



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

أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - ولاية بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

لامية دالي علي

راضية محبوب

...../Master-Ge/GO-GRH/2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

إهداء

إلى الشمعة التي تحترق لتنير دربي، إلى التي تداري عبراتها لتربي ابتسامة علي مدياي، إلى ربيع
العمر، إلى وجه

القمر إلى التي نصحتني دوما لتراني على قمة الجبل

نور عيني أمي خالية

إلى من سمر الليالي لأنام فريرة العين، إلى من ذاق المرارة لأنعم بخلوة الأيام، إلى من شق
الحجر واقتلع أشواك

الزهر لأجلي إلى من علمني معنى الحياة، زرع من روعي بذور الطموح والمثابرة

تاج راسي أبي الحبيب

إلى أغلي من املك في الوجود إخوتي الأعزاء "سمير، صلاح، عمر، محمد"

إلى توأم روعي، وأغلي ماأملك، إلى نبض البيت أخواتي: "حياة، حنان، هدى، (وأزواجهم وأولادهم)
روفيذة، محبير، مرام"

إلى رفيق حياتي زوجي هشام وكتوتي الصغير أشرف

إلى كل أفراد عائلة زوجي

إلى صديقاتي الغاليات توأم روعي مريم، أمال، مفيذة، حنان، رشيدة

و إلى كل جميع الأهل صغيرا وكبيرا

إلى كل زملائي وزميلاتي وأساتذتي الكرام

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

Abstract

This study aims to identify the trends between Democratic leadership human resource performance ,trends at the Acting commercial communications Algeria Biskra stateof Biskra workers towards the level of the prevailing Democratic leadership And also identify the prevailing level of perform work, This adds to the knowledge of the impact of Democratic leadership with its various dimensions in the human resource performance.

The target population of the study consists Acting commercial communications Algeria Biskra statetotaling55 workers, The student used simple random sample method and a volume of (45) workers, Where the questionnaire was distributed them several field visit, And recovered of which (37) questionnaire is valid for statistical analysis The student has used the descriptive analytical approach to reach the results of the study Has been relying on several statistical methods to analyze data, including: Scale descriptive statistics, Cronbach's Cefficient Alpha ,regression analysis, analysis of variance.

This study concluded that several of the most important results: It turns out that the study variables own independent Democratic leadership (Human relations, the participation of subordinates , delegation of authority) has a direct effect on the dependent variable (human resource performance) , as interpreted by Democratic leadership (%) of the changes in the perform work among workers , based on the value of the coefficient of determination R².

The study found many of the recommendations include: Work to renew the work of special equipment for the commercial agency Algerie Telecom, should work on strengthening the concepts of democratic leadership, and to give workers the opportunity to make some decisions.

Key words: Democratic leadership, 2- Human relations, 3- the participation of subordinates, 4- delegation of authority, 5- the perform work.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-ولاية بسكرة نحو مستوى القيادة الديمقراطية السائدة والتعرف أيضا على أداء المورد البشري، هذا بإضافة إلى معرفة أثر القيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال المتواجدين بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر- ولاية بسكرة والبالغ عددهم (...). عامل و عاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (45)، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (37) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر للقيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة) على أداء المورد البشري.

✓ توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على تجديد المعدات الخاصة بعمل الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر، العمل على ترسيخ مفاهيم القيادة الديمقراطية، وإعطاء العاملين الفرصة لاتخاذ بعض القرارات.

الكلمات المفتاحية: 1- النمط القيادي الديمقراطي، 2-العلاقات الإنسانية، 3- مشاركة المرؤوسين، 4- تفويض السلطة، 5- أداء المورد البشري.

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	البسمة
	آية قرآنية
I	الإهداء
II	التشكرات
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: القيادة الديمقراطية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
02	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
06	المطلب الثاني: المهارات والوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
08	المطلب الثالث: صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري
10	المبحث الثاني: أنماط ونظريات القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة
10	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها
15	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
24	المطلب الثالث: التوجهات الحديثة للقيادة الإدارية
27	المبحث الثالث: القيادة الديمقراطية
27	المطلب الأول: محددات وخصائص القيادة الديمقراطية
28	المطلب الثاني: سمات القائد الديمقراطي
29	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الديمقراطية
34	المطلب الرابع: تقييم القيادة الديمقراطية
35	المطلب الخامس: آثار القيادة الديمقراطية
36	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أداء المورد البشري	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الأداء
39	المطلب الأول: مفهوم الأداء
41	المطلب الثاني: أنواع الأداء
43	المطلب الثالث: خصائص الأداء
44	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
46	المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري
46	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
46	المطلب الثاني: عناصر أداء المورد البشري
47	المطلب الثالث: محددات أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه
50	المطلب الرابع: أهمية أداء المورد البشري
50	المطلب الخامس: قياس أداء المورد البشري
52	المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري
52	المطلب الأول: مفهوم ومسؤولية تقييم أداء المورد البشري
54	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري
55	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء المورد البشري
56	المطلب الرابع: مراحل وطرق تقييم أداء المورد البشري
62	المطلب الخامس: مشاكل تقييم أداء المورد البشري
64	المبحث الرابع: أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري
64	المطلب الأول: أثر العلاقات الإنسانية في أداء المورد البشري
65	المطلب الثاني: أثر مشاركة العاملين في أداء المورد البشري
66	المطلب الثالث: أثر تفويض السلطة في أداء المورد البشري
68	خلاصة
الفصل الثالث عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات	
72	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
72	تمهيد
72	المطلب الأول: نشأة و تعريف اتصالات الجزائر
73	المطلب الثاني: مبادئ، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
78	المطلب الرابع: عروض مؤسسة اتصالات الجزائر
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
80	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
80	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينته
80	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها
81	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها
82	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
82	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
84	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
84	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
85	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
88	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
90	المطلب الثاني: تفسير النتائج
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
96	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج البحث	1
19	نموذج الشبكة الإدارية	2
22	سلسلة السلوك القيادي	3
40	المفاهيم المرتبطة بالأداء	4
49	العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري	5
51	طرق قياس الأداء	6
60	خطوات الإدارة بالأهداف	7
75	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة	8

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	قائمة محكمي الاستبانة	01
	استبانة البحث	02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
03	تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين	01
05	الفرق بين القادة والمديرين	02
17	الملامح الرئيسية للقيادة.	03
59	نموذج القوائم المراجعة	04
62	نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري	05
79	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	06
82	معاملات الثبات و الصدق	07
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	08
84	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	09
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الديمقراطية.	10
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء المورد البشري.	11
88	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	12
89	نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	13
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
90	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
90	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16

مقلامة

المقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التحولات وطرق التكيف معها، وما يساعد هذه المؤسسات على الاستمرارية وتحقيق الأهداف هو المورد البشري، الذي يلعب دورا هاما في إحداث التغيير، ويعتبر أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من قدرات لتطوير الأداء ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرية، لذلك فإن اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام بتحسين الأداء لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للقادة السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المؤسسات، ولذلك يعتقد الكثيرون أن القيادة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

كما يرى العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة أن أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات هي عجز قياداتها عن القيام بدورها، فقد أدى تعقد العمليات الإدارية وكبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد وتطوير الأداء، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، حيث تستمد هذه القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها وخاصة المورد البشري، وذلك من خلال تطبيق القيادة الديمقراطية التي تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل .

وقد توصل الباحثون في هذا المجال إلى عدة أنماط قيادية والتي من بينها نمط القيادة الديمقراطية، حيث يتميز هذا النمط بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وكذلك تفويض السلطة للمرؤوسين.

وقد أكد القرآن الكريم على كل هذه المبادئ فقد نزل في منزل التحكيم قوله تعالى ﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون﴾، (الشورى، الآية 38)، فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية يولد روح التآلف والمحبة وروح الفريق ويرفع من درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لإبداء الرأي، تعمل على تسهيل تنفيذ تلك القرارات التي تشارك المرؤوسون في اتخاذها،

المقدمة

كما أن تفويض السلطة يساهم في إظهار القدرات الإبداعية للمفوض حيث يظهر ذلك من خلال أدائهم للعمل، وإبداع أساليب جديدة، لهذا كان التركيز على دراسة أثر النمط القيادي الديمقراطي في أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري ؟

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

- ما مستوى القيادة الديمقراطية بالوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بسكرة ؟
- ما مستوى أداء المورد البشري بالوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بسكرة ؟
- ما أثر كل من أبعاد القيادة الديمقراطية التالية: (العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة) في أداء المورد البشري بالوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بسكرة؟

الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية في أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

المقدمة

الفرضية الفرعية الثانية (H2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وذلك من خلال النقاط التالية:

- ✓ الأهمية المتزايدة للموارد البشرية باعتبارها أصل من أصول المؤسسة وتعتبر أيضا القوة المحركة لها.
- ✓ يوضح هذا البحث أهمية تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل عن طريق الوسائل المساعدة في ذلك.
- ✓ إن تفعيل دور القيادة قد يعمل على تحسين مستويات الأداء وجودته.
- ✓ القيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- ✓ التعرف على واقع أداء المورد البشري في المؤسسة.
- ✓ تقديم إطار نظري يبين معنى أبعاد القيادة الديمقراطية وأداء المورد البشري.
- ✓ التعرف على مدى تأثير أسلوب القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري.
- ✓ تقديم بعض التوصيات التي تحسن من أداء المؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من متغيرين، وهما:

المقدمة

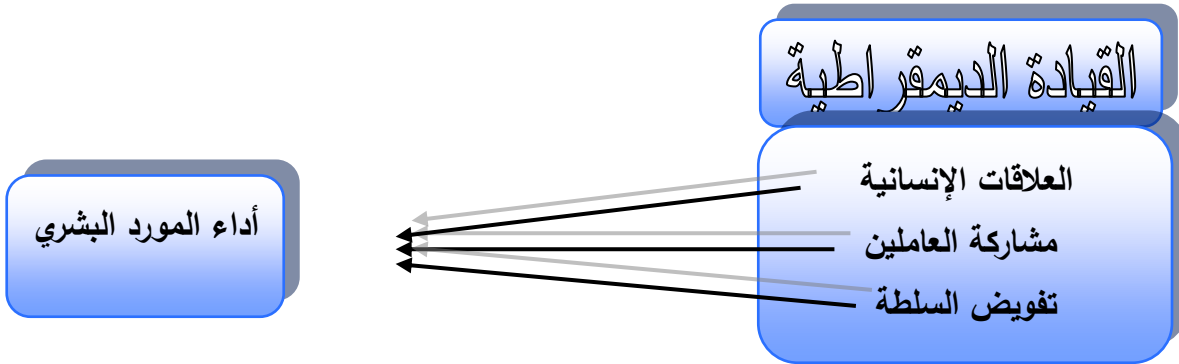
أ- المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة الديمقراطية والتي تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

-العلاقات الإنسانية - مشاركة العاملين - تفويض السلطة

ب- المتغير التابع: ويتمثل في أداء المورد البشري.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

دوافع اختيار الموضوع:

- ✓ التعرف أكثر على الموضوع لأهميته في الوقت المعاصر.
- ✓ اقتناعنا بان القيادة هو مصدر الأداء الأحسن للعاملين.
- ✓ الارتباط الوثيق بين متغيري الدراسة ومجال تخصصنا تسيير الموارد البشرية.
- ✓ أهمية المورد البشري داخل المؤسسة.

المقدمة

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1. القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
2. القيادة الديمقراطية: هي أسلوب قيادي يستند إلى ثلاث ركائز: العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى كما أنه يفوض الكثير من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم.
3. أداء المورد البشري: هو عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر أداء المورد البشري بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات التي تناولت موضوع القيادة:

1. دراسة علي عباس (2012) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير" دراسة ميدانية (شركة الكهرباء الوطنية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وزعت على (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة.
 - إن للنمط الديمقراطي تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار.
 - إن النمط المتساهل له أهمية قليلة.
 - أما النمط الأوتوقراطي فكان له تأثير سلبي.
- وتوصي الدراسة: بتعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

- 2-دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي(2008م) بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى.

المقدمة

- مستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى.
- العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى.
- أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى.
- احتمالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توفر كل من النمط القيادي التحويلي والمشارك والقائد الاستراتيجي، لدى المسؤولين التنفيذيين.
- ✓ اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على مستويات التمكين في مجلس الشورى وهي سبعة يمكن إجمال أبرزها في ما يلي: سهولة تواصل العاملين مع مدراء هم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، وأظهر الخاضعون للدراسة حيادية حول خمس من مستويات التمكين في المجلس، أبرزها: تشجيع العاملين على المبادرة خارج التعليمات الرسمية، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة، وإتاحة الفرصة والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين.
- ✓ تتمثل أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس في محدودية فاعلية نظم الحوافز، ثم محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

3-دراسة زرقة أحمد(2008م) بعنوان " فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء".

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مفهوم القيادة وأبعاده والتعرف على مصطلح الأداء والعوامل المؤثرة به وآلية تقييمه.
- توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والقيادة وما تعكسه على أداء الفرد.
- الوقوف عند الرضا الوظيفي والقيادة بصورة مباشرة وذلك من خلال دراسة ميدانية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.

المقدمة

✓ المسيريون داخل المؤسسة يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير ويكتفون بخبراتهم والأوامر التي يتلقونها من أعلى.

✓ أما عن الرضا الوظيفي فقد ظهر عدم رضا العمال عما يلي: الأجر، عدم وجود عدالة في الترفيات، عدم عدالة منحة المردودية، بالإضافة إلى وجود مشاكل بينهم وبين الإدارة

ثانياً- الدراسات التي تناولت موضوع الأداء:

1. دراسة الشنطي (2006) بعنوان: "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية) وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث استخدم الباحث استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الوظائف الإشرافية بالوزارات في قطاع غزة بحجم عينة (260) موظف، تم اختيارها من بين (3363) موظف من مجتمع الدراسة الكلي، وتم استرداد (575) استبانة، ومن أهم نتائج البحث مايلي:

- وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وان هذا المناخ يؤدي إلى تحسين الأداء.

- توجهات أفراد العينة كانت ايجابية نحو المناخ التنظيمي السائد.

- وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين بها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

2. دراسة شراب (2007) بعنوان: "تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين" دراسة ميدانية) بلديات قطاع غزة الكبرى).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعمالهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدم القدرات والنتافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وضمت عينة الدراسة حوالي (228) موظف، من درجة رئيس شعبة حتى مدير إدارة من مجتمع الدراسة.

ومن أهم ما أظهرت النتائج ما يلي:

- إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، واثر الحوافز المعنوية متوسط.

- إن تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط.

المقدمة

- لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقررة مسبقاً.
 - الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات المستوى الإداري والمؤهل العلمي، وان الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري.
3. دراسة مروان (2012) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية (القطاع المصرفي الأردني).

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية (381) شخص، طبقت عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (4,06) شخص واحتل بعد القيم والمعتقدات التنظيمية (المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,08) وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (3,81).
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

3- طلال عبد الملك الشريف (2004م) بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة.
- التعرف على الأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المقدمة

- ✓ تبين أن هنالك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- ✓ تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاضه.
- ✓ تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة والأداء

1. دراسة الغبوي (2003) بعنوان: "علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية"

هدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية، وتحديد مستوى أداء الأطباء، والتعرف على الفروق-إن وجدت- بين المستشفيات العسكرية والمدنية في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء، وكذلك كشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة مكونة من (41) عبارة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (277). وتوصل إلى النتائج التالية:

- يعد النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء.
- توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي باختلاف جميع الخصائص الديمغرافية باستثناء متغير الجنس.

وتوصي بـ:

- العمل على المحافظة على المستوى الحالي للأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، والحرص على رفعه بالعديد من الوسائل.
- التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء، بوجه خاص والعاملين بوجه عام.

المقدمة

2. دراسة حسن محمود الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي 2010 في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات وهدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية ومدى المتغيرات التنظيمية (عدد الموظفين، مصروفاتها) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة ووزعت على عينة بلغ عددها (340) وتم استرداد (291) استبانة، كما استخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الحر.

- المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات ومستوى الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات ومستوى الأداء الوظيفي.

قدم مجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول: القيادة الديمقراطية

سنتناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية،

أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى أنماط ونظريات القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة، وفي المبحث الأخير سنتناول القيادة الديمقراطية.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري

المقدمة

سنتناول هذا الفصل من خلال أربع مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى ماهية أداء المورد البشري، وفي المبحث الثالث يكون بعنوان تقييم أداء المورد البشري، وفي المبحث الأخير سنتناول أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري.

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

سنتناول هذا الفصل من خلال أربع مباحث، حيث سنخصص المبحث الأول للمحة العامة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتناول الإطار المنهجي للدراسة، حيث سيتم عرض نتائج البحث وتحليلها في المبحث الثالث، أما بما يخص المبحث الرابع والأخير سنتطرق فيه إلى إختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثين والكتاب في الفكر الإداري من القدم ولا زالت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى يومنا هذا، فهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان لذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في مؤسساتهم.

حيث توصل الباحثون في موضوع القيادة إلى عدة نظريات وأنماط قيادية منها التقليدية و الكلاسيكية، وذلك على بناء شخصية القائد وسلوكه، فهناك قيادة ديمقراطية والأوتوقراطية والحررة و التحويلية والتبادلية. فلكل قيادة لها مزايا وعيوب وأثارها السلوكية، حيث نجد أن القيادة الديمقراطية تعتبر من أهم الأنماط الكلاسيكية وذلك لما تتميز به من أسس المتمثلة في مشاركة العاملين، وتفويض السلطة، والتركيز على العلاقات الإنسانية.

وفي هذا الفصل سيستعرض البعد الأول من الإطار النظري وهو القيادة الديمقراطية وبهذا الصدد سنتطرق

إلى:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أنماط ونظريات القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة

المبحث الثالث: القيادة الديمقراطية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاء أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمؤسسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

◀ الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولاً- لغة

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أنه هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه؛ وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.¹

ثانياً- اصطلاحاً:

- تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير الاجتماعي". وهذا التعريف يعني أن القيادة لا تقتصر على الشركات ومجال العمل الإداري وإنما قد توجد في المدرسة، المسجد، وفي الأسرة وغيرها، إن هذا التأثير يحمله الأفراد إلى ما هو أبعد من العمل، وأنهم أينما يوجدوا قد توجد القدرة على التأثير الاجتماعي بهم.²

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص16.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص23.

- تعرف القيادة على أنها: " تلك العمليات التي تركز على إعطاء رؤية مستقبلية، من أجل تعريف العاملين بطريقة واضحة، لتحقيق الأهداف المخطط لها¹

ومن خلال الجدول التالي سيتم إعطاء تعاريف للقيادة حسب عدد من الباحثين:

الجدول رقم(01): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
-ألفريد وبيتي Alfred & Beatty	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.
-برنارد تشتر B.I. Cester	السمة التي تميز سلوك الفرد(القائد) وبواسطتها يواجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
-تيري Terry	القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك هو يجذبهم لذلك.
-كونتز واونيل I,Koontz & ODonne	هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو انجاز الأهداف.
-ليفنجستون R. T. Livingston	هي القدرة على ايقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
-موسوعة العلوم الاجتماعية Ency. Of the Social Science.	هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 21.

ثالثاً - تعريف القيادة الإدارية.

تناول العديد من الباحثين والمفكرين موضوع القيادة، ولازال موضوعاً غامضاً، ولا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، وفي ما يلي بعض التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية:

¹ Samir TRIGUI, MANAG MENT, ECLEADERSHIP, centre de publication universitaire ,Tunis .2004.p 65

- القيادة الإدارية هي "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق أهداف معينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية".¹
 - تعرف أيضا على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".²
 - القيادة الإدارية هي "القدرة على التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار عمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل".³
 - وتعرف أيضا على أنها "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".
- ويتضح من هذا التعريف أن القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.⁴
- ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاث شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة الإدارية وهي:

الشرط1: وجود جماعة من الناس(شخصين أو أكثر)

الشرط2: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء.

الشرط3: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط جماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.⁵

رابعاً- تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة

1-التمييز بين القيادة والإدارة

إن القيادة والإدارة مصطلحين متداخلين، وللتمييز بينهما يكفي التمييز بين القادة و المديرين، فهما مفهومين قريبين من بعضهما البعض في المعنى ويستخدمان في نفس المجال.

والجدول التالي يوضح الفرق بين القادة والمديرين:

¹ نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 120.

² نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 97.

³ علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 78.

⁴ رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، (بدون بلد النشر)، 2000، ص 4.

⁵ نواف سالم كنعان ، مرجع سابق، ص91.

الجدول رقم(02):الفرق بين القادة والمديرين

القادة	المديرون
- يبدعون في العمل في المؤسسة	- يديرون المؤسسة
- يسألون ماذا ولماذا	- يسألون كيف ومتى
- لديهم منظور طويل الأمد	- لديهم منظور قصير الأمد
- يقومون بتحديد الأمر الواقع	- يقيّدون بالأمر الواقع
- يبتكرون كل جديد ونافع	- يقلّدون غيرهم
- يظهرون تجارب أصلية	- يستنسخون التجارب
- يهتمون بالناس ويركزون على المهام	- يهتمون بالمهام والانجاز
- أحد مهماتهم الانجاز من خلال دعم الآخرين	- يعتمدون على السيطرة

المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفعالة للقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص 139.

2- القيادة والزعامة:¹

الزعامة هي مجموعة الخصال الزعامية في شخصية الفرد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير عن الأتباع على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء مهامهم والامتثال للأوامر بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.

3- القيادة والرئاسة:²

الرئاسة هي عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها. أي أن التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف، ومن ثم الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها سواء إدارية أو فنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها.

◀ الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية³

للقيادة الإدارية أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وانجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 237.

² نفس المرجع، ص 237.

³ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص ص 164-165.

في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل، حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم، وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات.

حيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطات فان القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط.

المطلب الثاني: المهارات والوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

◀ الفرع الأول: مهارات القيادة الإدارية¹

يحتاج القائد إلى مهارات أساسية تساعده على انجاز الأعمال الموكلة إليه، وقد حدد بعض الإداريين المهارات الأساسية للقيادة وهي خمس:

مهارة التمكين: وتعني مقاسمة الإتياع أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، من خلال تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

مهارة الحدس: وهي قابلية الفرد على التوقع والتنبؤ بالتغيير أو الحدث المحتمل في ضوء سعة الرؤيا وعمق تفصيلي.

مهارة الدراية أو فهم الذات: وتتمثل في قدرة القائد على إدراك ذاته وتشخيص مواطن القوة والضعف لديه.

مهارة الرؤيا المستقبلية: وهي قابلية القائد في بناء صورة مستقبلية عما يريد تحقيقه في إطار التصور والتخيل، والنظر إلى ما وراء الحالات التي تواجهه الآن.

مهارة الانسجام: هي تلك القدرة التي تدفع بالقائد نحو فهم واستيعاب المبادئ المسيرة في المؤسسة وقيم العاملين، والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما.

¹ دغوش فوزية، أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 23.

◀ الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية¹

تتحدد الوظائف الأساسية في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة وطبيعة القائد. ومن الوظائف التي يقوم بها القائد مايلي:

القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة و الخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية.

القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية بها .

القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع تخطيط و أساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية و ضبط العمل وبذل الجهد.

القائد كممثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين .

القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية: ويقوم القائد ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة .

القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية و السلبية: فهو يتميز بقدراته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة .

القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج المشاكل، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

بناء قيم المؤسسة: يقع على عاتق القائد أكثر من أي شخص آخر في المؤسسة مهمة نشر القيم الرئيسية والمعتقدات والتوقعات التي توجه عمل المؤسسة، وبكلمة أخرى فإنه الشخص الذي يجب أن يشكل ثقافة

المؤسسة ويضعها في قالب المرغوب ويوضح نظام القيم و يبث فيه الحياة، كل ذلك من خلال القدوة .²

¹ علي عياصرة، مرجع سابق، ص204.

² نفس المرجع، ص ص 204-205.

المطلب الثالث: صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري

الفرع الأول: صفات القائد

إن مفهوم القيادة يحدد صفات القائد التي يجب أن يتمتع بها لتحقيق أهداف المؤسسة،¹ فالقائد حتى يحقق الأهداف المشتركة مع مرؤوسيه بالشكل المرغوب يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات، وهذه الصفات هناك من صنفها إلى صفات شخصية و صفات قيادية وهي:²

الصفات الشخصية: ومنها:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة
 - الهدوء والالتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرار
 - القوة البدنية والسلامة الصحية
 - القدرة على ضبط النفس عند اللزوم
 - المظهر الحسن
 - احترام النفس واحترام الغير، والايجابية في العمل والقدرة على الابتكار
- ومنها كذلك:³

تحمل المسؤولية: وتتطلب الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.
روح المشاركة: تتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة

المكانة الإجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي.

الصفات القيادية: أهمها:⁴

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
- توخي العدالة في مواجهة المرؤوسين

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سخان كاظم الموسوي، الإدارة (محات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص42.

² زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 29.

³ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص313.

⁴ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص:30.

◀ الفرع الثاني: مصادر القوة والنفوذ للقائد

ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها Raven John، French Bertram حيث حددا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية وهي:¹

1- **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد ايجابية معنوية ومادية.

2- **قوة المشروعية** هي ما يسمى سلطة المنصب، ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية²، وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس من السلم الهرمي للمؤسسة³

3- **قوة الإكراه:** هذه القوة مصدرها التأثير على الآخرين بواسطة العقاب فهي إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تثبت فعاليتها في تغيير السلوك والتأثير فيه، ويكون العقاب فعالا إذا أتصف بالحسم والسرعة، فالبطء في العقاب يزيد الهوة بين السلوك و نتائج السلبية وبالتالي يقلل من ارتباط السلوك بهذه النتائج ويضعف من فعالية العقاب، فالعقاب الضعيف يجعل العامل يستهين به و يتمادى في سلوكه ، ويزيد من فعالية العقاب بشرح وتفسير سبب العقاب، وتوضيح السلوك المرغوب فيه الذي يجنب صاحبه العقاب.⁴

4- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد⁵

5- **قوة الخبرة:** وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة(الفنية والإدراكية والسلوكية) التي يملكها الشخص.⁶

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص198 .

² علي عياصرة وآخرون ، مرجع سابق، ص 107.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 199.

⁴ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2000، ص ص 226-227.

⁵ رضا صاحب أبو احمد آل علي وآخرون، إدارة لمحات المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 416.

⁶ حسين حريم، مرجع سابق، ص 199.

المبحث الثاني: أنماط ونظريات القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

◀ الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية

أولاً: النمط الأوتوقراطي

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية ، فهي قيادة مركزة ولكنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الدكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم، والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين.¹

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.²

إن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذو الميول الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بكل صغيرة و كبيرة بمفرده ، ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم ، كما يركز القائد الأوتوقراطي اهتمامه على إنجاز العمل و المحافظة على مركزه ، و هذا النمط مبني على افتراض أن القائد يعرف كل شيء، ويعرف الأفضل للمؤسسة، وأن الأفراد كسولين و يفضلوا أن ينفقوا و إذا استخدم القائد الأوتوقراطي سلطته فإنه يفهم السلطة على أنها أداة ضغط و تهديد.³

ويرى ماكريجور في نظريته عن القيادة الأوتوقراطية، أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية من أهمها:⁴

- طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والخمول والتهرب من تحمل المسؤولية، وهذه الأمور تدفع الفرد لأن يكون مهيناً للانقياد والاعتماد على الغير .
- أن الحوافز السلبية تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية وتعد أساساً لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها .

¹ محمود معين محمود عيا صرة وأمروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 153.

² حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 42.

³ علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 113-114.

⁴ ناصر سعدي ضيف الله العبود، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم، الرياض، 2004، ص 53.

- يحتاج الفرد دائما إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالمهام الملقاة على عاتقه، وهذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين. يمكن جمع السمات العامة للقيادة الأوتوقراطية بالأوجه التالية¹
 - 1- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة و ضعف الارتباطات القائمة على الود و المحبة. 1
 - 2 - ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المؤسسة.
 - 3- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأفراد العاملين.
 - 4 - يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة و شيوع الفوضى بين الأفراد العاملين نتيجة لدوره الفعال في الحفاظ على الجماعة .
 - 5- أتصاف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض روح المعنوية، وضعف التماسك وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وظهور المشاكل بين الأفراد وزيادة النزاع في العمل.
 - 6- ضعف قنوات الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها، وبروز ظواهر الروح السلبية والاتصالات الغير هادفة.
 - 7- بروز ظاهرة عدم الانتفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره في الإنتاجية على المدى البعيد.

ثانيا: النمط الديمقراطي

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.² والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين.

¹ على عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص 116.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 276.

والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المؤسسة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.¹ وهناك بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا الأسلوب وهي:²

* إن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.

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

* استجابة الفرد لإدارة تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته إلى الإنتماء.

* استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

* إن الحفز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، بعكس الحفز الايجابي والتعامل اللين.

* إن لدى الفرد العادي حافزا ذاتيا لتعلم أداء العمل ، ويتمتع ذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.

* الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل ويسعى لذلك.

* إن الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب، وهذا لا يستدعي استخدام الشدة معه.

* يسعى الإنسان -بطبعه- أن يكون ناجحا ومنتجا في العمل، مما يفرض عليه نوع من المرونة.

- إن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل وهي مرتبة هرميا كلما اشبع حاجة ظهرت أخرى.

* إن الدوافع والاحتياجات تحرك الإنسان كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.

* يعتبر أداء الفرد لعمله جزءا من تحقيقه لذاته.

وبتحقيق هذه الافتراضات التي يعمل القائد من خلالها على إشباع الحاجات الفسيولوجية للمرؤوسين بأكبر قدر ممكن؛ يكون من خلالهم تحقيق الاستجابة لهذا القائد، وبذلك تم اللجوء إلى أسلوب اللين حيث فشل أسلوب الشدة.³

¹ طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 65.

² سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006، ص 55.

³ سعيد بن عبد الله العياش الغامدي، مرجع سابق، ص 55.

ثالثاً: النمط الحر أو الفوضوي

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن نمط القيادة الفوضوية يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة، الأوتوقراطي و الديمقراطي، في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم، إلا أنه يركز اهتمامه على حرية الفرد العامل في أداء العمل.¹

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له تأثير في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود، إضاعة الكثير من الوقت، إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات، التردد وعدم الاستقرار.²

يمكن ذكر سمات أخرى للقيادة الحرة فيما يلي:³

* اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.

* إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذ سهل لهم القائد سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

* اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

◀ الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

هناك مجموعة عوامل تؤثر في اختيار أسلوب القيادة منها عوامل تخص القائد وعوامل تخص المرؤوسين، وعوامل تخص الموقف أو البيئة أو الضغوط الزمنية.⁴

أولاً: العوامل التي تخص القائد

إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف، والقيم التي يؤمن بها القائد، إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها.¹

¹ على عيا صرة وآخرون، مرجع سابق، ص، 129.

² بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 288.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 277.

⁴ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات (الاتصال والقيادة الإدارية)، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 157.

ثانياً - عوامل تتعلق بالمرؤوسين²

قد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة الموقف، واتخاذ القرار، فقد يميل البعض إلى الاستقلال، ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. و فوق كل ذلك، فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

ثالثاً: العوامل التي تتعلق بالموقف

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها، إذ أن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، ومن جانب آخر فإن عامل الوقت يعتبر مهم جداً للقائد إذ أن المشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الأهمية في السرعة لحلها، وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت.

رابعاً: عوامل تتعلق بظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة

عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير، لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمؤسسات المنافسة وظاهرة العولمة والتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة.³

خامساً: العوامل التي تتعلق بالضغط الزمنية

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون

الرجوع لمشاركة الجماعة.⁴

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل، عمان، ط2، 2003، ص 294.

² ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية(مبادئ و أصول وعلم و فن)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007، ص- ص 177-178.

³ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثرا للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 254.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص295.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

◀ الفرع الأول: نظرية المدخل الفردي (نظرية السمات)

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ومفاده أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وان من تتوافر فيه هذه السمات تكون له القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف.¹

ما يميز هذا الاتجاه في تفسيره للقيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، إلا أننا نرى أنصار هذا الاتجاه يختلفون حول نوع السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون حول ما إذا كانت السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة، ومن أشهر تلك النظريات هي :

أولا - نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر الزمن.²

تفترض هذه النظرية أن القيادة تتطلب أشخاصا من ذوي المواهب الممتازة، ومن أهمها قوة التأثير وتميز القائد بصفات نادرة تجعله صالحا لقيادة غيره من أفراد الجماعة.³ ومن أهم السمات التي جاءت في النظرية⁴:

- 1- الخصائص البدنية، الطول، الرشاقة، شكل الجسد، ...
- 2- الخصائص الاجتماعية، الصبر، العدل، ...
- 3- الخصائص الذاتية، الثقة في النفس، القدرة على الاستماع للغير، الرغبة، الحلم، ...

ثانيا: نظرية السمات

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية "الرجل العظيم" والتي على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، إن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع" فإذا سلمنا بوجهة نظر هذه النظرية، فإن معنى ذلك أنه لا لزوم لتأهيل وإعداد القيادات الإدارية في المعاهد والمؤسسات حتى يتأهلوا ويصبحوا قادة إداريين بمواصفات القيادة الإدارية، التي يمكن تمييزها باستمرار بين القائد وغيره من الناس.⁵

¹ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 309.

² محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 31.

³ سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، مرجع سابق، ص 65.

⁴ ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، اقتصاد و تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006-2007، ص 51.

⁵ علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد

1، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 164.

وتدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم وأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، ومن أهم هذه السمات ما يلي:¹

✓ الصفات البدنية أو الفيزيولوجية: وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، الطول، الوزن، الصحة، القوة، والذكاء، واللباقة وغيرها.

✓ الصفات النفسية أو السيكلوجية:

وتتمثل في الثقة بالنفس، والمهارة، وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والأمانة، والاستقامة، والقدرة على الإقناع، وحسن المعاشرة، والاحترام، والتقدير وغيرها.

✓ الصفات الاجتماعية:

وتتضمن سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والطاقة الحركية، والاهتمام بفاعلية الجماعة، والتعاون والتماسك.

وبالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه وجهت إليها العديد من الانتقادات، أهمها:²

✓ عدم سهولة قياس السمات بدقة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.

✓ وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها واكتشافها لدى الفرد.

✓ اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

✓ هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه السمات.

✓ عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً مهماً في إنجاح القيادة الإدارية، كما أكدت هذه الدراسات إلى أنه لا يوجد تماثل بين قائدين من النواحي النفسية.

◀ الفرع الثاني: النظرية السلوكية

نتيجة للانتقادات التي وجهت لنظرية السمات، وإثبات عدم قدرتها على تحديد السمات التي يمكن أن يتميز بها القائد الناجح، ظهرت هناك الأبحاث والدراسات والتي تدور جميعها حول سلوك القائد، وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد أثناء قيامه بواجباته³، واهتمت بسلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وأهمية السلوكيات التي يظهر بها العملية القيادية.⁴

¹ خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 228

² خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 243.

³ د.ضرار العنبي، مرجع سابق، ص 169 - 170 .

⁴ اندري سيزلافي ومارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص:295.

وأهم هذه النظريات والدراسات:

أولاً: نموذج دراسة جامعة أوهايو (OHIO)¹

هذه الدراسة قام بها فليشمان Fleishuman و كارل شارتل Carol shortle من جامعة أوهايو، وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة البحث عن العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثر النمط القيادي على مستوى الأداء لجماعة العمل²، انطلقت هذه الدراسة بسؤال ماهي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القادة؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف، أعمال القادة:

1- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل

2- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم

وباختصار فإن عاملي القيادة اللذين نتجتا عن هذا التحليل هما:

*الاهتمام بالأهداف، العمل.

*الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقاتهم .

وهذا العاملان منفصلان ومتميزان عن بعضهما، والملاحظ الرئيسية لكل عامل موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03):الملاحظ الرئيسية للقيادة.

تنظيم العمل، الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1-يدير العمل بيد من حديد	1-يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة
2-يصر على ضرورة إتباع الأفراد القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل	2-يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد
3-يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد	3- يتعامل مع مرؤوسيه بلطف
4-يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي	4- سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3،

2009، ص 205.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 205.

ثانياً: دراسات جامعة ميشيغان (Michigan)

وجد "ليكرت" أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي، وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:¹

- النظام التسلسلي الاستغلالي: وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية، وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة، ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية، ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.

- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيد من أفكارهم وأرائهم.

- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ثالثاً: نظرية أيوا Iowa

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم:

Kurt Lewin – Ralph k. white– Ronald lipette . وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع أسلوباً قيادياً محددًا، وفق تعليمات القائمين على التجربة، فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

- الاستبدادي أو المنفرد
- الديمقراطي.
- المتسيب، المتساهل.

في النمط الاستبدادي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، و اعتمد الثواب والعقاب، الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

أما النمط الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

أما الأسلوب الثالث فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل.... الخ للجماعة. ولم يبق بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.²

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي وآخرون، مرجع سابق، ص 420.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 203-204.

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام بالعاملين و الاهتمام بالإنتاج ، للحصول على خمسة أنماط قيادية وهي:¹

* نمط القيادة المتساهلة (1.1) : ويعتبر النمط الأقل فاعلية، يسعى لضمان عضويته في المؤسسة ولا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للإنتاج والأفراد، كون القائد لا يقوم بدوره القيادي المطلوب منه.

*2 نمط القيادة المتسلطة (1.9): هذا النمط يهتم بالإنتاج على حساب الأفراد وبالتالي فهو متسلط .

*3 نمط قيادة الفريق (9.9): و يسمى نمط الإدارة الجماعية ، يتميز باهتمام عالي بالإنتاج والأفراد ، حيث يوازن القائد اهتمامه بالإنتاج والأفراد، و ذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة .

*4 نمط قيادة إنسانية (9.1): ويطلق عليه بالقائد الاجتماعي، يهتم بالأفراد و يهمل الإنتاج، حيث يركز جهده في تلبية حاجات الأفراد وتنمية العلاقات بين الأفراد أي أنه يركز على العلاقات الإنسانية.

*5 نمط القيادة المعتدلة (5.5): هو النمط المعتدل الذي يظهر الاهتمام الكافي بالأفراد والإنتاج معا .

ولقد توصل "Mouton" و "Black" إلى أن النمط (9.9) قيادة الفريق هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين الأفراد (العاملين) والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي.

خامسا: نظرية (x) و (y)

قام "دوجلاس ماكريجور"، بتقديم نظرية (X) ونظرية (Y)، إذ تفترض نظرية (X) أن الإنسان بطبيعته محدود الطموح والذكاء، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب المهام، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية وما يدفعه للعمل، الحوافز المادية والسيطرة المحكمة، ثم طورت هذه النظرية إلى ما يسمى بنظرية (Y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي، محب للعمل وراغب فيه، ومبادر مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية مادية وأمنية، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط، بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة والاهتمام من طرف القائد والقيادة الأوتوقراطية والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته والإفراد بصنع القرار تقابل نظرية (X)، بينما تتوافق نظرية (Y) والقيادة الديمقراطية المهمة بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية.²

¹ فاروق عبد فلية ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، 2005 ، ص 241 .

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط، 2003، ص 308-309.

(أ) النظرية x (القيادة الاستبدادية):

ترى هذه النظرية أن العاملين في المؤسسة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكرهية أعمالهم، وأنهم يلجأون دائماً إلى بعض الأساليب الخفية لتجنب أداء عملهم وهم بحاجة إلى:¹

إشراف مباشر، إرشادات عن العمل، عقوبات لضبط السلوك، حل المشاكل التي تقابلهم، مركزية السلطة ومنه نرى أنهم يحتاجون إلى القيادة الأوتوقراطية (الإستبدادية)

(ب) النظرية y (القيادة الديمقراطية)

تفترض هذه النظرية مايلي:²

- 1- إن الأفراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية موروثه للعمل
- 2- إن الأفراد لا يميلون إلى تجنب المسؤولية، إذ ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة.
- 3- إن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة والتهديد بالعقوبات
- 4- إن الأفراد يرغبون في توفير اطمئنان في عملهم، ولكنهم في ذات الوقت يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسي.

إذن فهم بحاجة إلى قيادة ديمقراطية.

خامساً: نظرية الخط المستمر في القيادة

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.³

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين هامين لتحديد النموذج القيادي للقائد، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

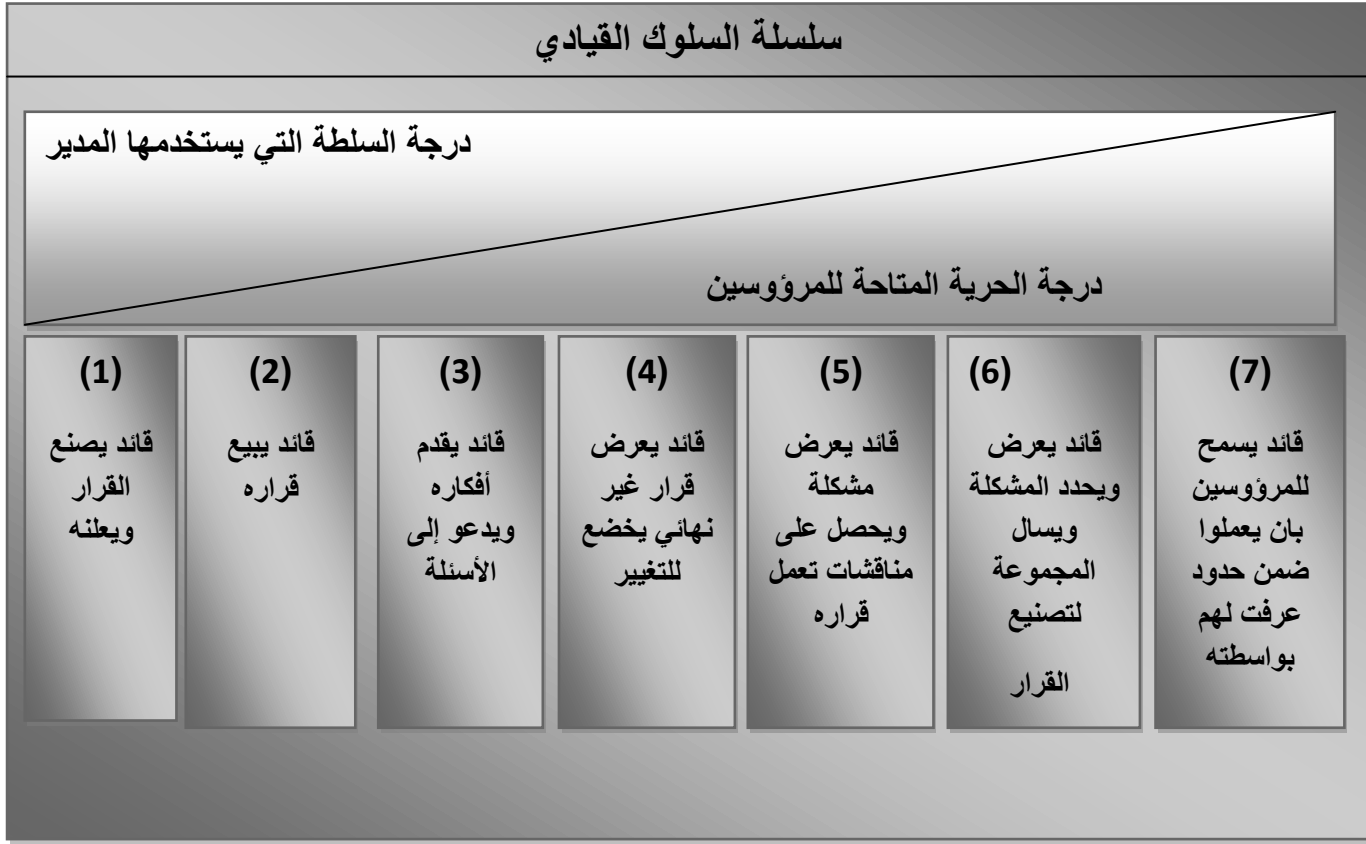
وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات يستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، 2003، ص 120.

² نفس المرجع، ص ص 120-123 .

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، وآخرون، مرجع سابق، ص 419.

الشكل رقم(03): سلسلة السلوك القيادي



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشمبري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 229.

الفرع الثالث: المدخل الموقفى

تستند نظرية الموقف situational theory إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين،¹ حيث تقوم نظريات هذا المدخل على القول بأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد.²

أولاً: نظرية فيلدر (النظرية التفاعلية)

إن الجهد الشامل لدمج أنماط القيادة مع الموقف التنظيمي في نظرية قيادية شاملة كان بواسطة فيلدر، والفكرة الأساسية بسيطة وهي ربط القائد مع الموقف الأكثر تفضيلاً له لكي ينجح عن طريق تشخيص مدخل

¹ طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص 67.

² نفل طويش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 42.

القيادة والموقف التنظيمي، أي لا يوجد نمط قيادة موحد لجميع الحالات ، فالقائد يختار النمط المناسب حسب الحالة.¹

ترى هذه النظرية أن هناك ثلاث عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة تحت أي ظرف من الظروف وهي:²

-علاقة القائد بأتباعه (الاتجاه نحو الأفراد):فيما إذا كانت هذه العلاقة ودية.

-مدى تحديد الوظيفة :أي درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوب من الشخص تأديتها.

-درجة القوة الوظيفية :وهي درجة التأثير التي يمتلكها القائد ما يجعله قادرا على إصدار الأوامر وتمكينه من توقيع الجزاء وتقديم الثواب.

ثانيا: نظرية التوقع: (Expectancy Theory)

قام بتطوير هذه النظرية هيكتور فروم 1964، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وتشير هذه النظرية إلى الرغبة أو الميل للعمل الذي يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيتبعه نتائج كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، فقوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول، وأضاف فروم بأنه إذا توصل أو حقق الفرد إنجاز، فهل سيكافأ على الإنجاز أم لا وهذا التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع هما:

1- التوقع الأول: قناعة واعتقاