذا الأفراد يجب علينا اعتماد أسلوب الفريق أو كما يسمى الأسلوب التكاملي بينما العكس إذا انخفض اهتمامنا بكل من الإنتاج والأفراد وجدنا أنفسنا في صدد استخدام أسلوب القيادة الانفعالية وبين هذا وذاك تظهر 3 أساليب أخرى هي القيادة الإنسانية والقيادة المتسلطة وكذا القيادة المعتدلة أو الأسلوب المعتدل.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الموقفية

الفرع الأول- نظرية فدلر في القيادة:

أنكر " فدلر " **Fiedler** وجود أسلوب واحد في القيادة ونادى بأن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، وفي رأيه أن الموقف يتأثر بالعوامل التالية: (1)

1- **قوة مركز القائد**: إذ أن قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين يسهل عمل القيادة.

2- **طبيعة العمل**: حيث أن طبيعة العمل تحدد الموقف القيادي، فالأعمال الروتينية تسهل عملية القيادة.

3- **علاقة القائد بمرؤوسيه**: إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد

وبالتالي تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلاً.

الفرع الثاني- نظرية المسار الهدف:

تقوم نظرية المسار و الهدف لمؤسسها " روبرت هاوس " **Robert House** - على فكرة بسيطة مفادها أن الدور الرئيسي للقائد يتمثل بضمان توافر العوائد التي يرغب بها الأفراد مقابل انجازهم للأهداف التنظيمية، فضلاً عن دوره في تحديد السلوكيات التي يجب أن يمارسها هؤلاء الأفراد من أجل الحصول على هذه العوائد، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات أو الدعم أو إمدادهم بالموارد الضرورية التي تساعد التابعين على انجاز مهامهم. وبعبارة أخرى فإن سلوك القائد بموجب هذه النظرية يعتبر مقبولاً ومرضياً للتابعين عندما يرونه مصدراً لرضاهم، أي أن سلوك القائد سوف يزيد من جهود تابعيه (يزيد من دافعيتهم نحو العمل) متى ما أسهم في تحقيق الآتي: (2)

1- إشباع حاجات التابعين اعتماداً على الأداء الفاعل.

2- انتهاج السلوك المشكل لبيئة التابعين من حيث كون القائد مدرباً وموجهاً وسانداً ومكافئاً.

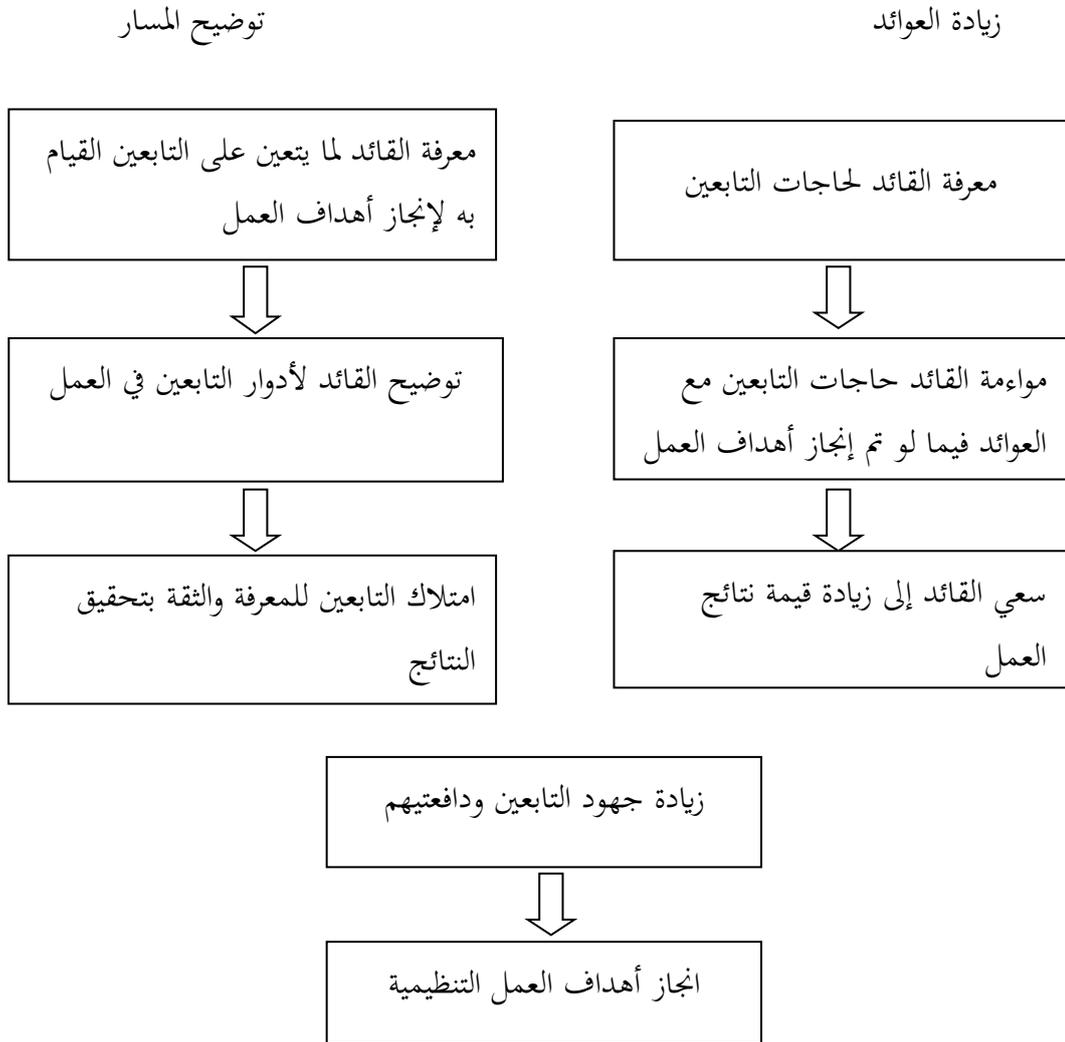
وبعبارة أوضح فإن الوظيفة الرئيسية للقائد تتمثل في مساعدة التابعين للبقاء في المسار الصحيح، كما هو موضح في

الشكل التالي:

1 /-هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الراية، عمان، 2010، ص93.

2 /-إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص497-498.

شكل رقم (03) : دور القيادة بموجب نظرية المسار الهدف.



المصدر :إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص. 498

من الشكل الموضح في الأعلى يتبين لنا دور القائد نحو مرؤوسيه فهو يقدم لهم كل ما يحتاجونه لتنفيذ المهام من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالإضافة إلى توضيح السلوك والمسار الصحيح لتنفيذ المهام، وهذا ما يخلق لدى التابعين دافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية ويخلق لديهم رضا عن سلوك القائد اتجاههم.

المطلب الرابع: النظريات القيادة الحديثة

الفرع الأول: النظرية التفاعلية

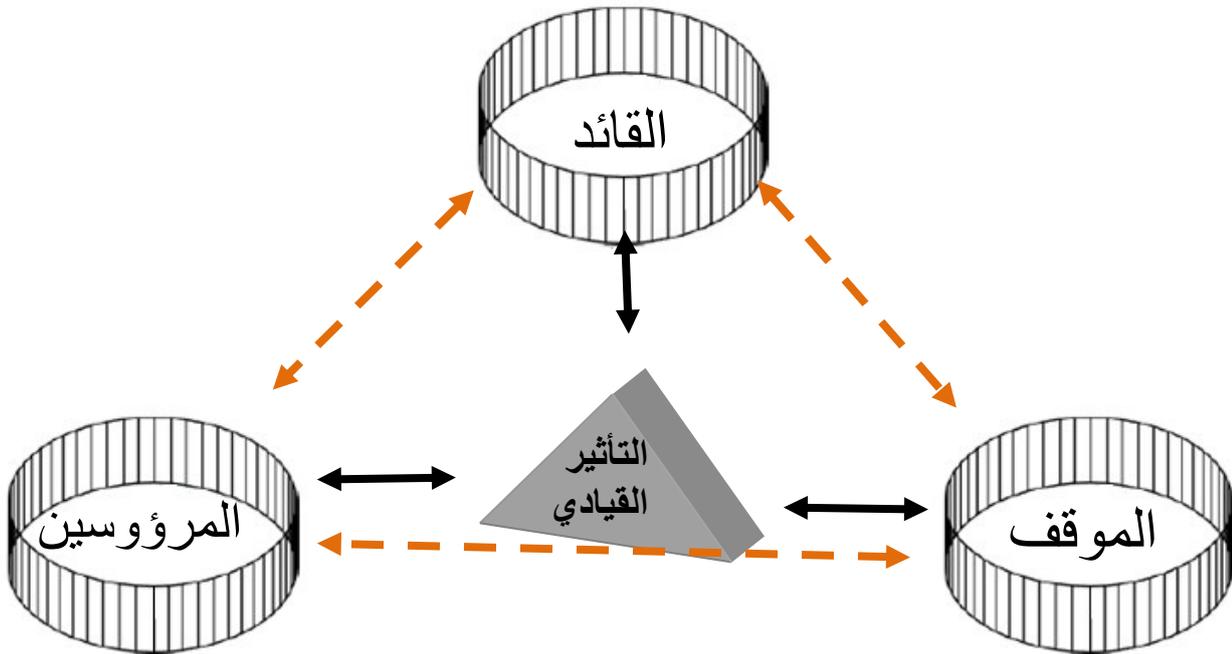
يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف.

حيث عبر الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات و التفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين و خصائص الموقف .

فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي بينهم مع بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف أو البيئة من جهة اخرى. ليتشكل في إطار عملية التفاعل والتبادل هذه النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة. (1)

والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:

شكل رقم (04) : نمط التأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر، الأردن ، 2007 ، ص 439.

¹ / - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن ، 2007 ، ص 438.

الفرع الثاني: النظرية التبادلية

تقوم على اساس تحديد الادوار والاعمال التي يجب على العاملين القيام بها وربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين للقيام بها على أكمل وجه.

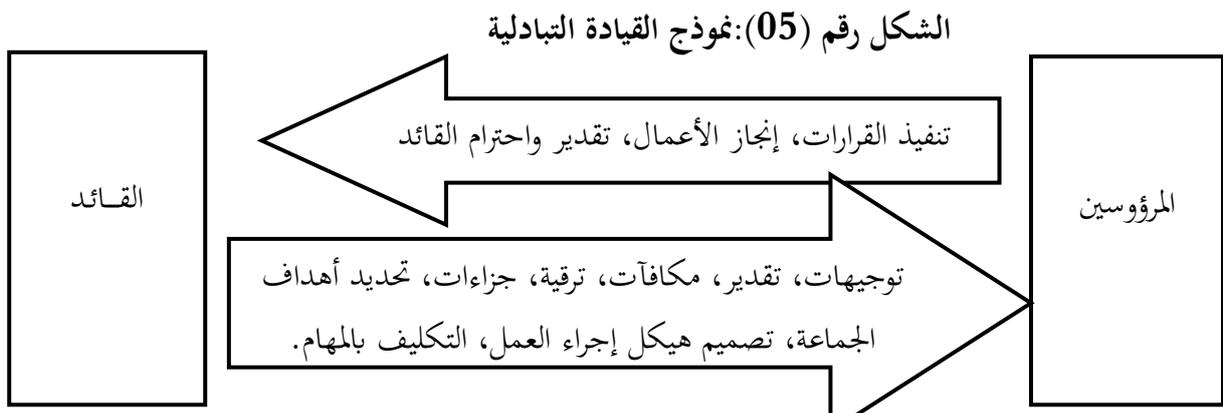
ويعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الانظمة والقوانين بالإضافة الى الحوافز والمكافآت (1).

فالقائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين، كما يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية ويقدم المكافآت المناسبة للتابعين كما يأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية للتابعين فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين وكل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة.

هذا النوع من القيادة مبني على علاقة التبادل بين القائد و التابعين والقائد هنا يهتم بالنتائج و يركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين و ضبط أعمالهم، حيث أن القائد يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال الرؤية ويعرف كيفية مكافأة جهود والتزام الموظفين. (2)

ويرى **جيمس ج. هانت** وآخرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد وتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه. وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي والتوجيهات التقدير المكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل التكليف بالمهام.

أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال تقدير واحترام القائد . والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية(3).



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 63.

1/ - عزات كريم العدوان، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

2/ - رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الابداع في المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، سنة 2014-2015، ص 28.

3/ - كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، سنة 2014-2015، ص 39-40.

الفرع الثالث: نظرية القيادة التحويلية

أما القيادة التحويلية فهي قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن.

فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الحارق على المرؤوسين. والقيادة التحويلية يشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.

- والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدراتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية

- إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات ، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحدة النجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني إن المدير يجب أن يكون مهياً للقيام بدور إيجابي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين. ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية :

الرؤية ، التمكين للآخرين ، الكاريزما ، خصوبة الخيال ، الرمزية ، النزاهة (1)

الفرع الرابع: القيادة الكاريزماتية

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس وكونجر في (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه

-القيادة الكاريزمية نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الجماعة فالقائد الكاريزمي يرتبط بجاذبية و شخصية تؤثر في المرؤوسين و تدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته و أوامره، يعني يعني بهذا إمكانية تطوير علاقات خاصة بين القائد و تابعيه كما أن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على الهام وتحفيز الموظفين على العمل أكثر من المعتاد رغم العقبات . ويشير هاوس في نظريته إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزماتية هم أشخاص يملكون خصائص أو قدرات استثنائية ويتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزماتية خاصة في مرؤوسيهيم. (2)

1 -/ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 85

2 -/ نفس المرجع السابق، ص 86.

وقد حدد خصائص معينة تزيد من قدرة القائد الزعامية هي :

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛ - تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.

- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش.

- إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة.

- تعايش المرؤوسين مع الرسالة التنظيمية.

- تركيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف.

وقام هاوس وأصدقائه بدراسات توصلوا من خلالها إلى أن هناك نوعين من القادة الكاريزميين هما:

- **القائد الكاريزمي السلبي**: حيث يركز استعمال سلطته الشخصية من اجل إشباع حاجاته الذاتية فقط. دون الاهتمام

بمصلح الآخرين، وقدم مثالا على ذلك **أدولف هتلر، داويد كوريش**

- **القائد الكاريزمي الايجابي**: على النقيض من ذلك، يجذب الإيثار و يعزز التمكين لدى التابعين ويحملهم المسؤولية وقدم

مثالا على ذلك **مارتن لوثر كينغ .**

وأشارت نتائج الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الكاريزمية (الملهمة) يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا

والإنتاجية، عن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التبادلية التي تعتمد أساسا على الاهتمام بجوانب العمل أو الجانب

الإنساني .

في عام (1985) وسع **باس** من عمل **هاوس** بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والسمات الكاريزمية لكنه

أكد أن القيادة الكاريزمية تعد شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا للقيادة التحويلية

وعلى الرغم من شيوع أفكار القيادة الكاريزماتية في أدبيات القيادة الحديثة إلا أنه لم تجر سوى دراسات قليلة لاختبار

معناها وتأثيرها بشكل محدد، كما أثبت العديد من الانتقادات الخاصة بإمكانية إساءة استخدام القائد الكاريزماتي

لقيادته.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه ، وباختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد وباختلاف البيئة التي ساهمت في تشكل القائد وخلفيته الفكرية والعلمية ، كل هذا يجعل الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة تتباين و تختلف أيضا. حيث تطورت أنماط القيادة مع تطور الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والتي كشفت عن أبعاد جديدة في سلوك القائد ونمطه، واهتم كتاب الإدارة بعرض أنماط القيادة، وفيما يلي نعرض أهم هذه الأنماط:

المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية

إن أهم السمات التي تميز سلوك القائد الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل ، ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل عمل صغير أو كبير في المنظمة ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ، ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم ، ويركز على الاهتمام بالإنجاز للعمل وعلى المحافظة على مركزه ، وأحيانا ينسب كل إنجاز يتحقق في المنظمة إلى نفسه.

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الحيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أولاً- القيادة الأوتوقراطية التسلطية او التحكمية: توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدوا استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده⁽¹⁾

وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته.⁽²⁾

ثانيا - القيادة الأوتوقراطية الحيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الحير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته⁽³⁾ وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن

1 -/ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

2 -/ نفس المرجع السابق، ص 159.

3 -/ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره، ص 149.

القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، وقيم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة⁽¹⁾

ثالثا - القيادة الأوتوقراطية اللبقة: وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليركز لدى العاملين انطبعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار⁽²⁾

الفرع الثاني : مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" و"كل من" بروم و مان "منها:

-الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية.

-الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.

-الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما جروي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:⁽³⁾

-خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛

-عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.

-عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.

-إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.

1 /- نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 159.

2 /-المرجع السابق ، ص 162.

3 /- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة ،2010،ص44.

- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة
-إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك أن كثيرا من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

الفرع الثالث: عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي: (1)

-مركزية السلطة والإنفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.

-إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل
-إن إتباع القائد الأوتوقراطي ، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد- الاتصالات الهابطة-من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

-استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلي كنوع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.

-استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط . ومن أبرز مظاهره (السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات).

-ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتهما (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع).

¹ /-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ، ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة و ظروف محددة محددة.

إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيه وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار، وعليه فإنهم ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة.

المطلب الثاني: نمط الديمقراطي القيادة

- يقصد بالقيادة الديمقراطية تلك التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه، إشراك فعليا في اتخاذ القرارات خاصة ما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة، وذلك دون أن يكتفي بطلب العون أو المساعدة منهم في صنعها، فهو القائد الذي لا ينفرد بصنع هذه القرارات اعتمادا على سلطته الرئاسية أو الرسمية وإنما ينضم إلى أعضاء منظمته كعضو وزميل مشارك في صناعة القرارات وفي إنجاز الأهداف المشتركة، وفي هذا النوع من القيادة يفضل القائد أن لا يعطي لمرؤوسيه توجيهات مسبقة وهو إن أعطاهم إياها فهو يعطي إلا القرار المطلوب منها هادفا من ذلك أن يحتاج لهم الفرصة أكبر ومشاركة فعالة في صنع القرارات وفي تسير شؤون المنظمة بوجه عام

-وتجسيدا لما سبق فإن القيادة الديمقراطية تباشر أعمالها خلال جماعية التنظيم وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين السياسات التنظيمية وخططه وأهدافه وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحث سواء كانت هذه العلاقات بين القيادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم لا على أساس شخصي، فتكون الجزاءات الصادرة في القيادة ثوابا أو عقابا على أساس دقائق عملية.⁽¹⁾

ولنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها:

-تنمية العلاقات الإنسانية : حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري ، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم .

¹ /- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص170.

- المشاركة في صنع القرارات : تساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في تعرف كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف ، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

تفويض السلطة : إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري ، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها ؛ كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد ، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة (1)

الفرع الأول : أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي :

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.
- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على مناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله.
- القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين.

- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار و في طرق تنفيذه

الفرع الثاني: مزايا النمط الديمقراطي للقيادة

لنمط الديمقراطي في القيادة العديد من المزايا أهمها: (2)

- الاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم مما يؤدي إلى إيجاد التعاون الإيجابي بين أفراد المنظمة.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية
- تحقيق ترابط جماعي بين العاملين وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.

1 /- خالد صاهود مزعل الظفيري، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية، عمان، 2006، ص ص 25-26.

2 /- شروق احمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في المنظمات الأعمال، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 23.

- تنمية روح الابتكار و زيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم و مقدراتهم.
- الشعور بالاستقرار النفسي والأمان للعاملين مما يجعلهم يقبلون على العمل بكل إخلاص.

الفرع الثالث: عيوب النمط الديمقراطي للقيادة

للنمط الديمقراطي في القيادة بعض العيوب كمايلي: (1)

- المبلغة أحيانا في تفويض السلطة وتنازل القائد عن جزء من مهامه.
- استنفاد وقت وجهد القائد في الاجتماعات والاتصالات مع العاملين.
- تسبب بعض العاملين وعدم إحساسهم بالمسؤولية
- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه ، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين وأهدافه مع أهداف التنظيم وهو الأمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل علي أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
- ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية ومع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

¹/- نفس المرجع، نفس المكان.

المطلب الثالث: نمط القيادة الفوضوية (الحر)

يطلق عليها في بعض الأدبيات بالقيادة الغير موجهة، فهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو كأنها غير موجودة، كما يترك القائد كامل المسؤوليات لمروؤسيه ويعتمد عليهم اعتمادا كلياً في تحقيقها، ويقوم القائد عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه⁽¹⁾.

هذا النمط القيادي الحر فهو على خلاف النمط الأوتوقراطي تماما حيث يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ووضعها موضع التنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة و فاعلة، لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك، ولهذا فان تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية، وقد يناسب هذا الأسلوب من يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية كما في حالة مؤسسات الأبحاث والدراسات العلمية .

ويتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون أي التوسع في تفويض السلطات.⁽²⁾

الفرع الأول: مزايا نمط القيادة الفوضوية (الحر)

توجد عدة مزايا بهذا النمط ونذكر من أهمها ما يلي:⁽³⁾

- أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والاختصاص وأن تكون كفاءتهم عالية، بحيث يفوض القائد السلطة، وهم مكلفون بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد، وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤوليات الناتجة عن العمل كافة، واستجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم حيث سيبدلون قصارى جهدهم لإثبات جدارتهم.

- أن يحسن القائد اختيار من سيفوض اليه السلطة من بين مجموعة العاملين إذ لا شك ان هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم و أهدافه.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتوضيح الآراء و الأفكار.

- القائد يمد الأفراد بالمودة والاحترام المتبادل و تقديم المساعدة لهم

1 /- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و ادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، عمان،الأردن،2010،ص42.

2 /- خالد عبد الوهاب الزيديين، مرجع سبق ذكره ، ص 54

3 /- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص 277-278.

- يمكن أن يكون الأسلوب فعالا عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة كأن يطبق في المؤسسات العلمية ومراكز البحث والمستشفيات حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين ودكاترة الذين تترك لهم حرية العمل فقد يمنحهم القائد من القيام ما يتوجب عليهم عمله ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.
يكون هذا النمط فعال في الحالات الآتية:

- في حالة توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة و الخبرة .
- عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين

الفرع الثاني: عيوب نمط القيادة الفوضوية(الحر)

كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود عدة عيوب في هذا النمط ومن أهمها:(1)

- عدم توفر حماس كبير للعمل من قبل العاملين.
 - تهرب قادة الجماعة عن تحمل مسؤوليات إضافية.
 - عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة
 - إهمال معظم جوانب النشاط وإضاعة الوقت وازدواج الجهد(2).
 - لا يؤدي الأعضاء الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم.
 - محاولة فرد من المرؤوسين السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود تردعه.
 - الفرد الذي يعمل بحرية لا يكون سعيدا وراضيا لأن الحرية الزائدة تؤدي إلى تنازلات عكسية.
 - افتقار المجموعات إلى الضبط والتنظيم وعدم وجود ضوابط تنظيم لدى الأفراد والمجموعات داخل التنظيم.
 - يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد.
- يكون هذا النمط غير فعال في المجالات الآتية :

- في حالة نقص الشعور بالعمل كفريق بين أفراد المجموعة
- عندما تكون الأهداف غير واضحة للمجموعة
- في حالة وجود رجة منخفضة من المهارات والمعرفة بين أعضاء المجموعة.

¹-نبيل أحمد محمود العرايب، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، 2010، ص 31

² -/فانن عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 149.147.

خاتمة الفصل

نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين من الفكر الإداري حيث ظهرت دراسات كثيرة في مجال القيادة، وأصبح محور هام للدراسة والبحث في العلوم الإدارية حول ظهوره والسمات التي تميز القادة، واعتبار أن القائد يمتلك خصائص تمكنه من التأثير الايجابي في سلوك العاملين والذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

تم التركيز في هذا الفصل على الإطار النظري لكل من القيادة الادارية، الذي تبين من خلاله أن القيادة الادارية هي أداة توجيه فعالة وذلك راجع الى قدرة القائد على إصدار الأوامر والتأثير في الآخرين طواعية من أجل إنجاز الاعمال المكلفين بها عن رضا واقتناع.

فالقيادة الادارية تكون من خلال التأثير في الأفراد والقائد هو من يرشد ويوجه على خلاف المدير الذي يعتبر مسؤول يمتلك سلطة رسمية، وهذه القيادة تقوم على عدة نظريات التي هي في الأصل طرق لاختيار القائد منها السمات التي تركز على أهم الصفات التي يجب توفرها في القائد لكن عجزها في تحديد هذه الصفات بصفة دقيقة أدى الى ظهور النظرية السلوكية والتي طرحت القيادة كسلوك يقوم به الفرد حيث أن سلوك القائد يؤثر في أداء العاملين ومبدؤها هو أن هناك سلوك واحد فقط يتبعه القائد لكن هذان المدخلان أهملتا الموقف الذي تمارس القيادة في إطاره، لتأتي النظريات الموقفية والتي تنفي مبدأ النظرية السابقة بأنه لا يوجد أسلوب واحد صالح في جميع المواقف، واعتبرت متغيرات الموقف على انها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين حتى ظهور النظريات الحديثة للقيادة بسبب التغيرات الحديثة في مجال الادارة ومن اهم هذه النظريات النظرية التفاعلية، التبادلية، التحويلية و الكاريزمية.

أما فيما يخص أنماط القيادة الادارية فقد لاحظنا أن كل نمط من انماط القيادة له مميزاته وعيوبه، وعند اختيار النمط قيادي معين يؤخذ بعين الاعتبار فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم بالإضافة الى ذلك يعتمد اختيار النمط على المرؤوسين وكذلك البيئة أو الجو السائد في المنظمة، وهما اختلفت انماط القيادة فإن مهارة القائد تكمن في معرفة اختياره الاسلوب المناسب للموقف المناسب الذي يؤثر به تأثيرا إيجابيا على سلوك العاملين. وحتى يضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها مما يضمن ديمومتها واستمراريتها كان لزاما عليها توفير قيادات ادارية فعالة قادرة على التأثير وتحقيق الأهداف.

الفصل الثاني

الأداء و تأثيره بأنماط

القيادة الإدارية

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، وباعتبار أن العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة فهو بالتالي يحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم تحسين أداء أفرادها العاملين مرتبط بشكل كبير بتوفر عاملين أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائم الذي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين .

ومن هذا المنطلق فإن أداء العامل يعتبر الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرارية. وحتى تضمن المنظمات فعالية الأداء فإنها تقوم بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، ويشرف عليها أفراد مدربون على القيام بذلك.

حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن أداء العاملين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء العاملين

المبحث الرابع: تأثير الانماط القيادية على أداء العاملين

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

يعد أداء العاملين مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل الفروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث يعتبر العنصر الأساسي الذي تبحث فيه المؤسسة وتعمل على دراسة سبل تحسينه دوما من خلال القيام بتقييمه والبحث عن سبل تطويره. فهو يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والاستمرارية.

ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتها وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء حتى يمكنها الخوض في غمار المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

الفرع الأول: المفهوم اللغوي

- يعتبر قاموس اللغة الفرنسية " LAROUSSE " كلمة الأداء " PERFORMANCE " كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة " PERFORMANCE " المأخوذة من الكلمة " PERFORMER " ولتي تعني أتم أو أنجز أو أدى. (1)

الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي

- يشار إلى الأداء كذلك " بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب. " ويشير أيضا إلى أننا يمكننا القول على المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسويتها " (2)
- ويعرف أيضا بأنه " كونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل " (3)
- وقسم آخر من المفكرين يرى أن " الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. " (4)
- ويعرف أيضا بأنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل التكاليف. "

1 -/ Dictionnaire Larousse de la langue Française , 2001, P : 766.

2 -/ يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO - ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 115 .

3 -/ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 477 .

4 -/ فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231 .

- وعرف أندروود الأداء بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"⁽¹⁾

- ويمكن تعريف الأداء على أنه⁽²⁾ "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة." وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

- ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، " إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"⁽³⁾

الفرع الثالث: مفهوم أداء العاملين

يعد مصطلح أداء العاملين مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتراحه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له (كالمرودية والفعالية والإنتاجية)، و قبل التطرق إلى تحديد مفهوم أداء العاملين، لابد من أن نوضح بعض المفاهيم المرتبطة به، ومن بين أهم هذه المفاهيم، مفهوم الكفاءة والفعالية والملائمة:⁽⁴⁾

-الكفاءة تعني انجاز الأشياء على النحو الصحيح.

-أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل العامل..

-بينما الملائمة هي النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع.

و فيما يخص تعريف أداء العاملين فلقد أعطيت تعاريف متعددة منها:

-أنه " النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل كما عبر كذلك على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه وعليه يمكن تعريف أداء العاملين بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل"

¹ -/ عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي عمان ، 2010 2011، ص 104.

² -/ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 209.

³ -/ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 175.

⁴ -/ غول محمد عادل، دور برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، 2014-2015، صص 15-16.

كما يعبر أداء العامل⁽¹⁾ " عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .

- كما أن الاداء يعبر: " عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها " .

- كما أداء العاملين بالمفهوم العام على أنه " القدرة على إنجاز المهام وتنفيذها " (2)

- ويعرف أيضا بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " (3)

دائما وفي الإطار ذاته عرف الأداء البشري على أنه " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة المدروسة " (4)

المطلب الثاني : محددات أداء العاملين

إن أداء العاملين هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام " ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1- الجهد:

هو اجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

2- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3- إدراك الدور:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

¹ -/ بوشليق الامين ،دور التكوين في تحسين أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة، ورقلة 2015،ص06.

² -/ شنافي نوال، تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004 ، ص56

³ -/ نفس المكان.

⁴ -/ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص86.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر (1)

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء لا يتحدد فقط بناء على توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل ما بين ثلاثة محددات رئيسة هي (2):

1- **الدافعية الفردية** : أي بما لدى الفرد من رغبة وإقبال للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال بما يمتلك الفرد من حماسة وإقبال العمل , بحيث يتوافق مع ميوله واتجاهاته و أهدافه.

2- **مناخ العمل** : وهو يمثل بيئة العمل الداخلية و ما يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته، بحيث تكون بيئة محفزة للفرد تولد لديه الإحساس بالرضاء والسعادة بعد أن يكون قد حقق أهدافه ورغباته.

3- **قدرة على أداء العمل** : لا تأتي هذه القدرات إلا بمقدار ما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعرفة بالعمل الذي يقوم به، وهذا لا يتكون للفرد إلا من خلال التعليم والتدريب على كيفية أداء العمل لاكتساب المهارات والخبرات... الخ.

- حيث نلاحظ بأن هناك علاقة طردية ما بين مستوى الأداء وكل من المقدرة على العمل، والرغبة في العمل فإذا زادت المقدرة لدى الفرد أو الرغبة , فإن مستوى الأداء حتما سيزداد , وإذا أنخفض لديه أيا منهما (الرغبة و المقدرة) سوف ينخفض تبعا لذلك مستوى الأداء، للفرد وهذا ما عبر عنه السلمي من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل}$$

1 /- بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، 2007، ص 11.

2 /- ركان محمد حسن الخطيب، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص 101-103.

المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه

الأبعاد هي: (1)

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

1 - كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2 - الجهد المبذول:

وتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3 - نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

¹ /-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

-من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

-هذا الأخير الذي يلعب دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز و التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم و تصرفاتهم أثناء العمل على مقدر التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم وعلى معاملتهم لزملائهم و مرؤوسيهم حيث يعتبر تقييم الأداء أمرا هاما بالنسبة للمؤسسة والعامل معا، فهو يمثل للمؤسسة المعيار الذي يبين مواطن القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين كما تتحدد عليه بناء الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

يقوم الأفراد في المؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات معينة قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وللتعرف على مستوى الأداء المنجز لابد من اللجوء إلى عملية تقييم الأداء فهي من العمليات الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى. لذا توليها المؤسسة اهتماما كبيرا باعتبارها الوسيلة التي تسمح لها بالتعرف على مدى تحقيق الأهداف المخططة.

وهناك عدة دراسات تناولت مفهوم تقييم أداء العاملين وأضفت عليه معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين باعتباره اللبنة الأساسية لتقييم الأداء.

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه:" العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه:"دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى".⁽¹⁾

دائما وفي الإطار ذاته عرفت عملية تقييم الأداء على أنها " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا"⁽²⁾

¹ -/ حسان بوعابة، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 68.

² -/ محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006، ص336.

ويقصد به " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلاً". (1)

أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظرتة حول مفهوم تقييم أداء العاملين كمايلي:

"هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس

للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا" (2)

من التعاريف الأنفة الذكر يمكننا أن نخلص إلى تعريف:

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة و دورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.
- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل، سواء ما تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية أو ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملائمتها للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.
- عملية تحليله لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المطلب الثاني : أهداف وخطوات تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: أهداف تقييم أداء العاملين

تتمثل أهداف عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي (3)

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي.
- تساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.

1 /- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة، الأردن، 2009، ص 169.

2 /- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000، ص331.

3 /- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، العدد 10 ، مجلة الباحث، 2012 ، ص324 .

- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح لإمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
- وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يزود مسؤلي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم، وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- يساهم في تزويد مسؤلي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.
- تقييم برنامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على وهناك من يقسم الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة والمديرين والمرؤوسين كما يلي⁽¹⁾:

1-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة

- من بين أهم الأهداف التي تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

-مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2-أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف هذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

¹ /-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، سنة 2003، ص ص 201-202..

-الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

-تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3-أهداف تقييم الأداء على مستوى الفرد العامل (المرووسين):

إن شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا، ولهذا الأهمية تستخدم العملية لتحقيق ثلاث غايات أساسية للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة

- الجذب للموارد البشرية الجيدة للمؤسسة.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه (1)

-وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وبالتالي تتم عملية تقييم أداء الأفراد بإتباع الخطوات التالية (2):

1 -وضع توقعات الأداء: تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة و

العاملين بوضع توقعات الأداء و الاتفاق على وصف المهام المطلوبة و النتائج المرغوب تحقيقها.

2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا

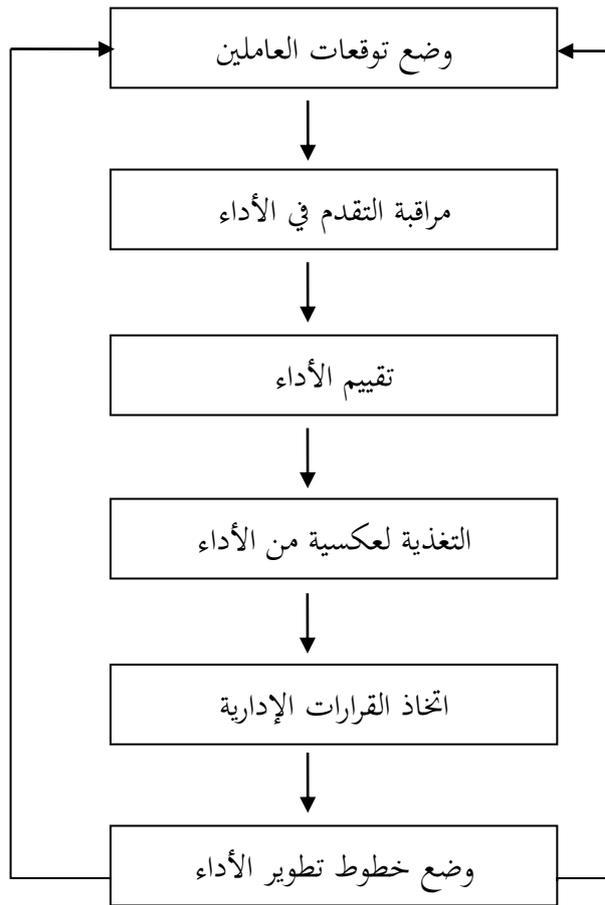
و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك ، و يتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل و يكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.

1 -/ عبد الباري ابراهيم درة ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،عمان ،2003،ص261.

2 -/ ألياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص العلوم التجارية فرع إدارة اعمال،جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 61.

- 3-مرحلة تقييم الأداء :من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.
- 4-التغذية العكسية:و تتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه و النتائج التي حققها و درجة تقدمه في أدائه لعمله ، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
- 5-اتخاذ القرارات الإدارية : و المتعلقة بالترقية و النقل و التعيين و تطوير الأداء أو الاستغناء.
- 6-وضع خطط تطوير الأداء : و تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء ، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل و الاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها و تطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

الشكل رقم (06):خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر : خالد عبد الرحمان هيتي:مرجع سبق ذكره ، ص206.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء العاملين

-تباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، حيث كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولذا تطورت هذه الأساليب، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم.

وهناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة نذكر من بينها (1):

1-طريقة الترتيب: تعتمد هذه الطريقة على مبدأ المفاضلة بين الأفراد العاملين إذ يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً طبقاً للمستوى العام للأداء من الأفضل إلى الأسوأ، حيث يختار أفضلهم ليصبح الرقم 1 وأسوئهم ليصبح الحرف ن، ثم يختار ثاني أفضل الأفراد وأسوئهم (ن-1) من بين البقية وهكذا إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد. تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة و سهلة التطبيق، كما أنها سريعة.

-إلا أنه يعاب عليها صعوبة التطبيق إذا زاد عدد الأفراد في القسم أو في المصلحة، كما أن عدم وجود محددة للتقييم يجعله غير موضوعي لأنه يتم للأداء بشكل عام، بالإضافة إلى الجهد الكبير الذي يتطلبه من قبل المقيم لمتابعة أداء مرؤوسيه باستمرار.

الجدول رقم (01): طريقة الترتيب وفقاً لكفاءة الموظف

عناصر التقييم	أ	ب	ج	د	هـ
كمية الإنتاج	1	3	4	5	2
جودة الأداء	3	2	1	4	5
تحمل المسؤولية	2	1	3	4	5
المواظبة	5	3	4	2	1
العلاقة مع الرؤساء	5	2	3	4	1
العلاقة مع الزملاء	2	3	5	4	1
المجموع	18	14	20	23	10
الترتيب	الثالث	الأول	الرابع	الخامس	الثاني

المصدر: أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية 2004 ص59.

1 /-زاوي صورية/ تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010. بدون صفحة.

2-طريقة القوائم: حيث تقوم الإدارة بإعداد قوائم تضم عبارات تشرح جوانب كثيرة من سلوك العاملين، في العمل و الصفات الواجب توفرها فيهم، وعلى المقيم أن يختار العبارة التي تصف أداء الفرد، ويكون ذلك إما بنعم أو لا، وعند الإتمام ترسل القوائم إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها و تحديد أوزان لكل إجابة فيها حسب درجة أهميتها، ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد.

- وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها، كما أنها بسيطة و سهلة الفهم والتطبيق.

-يعاب عليها أنها ذات تكلفة عالية إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها ،حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة إلى أخرى كما أنها تتطلب وقت و جهد لإعدادها⁽¹⁾.

الشكل رقم (07):قائمة مراجعة تقييم أداء

الاسم:..... القسم:..... التاريخ:.....	ضع علامة (.) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوسين
5.6	المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة
2.7	نادرا ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل
1.3	يتأخر في صيانة أدواته
1.1	ليس له بعد نظر لما يمس العمل
3.7	يستمتع بالحديث و التعاون مع عملائه
4.6	تقاريره الأسبوعية معبرة و دقيقة

المصدر : أحمد ماهر،مرجع سابق ، ص 304.

¹ /- المرجع السابق، بدون صفحة.

3- طريقة التوزيع الإجباري⁽¹⁾:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقتضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا .

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

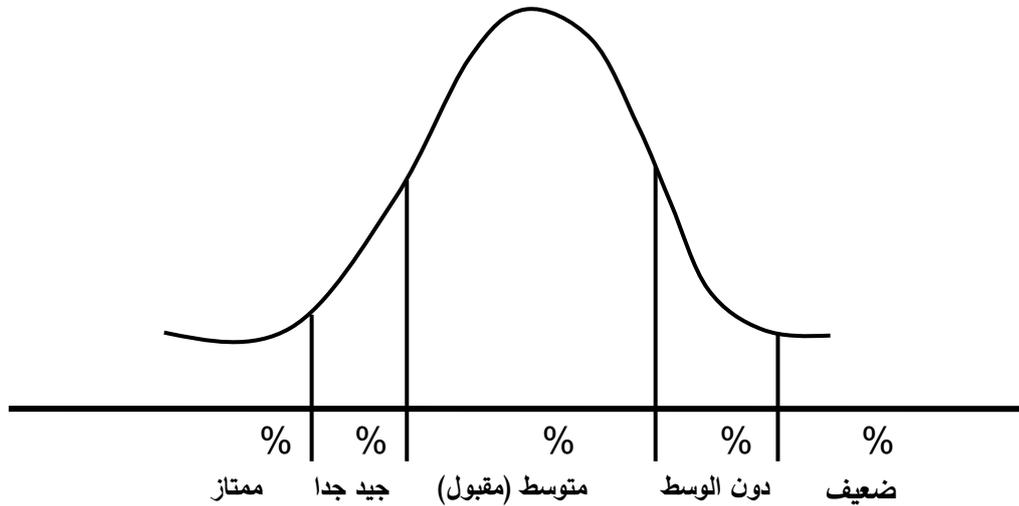
10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفق للتوزيع السابق، أي اختيار:

10% من درجة ممتاز ، 20% من درجة جيد ، 40% من درجة مقبول ، 20% من درجة ضعيف ، 10% من درجة

ضعيف جدا ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

الشكل رقم(08) : نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد .



المصدر : حسن إبراهيم بلوط : لإدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 374 .

^{1/} - فاروق عبده فليح، محمد السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة 2005 عمان، ص272.

4-طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل السلوكيات و الأحداث التي قام بها العامل و التي تؤثر على أدائه إيجابا أو سلبا، أي أن سلوكي الفرد نوعان ، إيجابية تؤدي إلى نجاحه في العمل ،وسلبية تؤدي الى إخفاقه في العمل.

-تحدد الإدارة قيم نقط (إيجابية) للسلوكيات الإيجابية ،وسلبية للسلوكيات السلبية،هذه الأخيرة تفقد الفرد قيم إيجابية إذا حصل عليها، تكون هذه القيم سرية ضمنا لتوفير الموضوعية في التقييم ،وعلى المقيم ملاحظة العامل وتحديد أي من سلوكياته إيجابية وأي منها سلبية.

-تتميز هذه الطريقة بابتعادها عن التحيز في التقييم ،كما أنها تعطي فكرة واضحة ودقيقة على أداء الفرد من خلال ملاحظة أدائه و تحليله أثناء حدوث الوقائع (الأحداث) وبالتالي تحديد نقاط القوة و الضعف فيه ،إلا أنها تتطلب جهد كبير و مستمر من قبل المقيم لمتابعة أداء الفرد ،كما أنها تقلل من موضوعية التقييم ،حيث أن المواقف السلبية التي تصدر عن العامل قد تكون استثنائية لا تعبر عن طبيعة الفرد أو أنها قد تتلاشى مع مرور الوقت .

5-طريقة الإدارة بالأهداف: يطلق عليها غالبا الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء. والتي تعني إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ،بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف ويطالب من المرؤوسين تنفيذها ،وإنما يشركهم في تحديدها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها.

-وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء وليس على السمات، تركز على الحاضر و المستقبل، كما أنها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف فهي تبين للفرد ماهي إمكانياته وما هي النتائج المطلوبة منه ، مما يجعله يبذل أقصى جهد لتحقيقها ،إلا أنها تتطلب مهارات في الصياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ،كما يصعب قياس الأهداف النوعية في ظلها.

6-طريقة تقييم الأداء 360 درجة: وفق هذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360 درجة ،من جانب كل من الرئيس، الزميل ،المرؤوس، العميل الداخلي ،العميل الخارجي، وتصيب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسيه.

-تضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم ،كما تستخدم كأساس أو محدد للتعين أو التدريب وتحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية.

7-طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون و العبارة الأخرى أبعد ما كون عن وصف الفرد ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق او الأكثر وصفا للفرد موضع التقييم ، والشكل التالي يبين نموذجا لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري⁽¹⁾

الشكل رقم(09) :نموذج لقائمة التقييم بطريقة الاختيار الإجباري .

البند أو العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
يراقب و يفحص عمل المرؤوسين ويقدم المساعدات عندما يطلب منه ذلك	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يحصل على أفكار و آراء الفرد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يعين حدود العمل و المهام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يوجه الشكر و الثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية الإسكندرية 1997،ص386.

8-طريقة التقرير المكتوب: تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم موضحا مواطن القوة و الضعف في أدائهم وذلك اعتمادا على ذاكرته ودون الاستناد إلى مذكرة أو أجندة يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم⁽²⁾.

¹/- ألياس سالم،مرجع سبق ذكره ،ص ص 68-69.

²/- المرجع السابق، ص73.

المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء العاملين

يعتبر تحسين أداء العاملين من أهم مخرجات إدارة الأداء . حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات تطوير وتحسين أداء موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم . لذا وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى العاملين والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحسين أداء العاملين

الفرع الأول : مفهوم تحسين أداء العاملين

تطرق العديد من الباحثين لمفهوم تحسين الأداء وفيما يلي بعضها:

-تقوم فكرة تحسين الأداء على اساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود الى أي عنصر من عناصر الأداء ، ومن ثم تتجه عملية تطوير الأداء الى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به الى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة و الفعالية⁽¹⁾

"يعني التحسين محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان رديئا أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيدا مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة للتوصل إل سبل معالجته أو الحد منه"⁽²⁾.

- ويمكن تعريف التحسين بأنه " النظام الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المؤسسة تحديد الأشخاص وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة . وأن نظام تحسين أداء العاملين يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به . بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء".

-إن عملية تحسين أداء العاملين تتطلب نظرة شمولية وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا الحل المنطقي والمطلوب البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإن البناء على أساس قوي ومتين ما سينتج عنه سيكون قوي ومتين.

¹ -/ بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2009- 2010، ص123.

² -/ فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد " بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد واحد وتسعون، بغداد، العراق، 2012 ، ص ص 190.191.

- وعملية تحسين أداء العاملين تستلزم وجود أمور أساسية، فقبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى. فعلى سبيل المثال بالنسبة للتدريب لا يمكننا أن نقوم بتطوير أداء العامل ونترك الأمور الأخرى في بيئة العمل التي يمكن أن تعيق من تطبيقه للمهارات الجديدة. ولا يمكن أن ندرب العاملين في مستوى معين والمستوى الأعلى من المسؤولين لا نهتم بهم، فهذا سيخلق نوع من الصعوبة في تطبيق ما تم تعلمه من مهارات وبالتالي ظهور عوائق أخرى تزيد من العبء على المؤسسة.

- و يقصد بعملية تحسين أداء العاملين " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى "(1)

الفرع الثاني : أهمية تحسين أداء العاملين

لتحسين أداء العاملين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير.

وتكمن أهمية التحسين من خلال الجوانب الرئيسية التالية:

1- أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .
- زيادة الرضي الو ضيفي لدى العاملين.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .
- تحديد وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

^{1/} - أحمد ناصر سالم مندل، القيادة الإدارية و أثرها في العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2016، ص37.

2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها .
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يعتبر دافع لأداء أفضل .
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد .

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعية بين الأفراد العمالي.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

المطلب الثاني : أهداف تحسين أداء العاملين

تتمثل أهداف تحسين أداء العاملين في النقاط التالية: (1)

تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة ،والهدف هنا تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافية ،الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا .
و على ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة ، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل .
ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف تطور عن التغير ومما يجعل الحاجة إلى التحسين مستمر يتناسب مع احتياجات المشروع .

تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عليية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي ،بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن استغلال يقلل أحد الكتاب إن المشروع يحتاج أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة إنما يحتاج لشخص ككل ،وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط ،بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا

¹ /- شعباني إلهام , دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر وكالة حاسي مسعود , " مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير،2010،

للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

أهداف أخرى:

تتمثل فيما يلي:

تغيير الاتجاهات : وهو ما يشير إلى الرغبة في التغيير ما يعتقد المتدربون في العمل و أولويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل ، كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين آرائهم وقد تعني أيضا تغييرا أو تطورا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، أيضا تمهئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

تقادم المعرفة : إن تقادم المعرفة ، وتبيان هذه المعرفة ، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي ، وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم

أهداف التحسين من حيث الكفاءة:

1-التلمذة : ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب و المهارة الواجب اكتسابها ، ففي كثير من الأحيان يفيد العلم بشيء حتى وإن كان بصورة ابتدائية.

2-رفع مهارة الأداء : ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية، أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

3-السيطرة والتفوق : على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة . أن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.

4-أهداف قصيرة الأجل : وفي الغالب تعطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.

5-أهداف طويلة الأجل : وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإيرادات.

ومن بين الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والمتعلقة بالعاملين كالآتي: (1)

أ- خفض معدل التغيب.

ب- خفض التكاليف.

ت- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة .

¹ /-أحمد ناصر سالم مندل ،مرجع سبق ذكره، ص38.

ث- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة والتعاون بين الأقسام المختلفة.

ج- قياس الأداء الحقيقي للعامل مقابل الأداء المرغوب

ح- تحسين النظام الأمني.

خ- توفير معلومات عن أداء العامل للعمل.

د- التأكد من الروح المعنوية للعاملين .

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء فإنهم يحدرون من تعميم النتائج التي توصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية⁽¹⁾.

أ- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي نفسها محددات أداء فئة أخرى.

ب- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

ج- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء.

المطلب الثالث : مداخل تحسين أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أداءه ، بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:⁽²⁾

1-تحسين أداء الموظف:

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله أولا، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها

الوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

¹ /-زهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الاداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخص إدارة الأعمال، الجزائر، 2014-2015، ص134.

² /- نفس المرجع ، ص 173.

الوسيلة الثالثة: تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق لتحسينات المرغوبة له.

2-تحسين الوظيفة:

يوفر تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.

و بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام ، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال

التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء مهام معينة⁽¹⁾.

3-تحسين بيئة العمل:

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة.

¹ /- زهرة خلوف ، مرجع سابق ، ص 174.

ويرى " هاينز " أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال أ- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.

ب- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلائم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه. ج- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة وفعالية الموظف.

د- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الادارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب رفع الانتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الادارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الادارية الصائبة والتي تؤثر بشكل ايجابي على المنظمة ككل .

المبحث الرابع : الأداء و تأثيره بأنماط القيادة الإدارية

إن الدراسات التي ركزت على أنماط القيادة تقوم على افتراض أن فعالية القائد الإداري وقدرته على تحقيق أداء عالي ورضا مرتفع من جانب المرؤوسين، تقوم على نمط القيادة الذي يمارسه القائد وعلاقته بمرؤوسيه، وفي ضل السياق ارتأينا إلى دراسة كل نمط قيادي على حدى وعلاقته بأداء الفرد، أي من النمط القيادي المناسب الذي يؤدي إلى رفع آراء المرؤوسين.

المطلب الأول : تأثير النمط الديمقراطي على أداء العاملين

إن نمط القيادة الديمقراطية يقوم على أسس تتمثل في المشاركة وتفويض السلطة والعلاقات الانسانية وان للأداء محصلتين يتمثلان في الكفاءة والفعالية من خلال هذا سوف نقوم بدراسة تأثير كل من الكفاءة والفعالية على أداء العاملين في ما يلي:

أولاً: المشاركة وأداء العاملين:

إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صنع القرار من خلال لقاءات حل المشاكل يتيح لهم المجال للتعبير عن آراءهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم او تؤثر في ظروف عملهم، مما يجعلهم يثقون في أنفسهم .

ذلك أن اقتراحاتهم وآراءهم محل اهتمام ولها قيمة حتى وان لم يأخذ بها قائده في بعض الأحيان، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية وتمكن كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التعبير أو أسباب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية حيث يقول "تيد" « أن من الحقائق التي أصبحت ،أن الفرد يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون قد أسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها »، وبالتالي فان أسلوب المشاركة يؤدي الى تحفيز العاملين في ظلهم ودفعهم الى التفاني في أداء العمل، وله تأثير هام في توجيه اتجاهاته نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومنه القيادة الديمقراطية القائمة على إشراك المرؤوسين هي الأسلوب السليم والفعال لتحقيق مزيد من الكفاءة وفعالية الاداء.

كما أكدت نتائج الدراسات السابقة من أن القيادة بالمشاركة ليست شيئاً يصعب تحقيقه، ولكنها عملية يمكن أن تبني وتتطور بالتدريب وأن توضع برامج سليمة لاختيار القادة المسيرين.⁽¹⁾

1 -/ حاييف خايف وفاء، بربطل فطيمة الزهرة، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ال مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2008-2009، ص60.

ثانيا: تفويض السلطة وعلاقتها بأداء العاملين

إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة المسيرين في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك انه من الثابت عمليا صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم إلا عن طريق تفويض السلطة. حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء لان التعلم هذا ينمي معارفه وخبراته في العمل ويقوي الدافع للإبداع والابتكار، فعند تفويض القيام بواجبات معينة الى بعض المرؤوسين فأهم سيجرونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية.

أيضا أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وذلك أن إعطائهم حرية التصرف فيما فوض إليهم مسؤولياتهم والوقوف على النتائج دون الدخول الى الجزئيات والتفصيلات كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، ويولد لديهم الإحساس بالمسؤولية وتحملها وذلك بالقيام بالواجبات المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر ممكن من الموارد المتأتية من الالتزام نتيجة قلة التغيب والتباطؤ في العمل وغيرها من الأسباب في كفاءة الاداء وهذا يؤدي الى زيادة اداء الفرد العامل.

ثالثا: العلاقات الانسانية وأداء العاملين

تتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين المنظمة وتفهمهم لمشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة معالجة صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المنظمة والتوفيق بينهما، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وبالتالي القائد الذي يعمل على تهيئة الجو المناسب يؤدي الى تحقيق قدر كبير من التفاعل بين المرؤوسين ويزيد من إحساسهم بان أهدافهم وأهداف المنظمة تكاد تكون واحدة، فيعملون متعاونين لتحقيقها، كما يخلف فيهم شعور قوي بالمسؤولية و الانتماء الاجتماعي للمنظمة تغنيه عن فرض الرقابة عليهم لأنه تولد بداخلهم الانضباط الذاتي مادامت أهدافه هي أهداف المنظمة مما يعني زيادة الولاء للمنظمة.

بالإضافة الى أن الجو السائد من علاقات ودية بين القائد ومرؤوسيه يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين، فيقلل من نسب التغيب عن العمل والصراعات داخل وحدات المنظمة وأقسامها وبين أعضائه سواء بين القائد ومرؤوسيه أو بين المرؤوسين فيما بينهم، وبالتالي يزيد من التماسك بين جماعة المرؤوسين ويزيد من الدور الايجابي للمنظمة غير الرسمية، ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة ويسودهم جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه، فكل هذا يقوي من رغبة المرؤوسين في العمل وإعطاء كل ما عنده من جهد و طاقة فيرفع من أدائه في العمل.

المطلب الثاني : تأثير النمط الاتوقراطي على أداء العاملين

كما أشرنا سابقا أن لأسلوب القيادة اثر كبير على اداء الفرد، فأسلوب القيادة الأوتوقراطي يتمثل في مجموعة من الخصائص تتمثل في تركيز السلطة والشدة وحرفية الأوامر، وبالتالي سنرى مدى تأثير هذه الخصائص على اداء الفرد فيما يلي (1) :

أولا: تركيز السلطة وعلاقتها بأداء الأفراد

إن تركيز القائد الأوتوقراطي، وخاصة الفرد التسلطي الذي يكون في يده السلطة وانفراده في اتخاذ القرارات، وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه وتزمتته في الإشراف عليهم، كلها تترتب عنها آثار سلبية تعوق انجاز العمل . فانفراد القائد باتخاذ قراراته دون إشراك مرؤوسيه دون إشراك مرؤوسيه يفرض عليه أن يكون خبير وملما بكل الأمور، الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي ، فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة، فلا يمكن أن يعرف كل شيء ، حيث لا يوجد شخص بارع في كل الأشياء، إلا انه يمكنه القيام بكل المهام المعقدة التي فرضتها طبيعة المنظمات الإدارية الحديثة، كما أن تدخله المستمر في أعمال موظفيه بقصد انجاز العمل بتفصيلاته الدقيقة التي يرى أنها سليمة، يثير سخط الموظف الكفاء الواثق في نفسه وفي عمله الذي يؤديه على نحو جيد، وبالتالي يقتل روح المبادرة والابتكار ويولد لديه القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أداءه.

ثانيا: الشدة وعلاقتها بأداء الأفراد

إن الأسلوب الأوتوقراطي يقوم على منهج الشدة، وذلك باستخدام الحوافز السلبية وان كان ذلك بدرجات متقاربة لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه، كتوقيع الانجازات عليهم والتهديد والتخويف بإنقاص حاجياتهم كلها، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تبدو في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية، فقد ثبت أن استخدام القائد للجزاءات السلبية لا يترتب عليه دفع الموظف إلى بذل أقصى جهد لا نجاز العمل على نحو جيد وإنما تدفعه فقط إلى انجازه بالقدر الذي يجنبه المساءلة . كما أن استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقدير لمرؤوسيه، يترتب عليه توليد شعور بالفشل وخيبة أمل لديهم، لعدم قدرتهم على تحطيط العقبات الناتجة على هذا الضغط وينتابه من كل ذلك شعور بالإحباط أو تثبيت للعزم، فيحجم عمدا عن القيام بأي نشاط في نطاق العمل، ويبدو إحباط المرؤوس واضحاً من خلال عدة مؤشرات اهمها: التغيب و الإضرابات واللامبالاة والتخريب وغيرها من النتائج المترتبة عن منهج الشدة، بالإضافة انه تنعدم روح الفريق والتعاون بين المرؤوسين، كما تتضارب أهدافهم مع أهداف المنظمة، فتصبح هناك فجوة بين الأهداف المخططة، فيؤدي هذا إلى نقص في الإنتاجية وبالتالي في الاداء ككل.

1 / -/ حاييف خاييف وفاء، مرجع سابق، ص، 62.

ثالثا: حرفية الأوامر وعلاقتها بالأداء البشري

يقوم القائد الأوتوقراطي بإصدار أوامر وتعليمات تتناول كل التفاصيل الدقيقة مع إصراره على إطاعة مرؤوسيه لها وذلك بتنفيذها بحذافيرها دون إهمال كبير ولا صغير، كما انه لا يفوض سلطاته ويحاول جاهدا توسيع نطاقها وصلاحتها أكبر مما يمكن، وذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته، أيضا عدم ثقته بهم لأنه دائم الشك في مرؤوسيه ويتصرف انه من خلال التعليمات والأوامر الحرفية يستطيع الاحتياط من عدم أمانتهم في العمل، لكنه غير مدرك لما يترتب عن ذلك، فهو يثير القلق والتوتر في نفوسهم، مما يتولد عن ذلك عواقب وخيمة في العمل.

فتعليماته وأوامره التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض، تؤدي إلى تحطيم معنويات مرؤوسيه، مما يعني التقليل من المرونة في العمل والانحياز بأكثر التكاليف... حيث انه قد أثبتت الدراسات أن اتجاه القائد إلى إصدار التعليمات المفصلة والحرفية وإصراره على تنفيذها بصورة دقيقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار وانعدام الرغبة في العمل مع انخفاض الروح المعنوية وهذا عموما ينتهي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية، مما يؤدي إلى نقص مستوى ادائهم.

على العموم نجد أن هذا النمط بالرغم من سلبياته فله تأثير ايجابي على اداء العاملين خاصة في مواقف وظروف حرجة خلال فترات الأزمات، كما أن هذا النمط يمكن استعماله في العديد من المنظمات الناشئة التي تعتمد على الحزم وكثرة الانضباط.

المطلب الثالث : تأثير النمط الحر على أداء العاملين

يعتمد هذا النمط من القيادة على الحرية الكاملة مع السلطة على أوسع نطاق في اداء الأفراد لأعمالهم، وبالتالي سوف نحاول دراسة العلاقة بين هذا النمط وأداء الفرد كمايلي: (1)

أولا: الحرية الكاملة وعلاقتها بالأداء

إن ممارسة القائد الإداري لهذا الأسلوب من القيادة، والذي يترك الأفراد أحرارا في اداء عملهم ، وعدم إعطائه مهام محددة للعمل، ويترك العاملين يجيدون أعمالهم وأهدافهم وبرامجهم بالطريقة التي يرونها ، ونتيجة لكل هذا تظهر حالات التسبب وعدم الجدوية في العمل ويتحول النظام إلى فوضى وضياع الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف كما يتعثر العمل بغياب دور القائد وبالتالي يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد، وكل هذا سوف ينعكس بطبيعة الحال على اداء العاملين في ظل القيادة.

فالقائد الذي يتبع هذا الأسلوب كما قال "دافيز" يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمنظمة، ويحلون مشاكلهم ويخلقون التحفيز الفعال على العمل من ذاتهم دون الاعتماد على القائد

1 / - حاييف خايف وفاء، مرجع سابق، ص64.

لذلك تبدو المجموعة العامة في ظل هذه القيادة وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية المجموعة العامة في ظلها، كما أن ترك القائد الحرية التامة لمؤوسيه في اتخاذ القرار الذي يرونه ملائما لحل بعض مشاكلهم قد تتطلبه ظروف معينة ويكون أكثر جدوى من حل المشاكل والقرار الذي قد يتخذه القائد نفسه. فالنتائج المتوقعة في مثل هذه الظروف والمواقف هي خلق روح المبادرة لدى المرؤوسين وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم في الاداء نتيجة لشعورهم بالرضا في اداء العمل.

ثانيا: تفويض السلطة على أوسع نطاق

إن تفويض القائد السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق ويعطي مؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل يتطلب منه أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مؤوسيه، ذوي كفاءات عالية ويكونوا قادرين على استيعاب الواجبات المفوضة لهم وبالتالي المرؤوسين الذين يفضلون تجنب المسؤولية وليس لديهم القدرة الكافية على استيعاب متطلبات العمل وأهدافهم وعدم ثقتهم بأنفسهم يؤدي إلى الفوضى وإصدار قرارات خاطئة في اغلب الأحيان تعيق تحقيق الأهداف المخططة وبالتالي انخفاض في مستوى ادائهم. ومن جهة أخرى يعتقد القائد الذي يتبع هذا الأسلوب أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على أنفسهم، كما تجعلهم يتعلمون كيف يقدمون نتائج أعمالهم، وكيف يصدرون قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليلهم وتقييمهم ومراجعتهم للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار وفي الرأي الذي انتهوا إليه، فيقوي الدافع مؤوسيه على اداء العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أداءه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم لهم، فتنعكس كفاءة ادائهم، إلا أن هذا الأسلوب قد يكون فعالا في بعض المواقف ويؤدي إلى تأثير إيجابي على الاداء خاصة في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي أو تلك التي يتمتع فيها الأفراد بمستوى عالي من التكوين والخبرة.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء العاملين والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به، وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، كما تم إلقاء الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم أداء العاملين والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه.

—عموماً ومن هنا تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

—كما يمكن القول أن تقييم الأداء للعاملين والسعي نحو تحسينه أصبحت ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة باعتبارها الوسيلة لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع الأداء و الإنتاجية. فالأداء ينبغي أن يكون المنطق لتقييم الأفراد وتحديد مواقع خدمتهم وتطويرهم وليس معايير ذاتية أخرى

ومن خلال العرض لأنماط القيادة تبين أن نجاح المؤسسات الناتج عن أداء العاملين من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في كيفية التعامل مع العاملين وبالتالي زيادة أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتضح أن أداء العاملين مرتبط ارتباطاً وثيقاً في نوع القيادة ومدى تأثيرها المباشر على العاملين. بشكل يحسن وينمي ويطور الأداء ويزيد من كفاءتهم. كما أن القيادة تعتبر في كثير من جوانبها ذات طابع سلوكي وإنساني، وذلك من خلال القدرة على الاتصال والتواصل الفعال مع المرؤوسين وحل المشكلات واتخاذ القرارات بالمشاركة والقدرة على دمج العاملين وإشراكهم في التخطيط والقرار.

حيث أن وجهات نظر العاملين تختلف بالتأكيد حسب النمط القيادي السائد في المؤسسة إن كان نمطاً ديمقراطياً أو أوتوقراطياً أو فوضوي فكلأ له أثره وتداعياته المباشرة على أداء العاملين .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط القيادة الإدارية وأداء العاملين، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما فوجدنا أن هناك دورا فعالا تلعبه الأنماط القيادية الإدارية في التأثير على أداء العاملين ، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه العلاقة ميدانيا على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة وهذا من خلال تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة ، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا ، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لوكالة CNAS بسكرة

سنتطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة " الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بسكرة " نشأتها والهيكل التنظيمي لها بالإضافة الى المهام المكلفة للقيام بها.

المطلب الأول: نشأة وكالة CNAS بسكرة والتعريف بها

الفرع الاول: نشأة CNAS - وكالة بسكرة -

أنشئ الضمان الاجتماعي في الجزائر بموجب القرار رقم 49-45 المؤرخ في 10 جوان 1949، وأصبح ساري المفعول في 01 أفريل 1950 (كان العمال يستفيدون فقط من المنح العائلية)، وبعد تأسيس نظام خاص للضمان الاجتماعي في الجزائر، وبالضبط القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 الخاص بالضمان الاجتماعي، أصبح هناك ما يعرف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS الذي قسم الى ثلاثة فروع إدارية حسب المناطق الجغرافية للجزائر: الجزائر العاصمة "CASORAL"، قسنطينة "CASOREC"، وهران "CASORON"، كما اوجب هذا القانون أن تصبح في كل ولاية عبر التراب الوطني وكالة ولائية تابعة لهذا الصندوق. وتم انشاء وكالة الصندوق للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ببسكرة عام 1978، أي بعد التقسيم الإداري سنة 1975 بثلاث سنوات⁽¹⁾.

الفرع الثاني: تعريف CNAS - وكالة بسكرة -

هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتركز على:

- وجود المستخدم (صاحب العمل) وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يشغل عاملين مأجورين أو شبه مأجورين، والعامل هو الشخص الذي له صفة الاجير اتجاه قانون العمل.
- دفع الاشتراكات التي تمثل بوابة الضمان الاجتماعي، حيث تدفع هذه الأخيرة من قبل رب العمل، و العامل بنسب مختلفة محددة قانونا، لذا يعمل الصندوق على ضرورة تحصيل هذه الاشتراكات من أجل تمويله للقيام بالأداءات الاجتماعية (كالمريض، الحوادث المهنية، الوفاة... الخ) مقابل دفع الصندوق التعويضات للمؤمن عليهم و ذوي الحقوق حال تحقق أي خطر من الأخطار الاجتماعية المؤمن ضدها⁽²⁾.
- وتشمل هذه الوكالة العمال الذين يتقاضون الأجور بصفة عامة، وكذلك بعض الفئات الأخرى كالمعوقين والمجاهدين، حيث تقتطع نسبة من أجور العمال شهريا لتغطية النفقات الناجمة عن المرض أو حوادث العمل. وتقوم بالتأمين على الاخطار الاجتماعية التالية:

¹ - بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

² - نفس المرجع .

- التأمين على المرض.
- التأمين على العجز.
- التأمين على الوفاة.
- التأمين على الأمومة.
- حوادث العمل والأمراض المهنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة CNAS

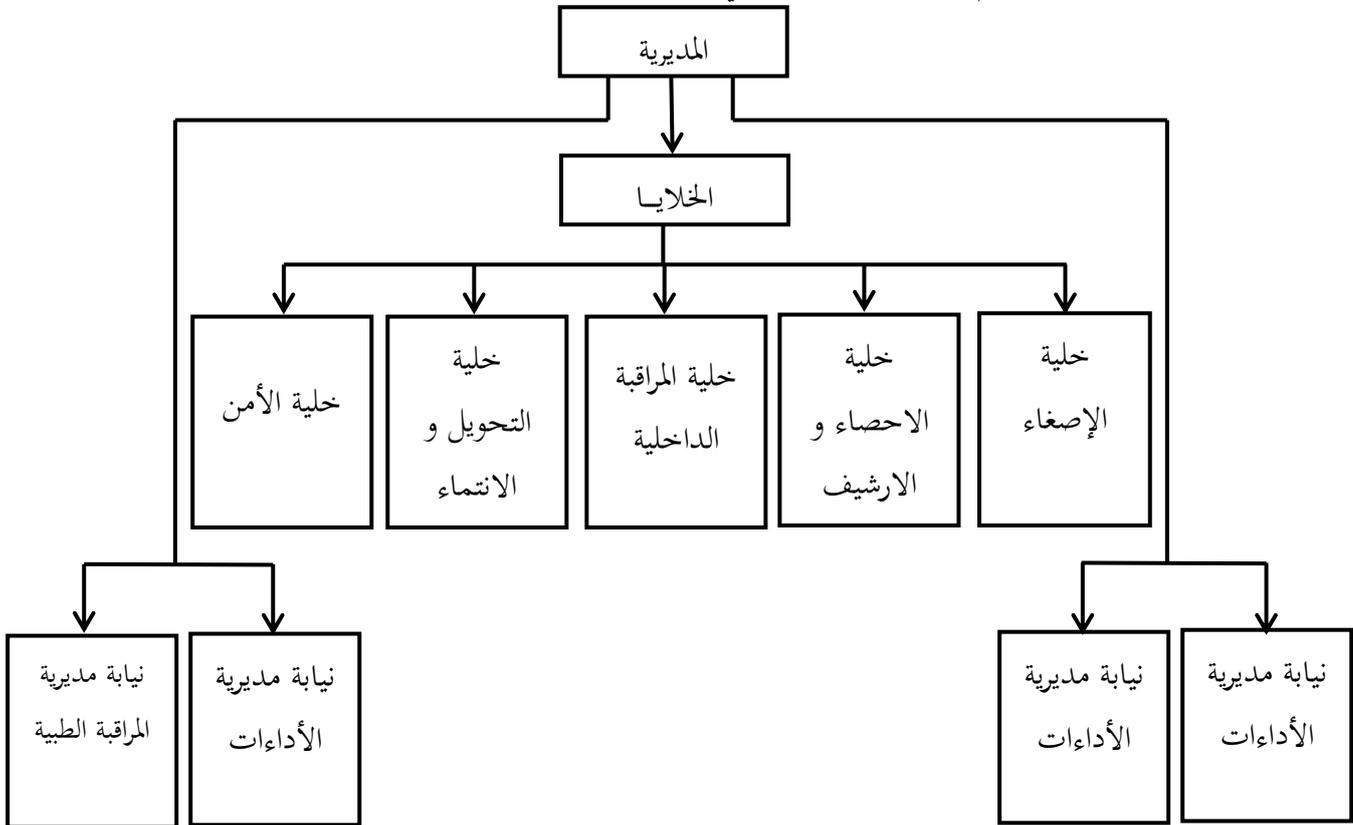
ينقسم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي "CNAS" لوكالة بسكرة الى أربع نيابات وهي:

- نيابة مديرية الإدارة العامة.
- نيابة مديرية المالية والتحصيل.
- نيابة مديرية الأداءات.
- المراقبة الطبية.

بالإضافة الى النيابات السابقة هناك خمس خلايا تكمل هيكل الوكالة والمتمثلة في:

- خلية الإصغاء والأرشيف.
- خلية المراقبة الداخلية.
- خلية التحويل والانتماء.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لنيابة الإدارة العامة لوكالة CNAS بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من مدير وكالة " CNAS " بسكرة، بتاريخ 27 مارس 2017.

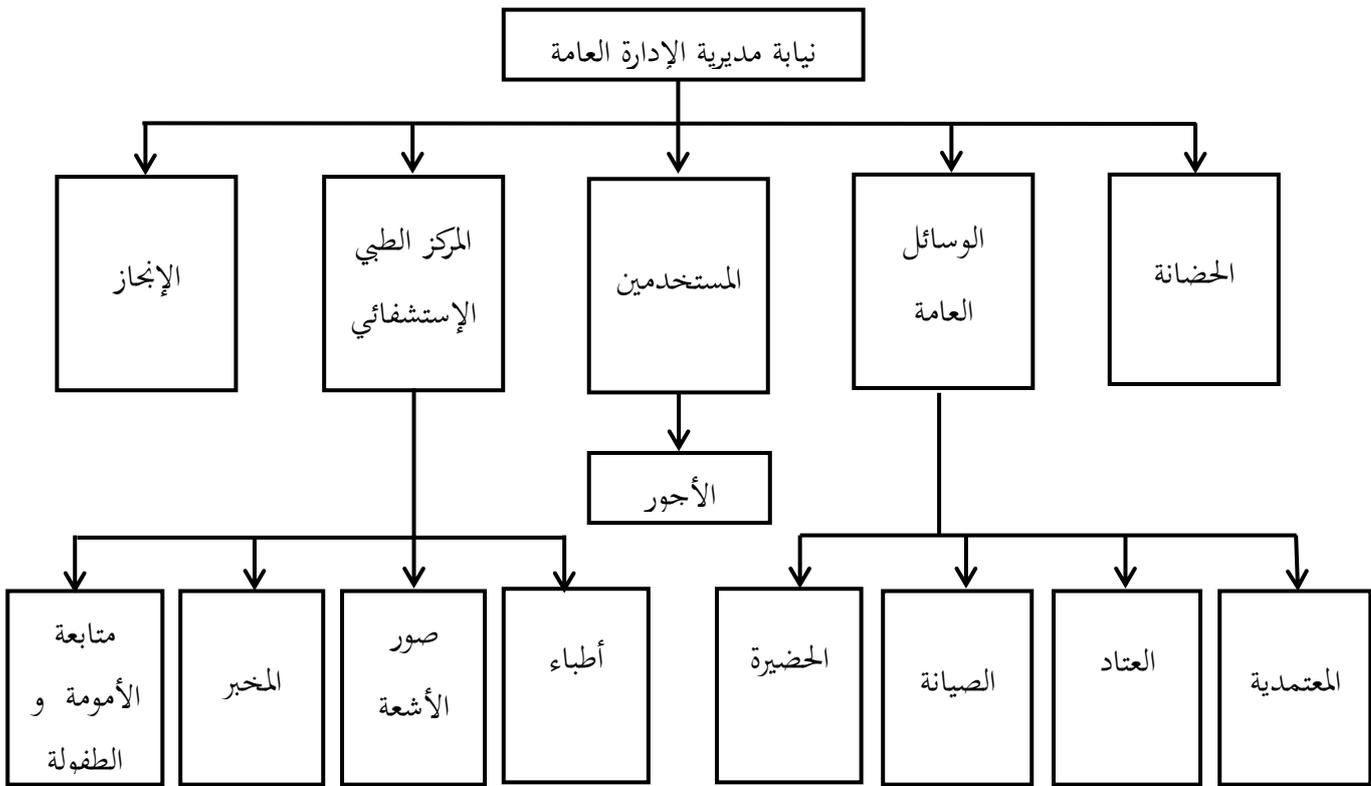
وستعرض في هذا المطلب لكل نيابة على حدى:

الفرع الأول: نيابة المديرية الإدارية العامة

تعمل على الاهتمام بأمور المستخدمين وأجور العمال ومختلف الاهتمامات الإدارية وكذا اتخاذ القرارات والسهر على السير الحسن في المؤسسة (1).

وتتكون هذه النيابة من عدة أقسام:

الشكل (11): الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية الإدارة العامة لوكالة " CNAS " بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس مديرية الإدارة العامة لوكالة " CNAS " بسكرة، بتاريخ 27 مارس 2017

.2017

¹ - من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس مديرية الإدارة العامة لوكالة " CNAS " بسكرة، بتاريخ 27 مارس 2017 .

أولاً: قسم المستخدمين

يقوم هذا القسم بمتابعة ملفات المستخدمين، حي يتضمن مصلحة الأجور التي تعمل على تسديد الأجور للمستخدمين.

ثانياً: قسم الإنجاز

ويتم فيه الدراسات التقنية ومتابعة الإنجازات من ترميم وبناء وغيرها.

ثالثاً: قسم الحضانة

رابعاً: قسم الوسائل العامة: ينقسم إلى:

1- الحضيرة:

2- المعتمدية: والتي تقوم بتسديد فواتير الكهرباء والغاز و...، وكذا شراء اللوازم والمعدات وتعتبر القلب النابض لكل الإمدادات للوكالة.

3- العتاد: والذي يزود الوكالة بالعتاد من المكاتب، حواسيب وخزائن، ...

4- أعوان الصيانة.

خامساً: المركز الطبي الإستشفائي: يتكون من:

1- الأطباء.

2- صور الأشعة.

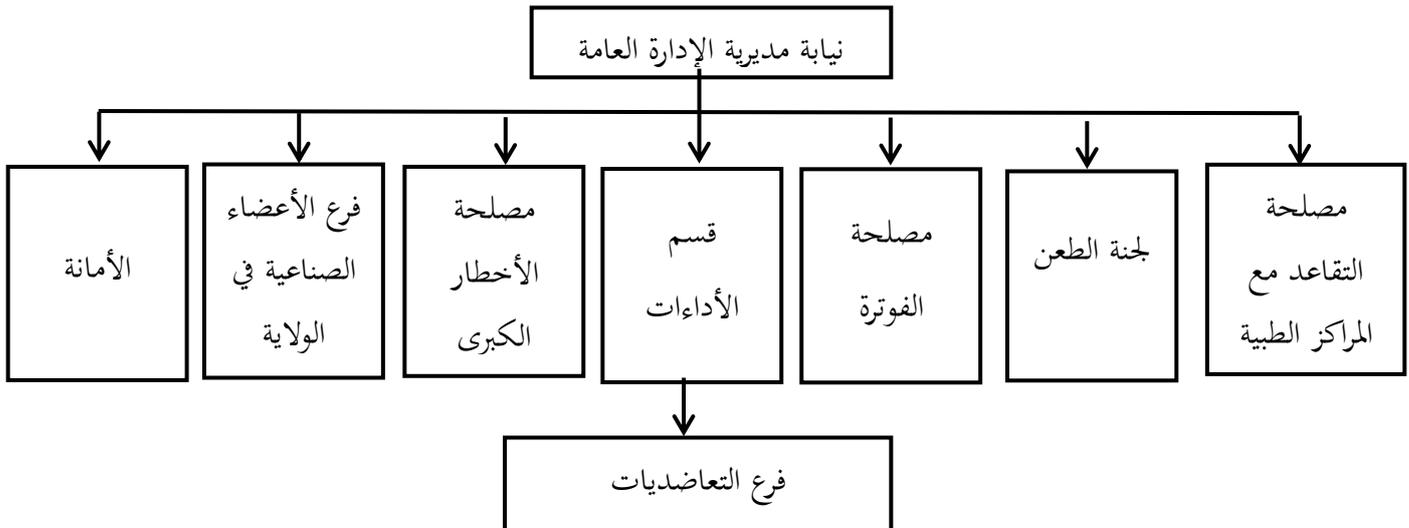
3- المخبر.

4- متابعة الأمومة والطفولة.

الفرع الثاني: نيابة مديرية الأداءات

تنقسم مديرية الأداءات إلى (1):

الشكل (12): الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية الأداءات لوكالة " CNAS " بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس مديرية الأداءات لوكالة " CNAS " بسكرة، بتاريخ 28 مارس 2012.

¹ -/ من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس مديرية الأداءات لوكالة " CNAS " بسكرة ، بتاريخ 27 مارس 2017 .

أولاً: قسم الأداءات

يقوم هذا القسم بربط العلاقات بين المراكز ونيابة المديرية، كما يقوم أيضا بمتابعة الأمور الإدارية لمصلحة الأخطار الكبرى ومصلحة الفوترة ومصلحة التعاقد مع المراكز الطبية والإستشفائية.

وينتمي إلى هذا القسم فرع التعاضديات الذي يقوم باسترجاع فارق 20 % من التعاضديات التي لها اتفاقية مع الضمان الاجتماعي لتسديد أداءات المؤمنین بنسبة 100 % (التعويض الأساسي للضمان الاجتماعي هو 80 %) إلا أصحاب التعاضديات والأمراض المهنية.

ثانياً: مصلحة الأخطار الكبرى

تقوم على متابعة ملفات المؤمنین الذين تعرضوا لحوادث عمل وأمراض مهنية لصرف منح الإيراد والريع الخاصة بالعجز الناجم عن هذه الحوادث أو الأمراض.

ثالثاً: مصلحة الفوترة

تقوم بتسديد فواتير النقل الصحي وفواتير الأعضاء الاصطناعية وفواتير التداوي بالمياه المعدنية، وتسديد فواتير التصفية الكلى، كما تقوم أيضا بمتابعة الملفات التي تدخل تحت غطاء الاتفاقيات الدولية كاتفاقيات الجزائر فرنسا وغيرها ...، كما تقوم هذه المصلحة بإبرام عقود أو اتفاقيات خاصة بالمراسلين الاجتماعيين بالنسبة للمؤسسات الكبرى والمؤسسات الموجودة في المناطق النائية.

رابعاً: مصلحة التعاقد مع مراكز الطبية والإستشفائية

خامساً: لجنة الطعن

دراسة الملفات العالقة والتي تم رفضها إداريا من طرف الفروع أو المراكز.
مراكز وفروع الوكالة: يوجد 08 مراكز و13 فرع وهم كالاتي:

تتواجد في المدينة بالولاية

- مركز دفع المديرية.
- مركز دفع المجموعات (داخل المديرية).
- مركز دفع حي المجاهدين.
- فرع المعلمين.
- فرع الجامعة.
- فرع البلدية.
- فرع العالية.
- مركز الدفع سيدي عقبة.
- مركز الدفع زربية الوادي.
- فرع مشونش.

- فرع جمورة.
- فرع لوطاية.
- فرع القنطرة.
- فرع الحاجب.
- فرع أوماش.
- مركز دفع طولقة.
- فرع ليشانة.
- فرع فوغالة.
- فرع أورلال.
- مركز دفع أولاد جلال.
- مركز دفع سيدي خالد.

حيث تجدد أن:

المركز يتكون من:

- رئيس مركز.
- نائب رئيس مركز.
- رئيس فرع.
- رؤساء فروع (يدعى بالفصيلة).
- محققين.
- مصنفين.
- العاملين على الكمبيوتر.

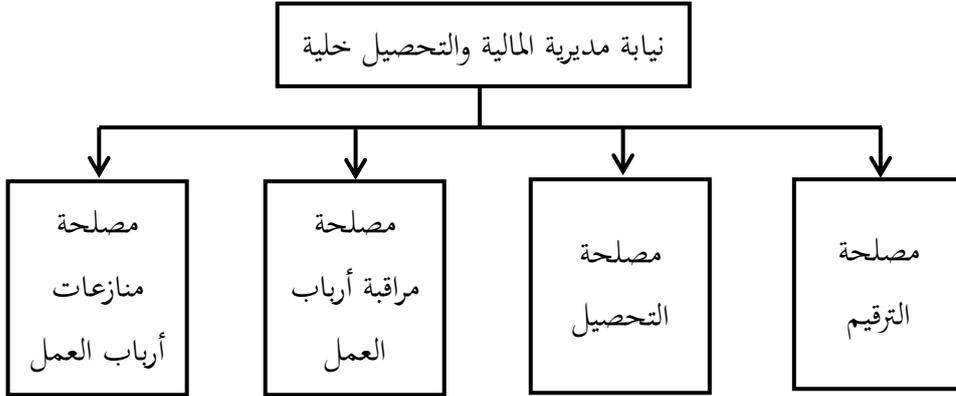
والفرع يتكون من:

- رئيس الفرع.
- مصنفين.
- محققين.

الفرع الثالث: نيابة مديرية المالية والتحصيل

نتناول في هذا الفرع المصالح التي يتعامل معها صاحب العمل في نطاق التأمين الاجتماعي للعمال الأجراء، وذلك كما يلي:

الشكل (13): الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المالية والتحصيل لووكالة " CNAS " بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس مديرية المالية و التحصيل لووكالة " CNAS " بسكرة ، بتاريخ 10 - 11 أبريل 2017.

أولاً: مصلحة التقييم

تعد مصلحة التقييم أولى المصالح بناية مديرية المالية والتحصيل والوجهة الأولى لرب العمل وذلك بفتح ملف خاص به والذي يميزه عن بقية الملفات، بإضافة الى فتح ملف آخر لكل عامل ينتمي إلى رب العمل المعني. ويقوم العون المكلف بمصلحة التقييم بإدخال المعلومات المتحصل عليها من طرف رب العمل ضمن جهاز الإعلام الآلي " النظام "، ومنح رقم تسجيل رب العمل والعامل كل على حدى وذلك بعد ملئ الوثائق التالية:

- 1- وثيقة التصريح بالنشاط.
- 2- وثيقة التصريح بالعمال.
- 3- تحرير صاحب العمل تصريح شرقي.
- 4- قيام صاحب العمل بملئ وثيقة تتضمن قائمة العمال المراد تشغيلهم⁽¹⁾.

¹ /- من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس نيابة مديرية المالية و التحصيل لووكالة " CNAS " بسكرة ، بتاريخ 10 أبريل 2017 .

ثانيا: مصلحة التحصيل " الاشتراكات "

تصب داخل هذه المصلحة الاشتراكات التي تم تحصيلها من المؤمن المنخرطين في الوكالة بناء على تحديد كل من (1)

- التصريح بالأجور من طرف رب العمل.
- فترة الاشتراكات.
- نسبة الاشتراكات.

1- التصريح بالأجور من طرف رب العمل: يجب على المستخدمين إرسال تصريح أسمى بالأجور و الأجراء خلال

(30) يوما التي تتبع آخر كل سنة مدنية إلى الهيئة المكلفة بقبض الاشتراكات.

- يجب أن يبين في هذا التصريح الإجمالي لكل الأجور الخاضعة للاشتراكات لكل المأجورين أو أشباه المأجورين.
- كما يجب على المستخدم إرسال تصريح لوكالة الضمان الاجتماعي لكل أجير في العشرة أيام التي تتبع التوظيف.
- وإن التقصير في عملية الانتماء في الأجل المحدد يؤدي إلى عقوبة تقدر بـ 500 دج لكل عامل غير منتمي.
- يساوي مبلغ العقوبة 20 % لكل شهر مؤخر.

- و بالنسبة للإدارات التعليم العالي، التقني و التكوين المهني، أو أشباههم تحدد مدة التصريح بـ 20 يوم.

2- تحديد فترة الاشتراكات: يلتزم رب العمل بالفترة المحددة للاشتراكات من طرف المكلف بمصلحة التحصيل، و

ذلك في كل من الحالتين:

الحالة الأولى: إذا كان صاحب العمل يشغل أقل من 10 عمال، يلتزم هنا بدفع 4 ثلاثيات في السنة

الحالة الثانية: إذا كان صاحب العمل يشغل أكثر من 10 عمال، يلتزم بالدفع بعد نهاية كل شهر (2).

3- نسبة الاشتراكات:

يتم توزيع مبلغ الاشتراك على شكل أقساط يتحملها كل من العامل ورب العمل، وتوجه هذه الأقساط لتمويل أداءات

الضمان الاجتماعي وهي كما يلي:

- التأمينات الاجتماعية.
- حوادث العمل والأمراض المهنية.
- التقاعد.
- تأمين البطالة.
- التقاعد المسبق.

¹ - من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس نيابة مديرية المالية و التحصيل لوكالة " CNAS " بسكرة ، بتاريخ 10 أفريل 2017 .

² - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، اشتراكاتكم في الضمان الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 10-21 .

ثالثا: مصلحة مراقبة أرباب العمل

تتكفل هذه المصلحة بمراقبة مهام أصحاب العمل في حال وجود خلل أو مشكل أو شك في تصريحات كل من العامل أو رب العمل، ويتم ذلك (المراقبة) تلقائيا من المصلحة نفسها، أو بطلب من مصالح نيابة مديرية المالية والتحصيل (مصلحة التقييم، مصلحة الاشتراكات، مصلحة منازعات أصحاب العمل) بالإضافة إلى مصلحة الأدعاءات، وهذا ما سنتطرق إليه في الآتي:

1- مصلحة التقييم: من أسباب طلب هذه المصلحة مراقبة أصحاب العمل ما يلي:

- طلب المراقبة حول ملفات انتساب العمال.
- طلب المراقبة حول ملفات انخراط أصحاب العمل.
- طلب المراقبة للتحقق من تطابق شهادة العمل المقدمة من طرف العامل لمصلحة التقييم، و التي حررها صاحب العمل مع التصريح الذي قدمه صاحب العمل بخصوص انتساب العامل المعني لدى الوكالة⁽¹⁾.

2- مصلحة الاشتراكات: تلجأ مصلحة الاشتراكات بطلب المراقبة للأسباب التالية:

- تقديم طلب المراقبة لأجل دراسة مختلف التصريحات الخاصة بالأجور التي يتقدم بها صاحب العمل لدى هيئة الضمان الاجتماعي، والتي يتم فيها احترام الأجر الوطني من طرف صاحب العمل.
- طلب اجراء المراقبة بسبب اختلاف الأجور المصرح بها مع عدد العمال المصرح بهم.
- طلب مراقبة بسبب وجود خطأ مادي في التصريحات المقدمة.
- طلب المراقبة لوجود خطأ في التصريح السنوي للأجور الخاص بالعمال.

3- مصلحة منازعات أصحاب العمل: تطلب هذه المصلحة قيام المراقب بتقديم المساعدة في تصفية ملفاتها، وذلك بالقيام بالأعمال التالية:

- تبليغ الإعدارات المتعلقة بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.
- تبليغ الملاحقات لأصحاب المعنيين بها سواء كانت الملاحقة للتبليغ أو للتنفيذ.
- تبليغ قرارات لجنة الطعن الأولية أو الوطنية حول الفصل بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

4- مصلحة الأدعاءات: كما يمكن أن تطلب مصلحة الأدعاءات من مصلحة مراقبة أصحاب العمل بإجراء المراقبة، في حال الأسباب التالية:

- في حال حدوث حادث عمل لعمال ما، يطلب التحقق من وقوع هذا الحادث، مع التأكد من الوقت والمكان، وهل هذا الشخص مؤمن اجتماعيا أو لا.

¹ /- من إعداد الطالبة بناء على المعلومات من رئيس نيابة مديرية المالية و التحصيل لوكالة " CNAS " بسكرة ، بتاريخ 11 أفريل 2017 .

- طلب مراقبة لأجل دراسة أجور المؤمن الاجتماعي الذي هو بصدد الاستفادة من أداء معين (عطلة مرضية، حادث عمل، عطلة الأمومة، ... الخ)، وذلك بمراقبة الأجور السابقة التي تؤخذ كمرجع للاستفادة من التعويض عن أداء معين.

رابعاً: مصلحة المنازعات أصحاب العمل

تعمل هذه المصلحة على فض المنازعات التي قد تحدث جراء تخلف أصحاب العمل عن أداء التزاماتهم سواء أمام مصلحة التقييم أو أمام مصلحة الاشتراكات، إذ تقوم مصلحة المنازعات بالملاحقة و التحصيل، فبعدما تعذر مصلحة الاشتراك صاحب العمل المتخلف عن أداء التزامه و إعطاء المهلة ، تحيل الملف مباشرة إلى مصلحة المنازعات أصحاب العمل، و هنا إذا سوى صاحب العمل وضعيته، و سدد مبالغ الاشتراكات المستحقة تنتهي العملية، أما إذا لم يسوي صاحب العمل وضعيته تجاه مصلحة المنازعات تحرر شكوى ضده لدى وكيل الجمهورية المختص من قبل المستشار القانوني لهذه المصلحة (1) .

الفرع الرابع: نيابة مديرية المراقبة الطبية

يمثل هذا القسم آخر نيابة بميكال الوكالة " CNAS " والذي تلجأ اليه النيابات السابقة الذكر في حال وجود لبس أو شك حول قيمة التعويضات الواجب دفعها للمؤمن عليهم (ارباب العمل، العمال) إن كانت هناك استشارة، وبالتالي يقوم المكلف بالمعاينة بالفصل في الوضعية الصحية للمؤمن اجتماعياً إن كان يستحق التعويض كاملة أو يعاد النظر فيها (2) .

¹ - من إعداد الطالبات بناء على المعلومات من رئيس نيابة مديرية المالية و التحصيل لوكالة " CNAS " بسكرة ، بتاريخ 11 أبريل 2017 .

² - نفس المرجع .

المطلب الثالث: المهام المكلفة بها الوكالة

تنص المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992: "يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في إطار القوانين السارية المهام التالية:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والامراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية.
- ضمان التحصيل والمراقبة ونزاعات الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات المنصوص عليها في الفقرات السابقة.
- المساهمة في ترقية سياسة الرقابة من حوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
- القيام بأعمال تخص الوقاية والتربية والإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق.
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة المنصوص عليه في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- ابراه المعاهدات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 السالف الذكر.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمنين اجتماعيا والمستخدمين وإعطائهم رقما وطنيا.
- القيام فيما يخصه بضمان إعلام المستفيدين والمستخدمين.
- تسديد النفاقات الناجمة عن تسيير مختلف اللجان أو الجهات القضائية التي تقوم بالبت في الخلافات الناجمة عن القرارات التي يتخذها الصندوق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا توضح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي تم استخدامها للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بسكرة.

2- عينة الدراسة:

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة والتي تتمثل في موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بسكرة. وكانت القاعدة توزيع أكبر قدر من الاستثمارات للوصول إلى أكبر قدر من تمثيل المجتمع. حيث تم توزيع 90 استبيان لموظفي CNAS بسكرة عبر زيارات ميدانية، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (64) استبانة أي بنسبة 71.11% من عينة البحث.

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- توزيع الاستبيان على المحكمين.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان، وموافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له، في المؤسسة. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

-القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتتكون من 5 فقرات.

-القسم الثاني: وينقسم إلى محورين رئيسيين و 4 أبعاد تضم 30 عبارة تتعلق بدراسة أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بسكرة، وهي موضحة كما يلي:

-المحور الأول: يتعلق بأنماط القيادة الإدارية، ويضم العبارات من 1 إلى 20.

-البعد الأول: متعلق بالتأثير القيادة الديمقراطية، ويشمل 7 عبارات من رقم 1 إلى 7.

-البعد الثاني: متعلق بالتأثير القيادة الأوتوقراطية، ويشمل 6 عبارات من رقم 8 إلى 13.

-البعد الثالث: متعلق بالتأثير القيادة الحرة، ويشمل 7 عبارات من رقم 14 إلى 20.

-المحور الثاني: يتعلق بأداء العاملين، ويضم 10 عبارة من رقم 21 إلى 30.

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات الموزعة، تم تجهيزها استعدادا لإدخالها الكمبيوتر، وبعد ترميزها، تم اللجوء لحد أنظمة الإحصاء الجاهزة وهو البرنامج الاحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences باستخدام نسخته الأخيرة (23) للقيام بالمعالجة الإحصائية، وفيمايلي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

أولاً: الإحصاء الوصفي

التكرارات والنسب المؤوية: وهي عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين، مع حساب النسب المئوية لها. مقاييس النزعة المركزية والتشتت: حيث تم استخدام المقاييس التالية:

1- معامل الإلتواء: (Skewness) وهو مقدار اختلاف منحني التوزيع التكراري عن حالة التماثل، وتم استخدامه لتحديد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

2- معامل التفلطح: (Kurtosis) وهو علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، وتم استخدامه لتحديد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

3- المدرج التكراري: (Histogram Frequency) وهو مجموعة من المستطيلات قاعدة كل منها تمثل طول الفئة في التوزيع التكراري، في حين ارتفاع كل منها يمثل قيمة التكرار المقابل لتلك الفئة، يناسب الرسم بالأعمدة التمثيل البياني لتوزيع متغير قياسي واحد، وتم استخدامه لتوضيح أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

4- المنحني التكراري: (Carve Frequency) وهو حالة معدلة للمضلع التكراري، فبدلاً من أن نصل بين مراكز الفئات للقاعدة العليا من مستطيلات المدرج التكراري بخطوط مستقيمة، فيتم ذلك بخط منحني يضم أكبر قدر ممكن من المساحة، وتم استخدامه لتوضيح أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

1- معامل الارتباط الخطي بيرسون: (Person's Linear Correlation Coefficient) ويستخدم في قياس الارتباط الخطي بين المتغيرات الكمية، وتم استخدامه لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للاستبيان أو ما يسمى بصدق المضمون.

- 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وهذا المقياس هو تعميم لمقياس كورد-ريتشاردسون، ويستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وتم استخدامه لتحديد درجة ثبات الاستبيان على عينة الدراسة.
- 3- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors) ويستخدم لقياس التباين المسموح به بين المتغيرات المستقلة، وتم استخدامه لقياس مدى التباين بين أبعاد المتغير المستقل للظاهرة محل الدراسة.
- 4- معامل التحديد (Coefficient of Determination - R2) هو عبارة عن النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي تكون عائدة للمتغير أو المتغيرات المستقلة، وتم استخدامه في تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين للمتغيرات محل الدراسة.
- 5- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): ويستخدم للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على شكل معادلة خطية، وتم استخدامه لتحديد أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع محل الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان هو التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله ، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مايلي :

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليته، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق محتوى الأداة.

ثانياً: الصدق البنائي

بعد التأكد من الصدق الظاهري، قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للاستبيان أو ما يسمى بصدق المضمون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لمحورها، وقد اتضح كما هو مبين في الجدول التالي، أن قيم جميع معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية لمحورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة المعنوية 0.05 فأقل* (دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل،** دال عند

مستوى الدلالة 0.01 فأقل)، مما يدل على اتساق العبارات مع محاورها. وبالتالي فأداة الدراسة ملائمة ومتوافقة البناء، وعلى درجة جيدة من الانسجام والتماسك.

الجدول رقم (02): الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعدها العنصر في استبانة الدراسة

عناصر الاستبانة	أبعاد العناصر	العبارات	مجال معامل الارتباط
أنماط القيادة	النمط القيادي الديمقراطي	7-1	0.575** - 0.036*
	النمط القيادي الاوتوقراطي	6-1	0.352** - 0.115*
	النمط القيادي الحر	7-1	0.578** - 0.006*
أداء العاملين		10-1	0.498** - 0.064*

المصدر: من إنجاز الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's Coefficient AlphaQ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03)

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان في عينة الدراسة

الرقم	المحور	العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ
01	أنماط القيادة الإدارية	20	0.715
02	أداء العاملين	10	0.601
03	المجموع الكلي	30	0.773

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.773) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث ، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث ، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك سوف نقوم باختبار مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال اختبار معامل الالتواء والتفلطح واختبار شابيرو، إضافة إلى اختبار مدى وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، وكذلك سنقوم بالإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، وفي الأخير سنقوم باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	رئيس مصلحة	17	29.56
	إطارات	20	31.25
	إداريين	22	34.37
	أخرى	5	7.82
	المجموع	64	100%
الجنس	ذكر	28	43.75
	أنثى	36	56.25
	المجموع	64	100%
	أقل من 30 سنة	39	39.06%
العمر	من 30 - أقل من 40 سنة	12	18.75%
	من 40 - أقل من 50 سنة	14	21.87%
	من 50 فما أكثر	13	20.32%
	المجموع	64	100%
	المستوى التعليمي	ثانوي	30

37.5	24	جامعي	
15.63	10	دراسات عليا	
100%	64	المجموع	
35.39	23	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
18.75	12	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
10.94	7	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
19.18	11	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
19.18	11	أكثر من 20 سنة	
100%	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

- يبين الجدول رقم (04) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن المتغيرات الشخصية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستمارة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال (الوظيفة، الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات)

- يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من الإناث حيث بلغ عددهم 36 عاملة بنسبة (56.25%)، وأن عدد الذكور 28 عامل بنسبة (43.75%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة، وهذا دليل على أن المرأة احتلت مناصب فعالة في العديد من المؤسسات.

- أما بالنسبة لمتغير العمر نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من أصحاب العمر (أقل من 30) سنة حيث بلغ عددهم 25 بنسبة (39.06%)، وأما بالنسبة لأصحاب العمر (30-40) سنة حيث بلغ عددهم 12 بنسبة (18.75%) أما الفئة العمرية (40-50) سنة حيث بلغ عددهم 14 بنسبة (21.87%)، أما الفئة الأكثر من 50 سنة بلغ عددهم 13 بنسبة (20.31%). وهذا يدل على أن معظم العاملين هم من الشباب ذوي المقدرات العالية في العمل.

- وفيما يخص المستوى التعليمي، تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين متحصلي على ثانوي (49.87%) حيث قد بلغ عددهم 30 عاملا، أما بنسبة لحاملين شهادة جامعية فبلغ عددهم 24 بنسبة (37.5%) أما الدراسات العليا كان عددهم 10 بنسبة (15.62%). وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة كانت تعود إلى مؤهلاتهم العلمية و خبرتهم الإدارية في المؤسسة.

- وفيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد أن 35.93% قد بلغت خبرتهم من أقل من 5 سنوات، ومن 05 إلى أقل 10 سنوات 18.75%، خبرتهم من 10 أكثر إلى أقل من 15 سنة 10.93%، ومن أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 19.18%، و 19.18% خبرتهم أكثر من 20 سنة.

-ونجد فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن (34.37 %) كانوا من الإداريين ، في حين بلغت نسبة الباحثين ضمن فئة الإطارات (31.25 %) ، و (29.56 %) من الباحثين ضمن فئة رؤساء مصالح ، و نجد نسبة من (7.82%) من الباحثين ضمن فئة أخرى. وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي مما يعزز قدرتهم على تقديم المزيد من العطاء.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي

قبل اختبار فرضيات الدراسة سنقوم بالتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وسوف نستخدم من أجل ذلك كل من معامل الالتواء (Skewnes) ومعامل التفلطح (Kurtosis) أما الطريقة الثانية لمجرد التأكيد فستكون استخدام اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk) وذلك كما تظهره الجداول التالية:

جدول رقم (05) : اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق معامل الالتواء (Skewnes)

ومعامل التفلطح (Kurtosis)

Kurtosis		Skewnes		أبعاد العناصر	
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات		
.590	.483-	.299	.077	النمط القيادي الديمقراطي	الأنماط القيادية
.590	.240-	.299	.291-	النمط القيادي الاوتوقراطي	
.590	.358-	.299	.357-	النمط القيادي الحر	
.590	.556-	.299	.307-	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

كي تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فيجب أن يكون معامل الالتواء محصورا بين (-1 و 1). من خلال الجدول (10) يتضح ان معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة بين (-0.357 و 0.077)، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. كي تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فيجب أن يكون معامل التفلطح محصورا بين (-3 و 3).

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التفلطح (**Kurtosis**) لبيانات عينة الدراسة كان بين (-0.556 و 0.240)، ونلاحظ أنها داخل المجال (-3 و 3) ومنه فإن متغيرات الدراسة في عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب شروط معامل التفلطح.

جدول رقم (06): اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)

اختبار شابيرو			المحاور	
Sig	df	الاحصائيات		
.120	64	.970	النمط القيادي الديمقراطي	أنماط القيادة الإدارية
.107	64	.969	النمط القيادي الاوتوقراطي	
.015	64	.953	النمط القيادي الحر	
.028	64	.958	أداء العاملين	

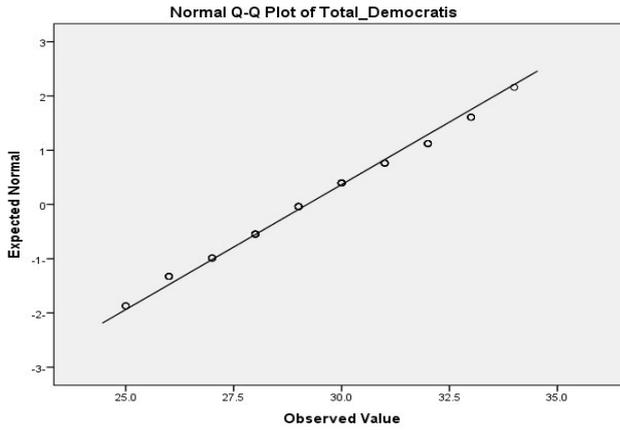
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

كي تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فيجب أن تكون مستويات الدلالة بالنسبة لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في احصائيات اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk).

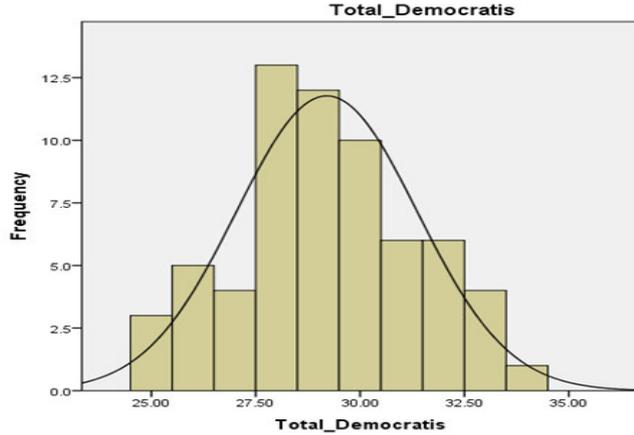
من الجدول السابق نلاحظ أن مستويات الدلالة تتراوح بين (0.015 و 0.120)، ونلاحظ أنها أكبر من (0.05) ومنه فإن متغيرات الدراسة في عينة الدراسة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار شابيرو.

فيما يلي أشكال توضيحية للتوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) وكذلك للمتغير التابع (أداء العاملين) لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة، توضح مقارنة تكرارات المتغيرات مع التكرارات الطبيعية من جهة، وتوضح مقارنة تكرارات المتغيرات مع منحني التوزيع الطبيعي من جهة أخرى، والهدف من إدراج هذه الأشكال هو توضيح أن المتغيرات تخضع فعلا للتوزيع الطبيعي.

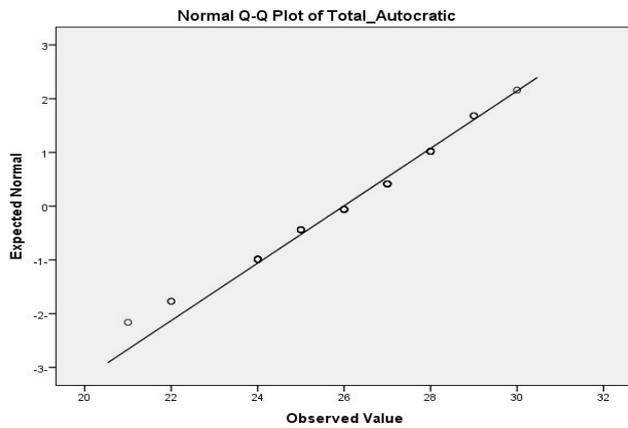
الشكل رقم (15): مقارنة تكرارات متغير النمط الديمقراطي مع التكرار الطبيعي



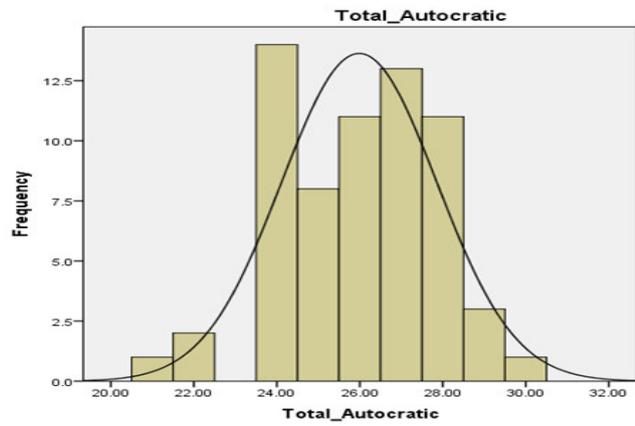
الشكل رقم (14): مقارنة تكرارات متغير النمط الديمقراطي مع المنحنى الطبيعي



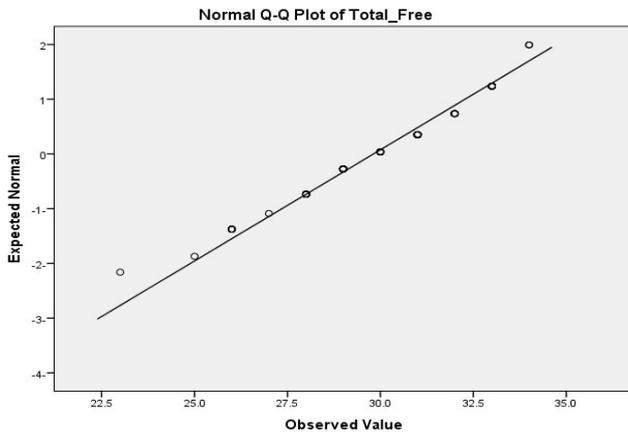
الشكل رقم (17): مقارنة تكرارات متغير النمط الاوتوقراطي مع التكرار الطبيعي



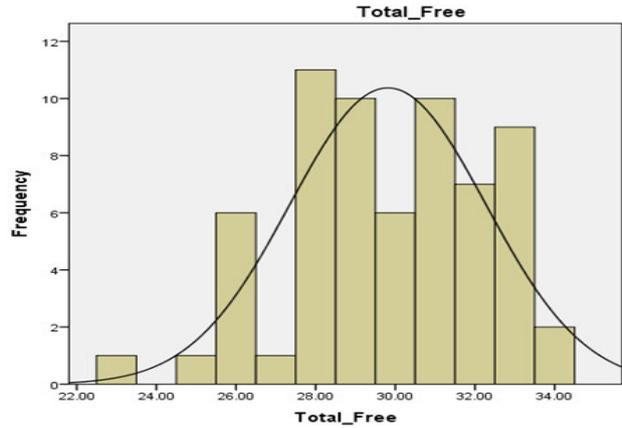
الشكل رقم (16): مقارنة تكرارات متغير النمط الاوتوقراطي مع المنحنى الطبيعي



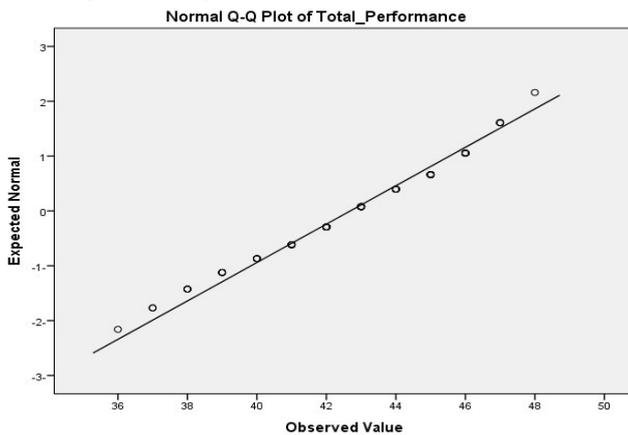
الشكل رقم (19): مقارنة تكرارات متغير النمط الحر مع التكرار الطبيعي



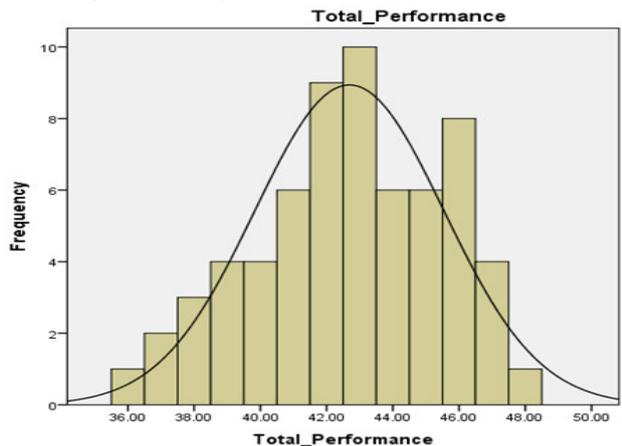
الشكل رقم (18): مقارنة تكرارات متغير النمط الحر مع المنحنى الطبيعي



الشكل رقم (21): مقارنة تكرارات متغير أداء العاملين مع التكرار الطبيعي



الشكل رقم (20): مقارنة تكرارات متغير أداء العاملين مع المنحنى الطبيعي



2/- اختبار الارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة:

الارتباط الذاتي (Multicollinearity) هو ظاهرة تحدث عندما يكون هناك ارتباط وعلاقة بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة التي تؤثر على الظاهرة محل الدراسة، وهذا يؤدي إلى نتائج خاطئة في التحليل الإحصائي.

ويمكننا معرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي عن طريق معامل تضخم التباين (Variance inflation Factors) ويرمز له اختصاراً (VIF) حيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10 وأن التباين المسموح به (Tolérances) التي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.1 .

من خلال الجدول التالي سوف نقيس مدى الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وأداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -

الجدول رقم (15): اختبار معامل التضخم والتباين (VIF) المسموح به لعينة الدراسة

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به
نمط القيادة الأوتوقراطي	1.174	.852
نمط القيادة الحر	1.174	.852

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أنه لا توجد أي مشاكل للارتباط الذاتي، أي أن أبعاد المتغير المستقل ليس بينها ارتباط، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت 1.174 لبقية أبعاد المتغير المستقل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -، وكلها أقل من القيمة المطلوبة (10).

- أما بالنسبة للتباين المسموح به فقد كان 0.852 في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -، وكلها أكبر من القيمة المطلوبة (0.1).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

الفرضية الرئيسية H0:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضيات الفرعية كمايلي:

الفرضية الفرعية الأولى: H0_01

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الديمقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: H0_02

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية -بسكرة- عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: H0_03

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الحر في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية-بسكرة- عند مستوى معنوية (0.05).

للتأكد من صحة هذه الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H01: إذا كانت قيمة مستوى دلالة F (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)

- رفض الفرضية الصفرية H01: إذا كانت قيمة مستوى دلالة F (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05)

وقبل القيام باختبار صحة الفرضية الرئيسية سيتم أولاً التأكد من صلاحية النموذج من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى لعينة الدراسة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	1	112.569	112.569	17.397	*0.000	صالحة
الخطأ	62	6.471	401.181			
المجموع الكلي	63		513.750			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك لأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية. لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة عند مستوى معنوية (0.05). وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى أداء العاملين

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
النمط الديمقراطي	0.354	0.168	0.269	2.106	0.039	0.403	0.162
النمط الأوتوقراطي	0.355	0.194	0.233	1.828	0.072	0.379	0.144
النمط الحر	0.133	0.149	0.114	0.893	0.375	0.310	0.096
الأنماط القيادية على نحو عام	0.267	0.064	0.468	4.171	0.000	0.468	0.219

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية على مستوى أداء العاملين لعينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T (4.171) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.468)، فيما يفسر متغير أنماط القيادة الإدارية (21.9%) من التباين في مستوى أداء العاملين بالاعتماد على قيمة R2. وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة ونصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال الجدول السابق ومن خلال مخرجات برنامج SPSS يمكن تحديد معادلة الانحدار لأثر لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة علما أنها تعبر عن نسبة 21.9% من التباين في مستوى أداء العاملين:

$$\text{Performance} = (0.354) \text{ Dimocratis} + (0.355) \text{ Autocratic} + (0.133) \text{ Free} + 0.267$$

حيث:

Performance: أداء العاملين

Dimocratis: النمط الديمقراطي

Autocratic: النمط الأوتوقراطي

Free: النمط الحر

0.267: ثابت يعبر عن القوى خارج النموذج

بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى: H0_01

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الديمقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير نمط القيادة الديمقراطي في مستوى أداء العاملين بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T (2.106) بمستوى دلالة (0.039) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.403)، فيما يفسر تأثير نمط القيادة الديمقراطي (16.2%) من التباين في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة بالاعتماد على قيمة R2. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الديمقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05)."

بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية: H0_02

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى أداء العاملين بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T (1.828) بمستوى دلالة (0.072) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.379)، فيما يفسر تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي (14.4%) من التباين في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة بالاعتماد على قيمة R2. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05)."

بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة: H0_03

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الحر في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير نمط القيادة الحر في مستوى أداء العاملين بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T (0.893) بمستوى دلالة (0.375) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.310)، فيما يفسر تأثير نمط القيادة الحر (9.6%) من التباين في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة بالاعتماد على قيمة R2. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الحر في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05)."

المطلب الرابع: استنتاجات ختامية ودراسات مقترحة

الفرع الأول: استنتاجات ختامية

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) رغم أن هذا الأثر كان متوسط بدرجة ارتباط قدرت $R=0.46$.

- رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نمط القيادة الديمقراطي في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة - عند مستوى معنوية (0.05). وقبول الفرضية البديلة .

- نرفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر لنمط القيادة الاوتوقراطي على أداء العاملين محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)..

- نرفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر لنمط القيادة الحر على أداء العاملين محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الديمقراطي ، نمط القيادة الأوتوقراطي ، نمط القيادة الحر) على أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء عند مستوى معنوية (0.50)، (ويمكن التعبير عنه بمعادلة الانحدار لأثر الانماط القيادة الإدارية تعبر عن نسبة 26.7 % من التباين في مستوى تحقيق أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء كما يلي:

$$\text{Performance} = (0.354) \text{Dimocratis} + (0.355) \text{Autocratic} + (0.133) \text{Free} + 0.267$$

الفرع الثاني: دراسات مقترحة

من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي لهذه الدراسة فإننا نقترح بعض الأفكار لمواضيع للبحث يمكن أن يتبناها

بعض الباحثين المهتمين بهذا المجال أو يقوموا بتطويرها واستخلاص أفكار جديدة تكون مجالاً للبحث مستقبلاً

-تأثير أنماط القيادة الإدارية على تحفيز العاملين في المؤسسة .

-تأثير أنماط القيادة الإدارية على تجميع الإبداع في المؤسسة .

-دور أنماط القيادة الإدارية في تكوين فريق عمل ناجح.

- دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

خاتمة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة ، والتي تحتوي على محورين أنماط القيادة الإدارية و أداء العاملين، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة" ؟

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، معامل الإلتواء و التفلطح، المدرج التكراري، تحليل الانحدار، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة CNAS بسكرة.

و عند بحث اثر كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على نحو مستقل في مستوى أداء العاملين لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات التالية : نمط القيادة الديمقراطية ، نمط القيادة الاتوقراطية ، نمط القيادة الحر في أداء العاملين .

وفي الأخير تم رفض الفرضية الرئيسية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الديمقراطية ، النمط القيادة الأتوقراطية ، النمط القيادة الحر) في مستوى أداء العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة عند مستوى معنوية (0.05)، وقبول الفرضية البديلة توجد تأثير لأنماط القيادة الإدارية على اداء العاملين.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين، تبين لنا أهمية موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال باهتمام العديد من الباحثين، ولهذا فإن وظيفة القيادة تعتبر من أهم الوظائف الأساسية في أي المؤسسة، وتعد بمثابة جوهر العملية الإدارية. بحيث تبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في توجيه الأفراد والتأثير فيهم لتحسين أدائهم. ولهذا فإن تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح العملية الإدارية يرتبط بخصائص النمط القيادي المناسب المتبع، الذي يمكن القائد من كيفية التعامل مع مرؤوسيه والوصول الى أفضل مستوى في الاداء لما لها من تأثير مباشر على اداء العاملين. حيث تعتبر حجر الأساس في أي مؤسسة. لأن هدف أي مؤسسة هو كيفية إدارة هذا العنصر البشري الذي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال التعرف على العوامل المساهمة في تشجيع الفرد وكيفية تحقيق الأهداف.

انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال دراستنا التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على أداء العاملين، وقد أثبتت جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بدرجة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الى جملة من الاستنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المطروحة وفرضياتها، حيث سنحاول هنا الإشارة الى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

ومن النتائج المتوصل إليها في دراستنا ما يتعلق بالجانب النظري، والثاني بالدراسة التطبيقية:

النتائج النظرية :

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وهي قدرتها على القيادة الفعالة وذلك باختيارها النمط القيادي المناسب الذي يؤثر على المرؤوسين بهدف تحقيق مستوى عالي من الاداء.
- لا يمكن لأي مؤسسة ان تحقق أهدافها إلا إذا امتلكت قادة لديهم القدرة على التعامل مع العاملين بطريقة تشجيعية وتحمسيه لزيادة الاداء.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتشخيص العوامل المؤثرة في أدائه بما يؤهله للقيام بأعماله.

النتائج التطبيقية:

بناءً على التحليل الاحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية :

- أغلبية الموظفين في المؤسسة إداريين إناث قدر عددهم 22 إداري بنسبة 34.37% وهو ما يعني أن المرأة احتلت مناصب إدارية فعالة وقدرتها على تحمل المسؤولية.
- الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر) هي متغيرات مهمة في تفسير وتوضيح التغير الحاصل في المتغير التابع وهو أداء العاملين بنسب متفاوتة.
- تبين أن هناك عوامل وخصائص تؤدي الى ارتفاع مستوى أداء العاملين وأخرى الى انخفاضه.

- تبين النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية وموجبة بين أنماط القيادة الإدارية وأداء العاملين.
- الأداء البشري يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في التأثير في أداء العاملين.

التوصيات:

- تزويد العاملين بأهمية أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها وإجراء تدريب خاص لمختلف المديرين قبل استلامهم لمناصبهم من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية وأثر كل منها على أداء العاملين.
- ضرورة اعتماد المنظمة على النمط القيادي الذي يكون أكثر تأثير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الاداء.
- ضرورة أخذ عينات من مؤسسات اقتصادية أخرى كون أن هذا البحث استخدم عينة من مؤسسة اقتصادية واحدة ومقارنة النتائج مع استجابة افراد هذه العينات.
- توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات الاقتصادية وغير ها من المؤسسات الاخرى لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين هذه المسات وغيرها.
- اجراء المزيد من الدراسات حول تأثير أنماط القيادة الإدارية وأثرها على متغيرات أخرى، لما لذلك الموضوع من أهمية كبيرة في التأثير في العاملين والعمل بمختلف مجالاته.
- وفي الأخير فإننا نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومنهجية تحليله، وفي محاولة إسقاطه على أرض الواقع وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية لبحوث أخرى مستقبلية.
- كما تجدر الإشارة إلى أن أكبر استفادة لنا من هذا البحث هي قدرتنا على استخدام أداة إحصائية جد مهمة متمثلة في برنامج الحزم الإحصائية SPSS التي ستكون عوننا لنا في بحوث مستقبلية إن شاء الله.

قائمة المراجع

الكتب:

1. ابن المنظور، لسان العرب، الجزء الأول، المجلد 5، دار المعارف، القاهرة، بدون سنة النشر.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفا للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
3. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2000.
4. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
5. بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
6. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، عمان ، دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2014.
7. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى ،جامعة زيتونة ،الأردن، 2009 .
9. خالد عبد الرحيم الهيقي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر و الطباعة ،عمان ،الأردن ، 2003.
10. خالد عبد الوهاب الزيديين ،القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي ،دار الأيام للنشر والتوزيع ،الاردن ،2003،
11. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن ، 2007.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2004.
13. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009 .
14. ظاهر كلالدة ،الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997.
15. عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1 ، دار أسامة ، عمان، 2008 .
16. عبد الباري ابراهيم درة ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،عمان ،2003،
17. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات -دراسة ميدانية، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
18. عمر محمود غباين ، القيادة الفعالة و القائد الفعال، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر و التوزيع الأردن، 2009 .
19. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و ادارة الابتكار ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،الطبعة الاولى ، عمان،الأردن،2010.

قائمة المراجع

20. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006.
21. فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
22. فاروق عبده فليه، محمد السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان 2005.
23. فتحى أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
24. فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
25. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية ، الأردن، 2006.
26. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2008
27. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2003.
28. نواف سالم كنفان، القيادة الإدارية، ط2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
29. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة ، ط1، دار الراية، عمان، 2010.

المذكرات:

1. إبراهيم بن جامع ، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة ، مذكرة ماجستير في علم النفس والتنظيم ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010.
2. أحمد ناصر سالم مندل ، القيادة الإدارية و أثرها في العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2016.
3. ألياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص العلوم التجارية فرع إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة . 2006.
4. برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، بريطانيا، 2012 .
5. بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة ، 2007.
6. بوشليق الامين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر ، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي جامعة ، ورقلة ، 2015.
7. بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2009-2010.

8. جمعان بن خلف الغامدي ، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، ماجستير في الإدارة التربية و التخطيط، كلية التربية ،جامعة أم القرى ، السعودية ،2011.
9. حاييف خاييف وفاء، بريتطل فطيمة الزهرة، علاقة الانماط القيادية بأداء العاملين، علاقة مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ،شعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2008-2009.
10. حسان بوبعابة ، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة.2006.
11. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
12. خالد صاهود مزعل الظفيري، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية ،عمان 2006،
13. رزيق حنان ، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الابداع في المؤسسة ، مذكرة ماستر في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ،سنة 2014-2015.
14. ركان محمد حسن الخطيب ،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،2008.
15. زهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الاداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخص إدارة الأعمال، الجزائر،2014-2015.
16. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب -دراسة- - تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006 .
17. شروق احمد سالم أبو الغنم ،أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في المنظمات الأعمال، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال ،،جامعة الشرق الأوسط،2013.
18. شعباني إلهام , دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير "دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر وكالة حاسي مسعود , 2010.
19. شنافي نوال، تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004 .
20. عبد العزيز محمد معسكر، القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ،مذكرة ماجستير في التربية ، تخصص أصول التربية ، كلية التربية ،جامعة الأزهر ،غزة ، فلسطين، 2012 .

21. عينة المسعود ، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر
22. غول محمد عادل، دور برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية جامعة محمد خيضر ،2014-2015.
23. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين ،مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014-2015.
24. يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO - ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 .
- المجلات:**
1. زاوي صورية/ تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية ،،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،العدد السابع ، جوان 2010.
2. عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي عمان ، 2010 2011.
3. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم.
4. لعربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، العدد 10 ، مجلة الباحث، 2012 .
5. فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد " بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين " دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد واحد وتسعون، بغداد، العراق، 2012 .
6. م.م .محمود حسن جمعة ،تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011.
7. محمد زرقون ، دور القيادة في ادارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد 11، 2011.
8. وفيق حلمي الأغا ،القيادات الإدارية ودورها في أحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ،مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية. 2010

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرافان
	إهداء
	الملخص
[أ- و]	المقدمة العامة
أ	التمهيد
ب	إشكالية الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
د	نموذج الدراسة
هـ	حدود الدراسة
هـ	منهج الدراسة
هـ	التعاريف الإجرائية
و	الدراسات السابقة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : أساسيات حول القيادة الإدارية
3	المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها
3	الفرع الأول : مفهوم القيادة
4	الفرع الثاني : مفهوم القيادة الإدارية
5	الفرع الثالث : أهمية القيادة الإدارية
7	المطلب الثاني : عناصر وخصائص القيادة الإدارية
7	الفرع الأول : عناصر القيادة الإدارية
8	الفرع الثاني : وخصائص القيادة الإدارية
9	المطلب الثالث : مهارات القيادة الإدارية

12	المبحث الثاني: نظريات القيادة الادارية
12	المطلب الأول: نظريات القيادة التقليدية
12	الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم
12	الفرع الثاني: نظرية السمات
13	المطلب الثاني: نظريات القيادة السلوكية
13	الفرع الأول: نظرية ليكرت لنظم القيادة
14	الفرع الثاني: نظرية الشبكة الإدارية
16	المطلب الثالث: نظريات القيادة الموقفية
16	الفرع الأول: نظرية فدلر في القيادة
16	الفرع الثاني: نظرية المسار- الهدف-
17	المطلب الرابع: النظريات القيادة الحديثة (المدخل المشترك)
18	الفرع الأول: النظرية التفاعلية
19	الفرع الثاني: النظرية التبادلية
20	الفرع الثالث: نظرية القيادة التحويلية
20	الفرع الرابع: القيادة الكاريزماتية
22	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
22	المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي
22	الفرع الأول: أشكال القيادة الأوتوقراطية
23	الفرع الثاني: مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة
24	الفرع الثالث: عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة
25	المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي
26	المطلب الثاني: نمط الديمقراطية للقيادة
26	الفرع الأول: أشكال القيادة الديمقراطية
26	الفرع الثاني: مزايا النمط الديمقراطي للقيادة
27	الفرع الثالث: عيوب النمط الديمقراطي للقيادة
28	المطلب الثالث: نمط الحر (الفوضوي) للقيادة
28	الفرع الأول: مزايا النمط الحر (الفوضوي) للقيادة
29	الفرع الثاني: عيوب النمط الحر (الفوضوي) للقيادة
30	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء و تأثيره بأنماط القيادة الإدارية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين
33	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
33	الفرع الأول : المفهوم اللغوي
33	الفرع الثاني : المفهوم الاصطلاحي
34	الفرع الثالث : مفهوم أداء العاملين
35	المطلب الثاني : محددات أداء العاملين
37	المطلب الثالث : أبعاد أداء العاملين
38	المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين
38	المطلب الأول : مفهوم عملية تقييم أداء العاملين
39	المطلب الثاني : أهداف وخطوات تقييم أداء العاملين
40	الفرع الأول : أهداف تقييم أداء العاملين
41	الفرع الثاني : خطوات تقييم أداء العاملين
43	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء العاملين
48	المبحث الثالث : ماهية تحسين أداء العاملين
48	المطلب الأول : مفهوم و أهمية تحسين أداء العاملين
48	الفرع الأول : مفهوم تحسين أداء العاملين
49	الفرع الثاني : أهمية تحسين أداء العاملين
50	المطلب الثاني : أهداف تحسين أداء العاملين
52	المطلب الثالث : مداخل تحسين أداء العاملين
55	المبحث الرابع : تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين
55	المطلب الأول : النمط الديمقراطي و أداء العاملين
57	المطلب الثاني : النمط الأوتوقراطي و أداء العاملين
58	المطلب الثالث : النمط الحر (الفوضوي) و أداء العاملين
60	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة	
62	تمهيد
63	المبحث الأول :تقديم عام لوكالة CNAS بسكرة
63	المطلب الأول : نشأة و تعريف وكالة CNAS بسكرة
64	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة CNAS بسكرة
73	المطلب الثالث :المهام المكلفة بها وكالة CNAS بسكرة
74	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
74	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الثاني : المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
77	المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة البحث
79	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
79	المطلب الأول : خصائص افراد عينة البحث
81	المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
85	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
89	المطلب الرابع : استنتاجات ختامية ودراسات مقترحة
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة العامة
96	قائمة المراجع
101	فهرس المحتويات
106	قائمة الجداول
108	قائمة الأشكال
110	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	طريقة الترتيب وفقا لكفاءة الموظف	01
78	الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعء العنصر في استبانة الدراسة	02
78	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان في عينة الدراسة	03
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	04
81	اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق معامل الالتواء (Skewnes) ومعامل التفلطح (Kurtosis)	05
82	اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق اختبار شاييرو (Shapiro-Wilk)	06
84	اختبار معامل التضخم والتباين (VIF) المسموح به لعينة الدراسة	07
86	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى لعينة الدراسة	08
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى أداء العاملين	09

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج المتغير التابع و المستقل للدراسة	01
15	الشبكة الإدارية	02
17	دور القيادة بموجب نظرية المسار- الهدف.	03
18	نمط التأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية	04
19	نموذج القيادة التبادلية	05
42	خطوات تقييم أداء العاملين	06
44	قائمة مراجعة تقييم أداء	07
45	نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد	08
47	نموذج لقائمة التقييم بطريقة الاختيار الإجباري	09
64	الهيكل التنظيمي لنيابة الإدارة العامة لوكالة CNAS بسكرة.	10
65	الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية الإدارة العامة لوكالة " CNAS " بسكرة	11
66	الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية الأداءات لوكالة " CNAS " بسكرة.	12
69	الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المالية و التحصيل لوكالة " CNAS " بسكرة	13
83	مقارنة تكرارات متغير النمط الديمقراطي مع المنحنى الطبيعي	14
83	مقارنة تكرارات متغير النمط الديمقراطي مع التكرار الطبيعي	15
83	مقارنة تكرارات متغير النمط الاوتوقراطي مع المنحنى الطبيعي	16
83	مقارنة تكرارات متغير النمط الاوتوقراطي مع التكرار الطبيعي	17
83	مقارنة تكرارات متغير النمط الحر مع المنحنى الطبيعي	18
83	مقارنة تكرارات متغير النمط الحر مع التكرار الطبيعي	19
83	مقارنة تكرارات متغير أداء العاملين مع المنحنى الطبيعي	20
83	مقارنة تكرارات متغير أداء العاملين مع التكرار الطبيعي	21

الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة
1	بن صوشة رياض	أستاذ محاضر "ب" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
2	جيلح صالح	أستاذ محاضر "أ" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
3	موسي سهام	أستاذة محاضرة "ب" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
4	صولحي سماح	أستاذة محاضرة "ب" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
5	خان أحلام	أستاذة محاضرة "أ" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

الملحق رقم (02)



استمارة بعنوان

تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة الصندوق الوطنية للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان لإنجاز بحث والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية والمعونة بـ": تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية بسكرة . والتي تهدف إلى التعرف على أنماط القيادة و تأثيرها على أداء العاملين من أجل تحديد النمط الذي يزيد من فاعلية أداء العاملين.ولذا فإن نجاح هذا البحث يركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل دقة عن اسئلة الاستبيان. حيث يتضمن الاستبيان عدداً من العبارات ،وتتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها بوضع علامة (X) تحت درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة.

وأشكر لكم حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء .

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهمتمكم البناءة

الأستاذ المشرف: د. بن صوشة رياض

إعداد الطالبة :سني فاطمة الزهراء

السنة الجامعية :2016-2017

أولاً - بيانات عامة :

يهدف هذا الجانب إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية وذلك بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب .

1 - الوظيفة :

() رئيس مصلحة () إطارات () إداريين () أخرى

2-الجنس :

() ذكر () أنثى

3- العمر :

() أقل من 30 سنة . () من 30 - أقل من 40 سنة .

() من 40 - أقل من 50 سنة . () من 50 فما أكثر

4- المستوى التعليمي :

() ثانوي . () جامعي . () دراسات عليا.

5-عدد سنوات الخبرة :

() أقل من 5 سنوات .

() من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .

() من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة .

() من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة .

() أكثر من 20 سنة .

ثانياً - محاور الاستبيان :

يرجى قراءة العبارات الآتية والإجابة عليها بوضع إشارة (X) تحت المقياس الذي يعبر عن واقع تطبيق كل منها في المؤسسة التي تعمل فيها .

المحور الأول : الأنماط القيادية

1/- النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	مشاركة الرئيس العاملين في عملية اتخاذ القرار .					
02	تقبل الرئيس للتغييرات المقترحة في اسلوب العمل من طرف العاملين في انجاز اعمالهم.					
03	يشجع الرئيس العاملين على ابداء ارائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
04	أخذ الرئيس بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات					
05	يشجع الرئيس المرؤوسين على تبادل المعارف و المهارات فيما بينهم					
06	يمنح الرئيس الحرية للمرؤوسين للاتصال في إطار تبادل المنفعة.					
07	معاملة جميع العاملين بالعدل و الانصاف في المؤسسة.					

2/- النمط القيادي الأوتوقراطي

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	اعتماد الرئيس على الإصدار الفوري للأوامر وعدم السماح بمخالفتها.					
02	التركيز المطلق الرئيس على السلطة وعدم تفويضها للعاملين .					
03	اعتماد الرئيس على العقوبات في توجيه سلوكيات العاملين المقصرين					
04	تركيز الرئيس على اللوم وتصيد الاخطاء ولا يهتم بمشاكل العاملين					
05	تجاهل الرئيس أسلوب الاقتناع و التعاون مع العاملين لإنجاز الاعمال					
06	توزيع المهام دون اعتبار للقدرات الفردية وإجبار العاملين على أدائها					

3/- النمط القيادي الحر

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعطي الرئيس الحرية المطلقة للمرؤوسين في ممارسة نشاطاتهم و اتخاذ قراراتهم					
02	يتجه الرئيس إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق .					
03	يتبع الرئيس سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتوضيح الآراء و الأفكار					
04	عدم معرفة الرئيس بالمعلومات إلا عند طلبها وفي حدود معينة.					
05	عدم قدرة الرئيس على اتخاذ قرار معين يشعر العاملين بالإحباط.					
06	التساهل و عدم الحسم يثبط من همة العاملين النشطين.					
07	يعقد الرئيس اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد و غير منتظم					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي.					
02	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي.					
03	التشجيع و تلقي الشكر من رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.					
04	العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل.					
05	المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك يزيد من اهتمامك وحماسك للعمل.					
06	الراتب المقابل لجهودك يدفعك لتحسين أدائك الوظيفي.					
07	عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يؤثر على أداء مسؤولياتك بكفاءة					
08	تساهم المؤسسة في تطوير مهاراتك الفردية لتحسين الأداء.					
09	التحسين في أساليب العمل يساعدك على تحقيق الأهداف بسهولة ويسر.					
10	حرص القيادة على الرقابة الذاتية للعاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءة الأداء.					

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير لتكرمكم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة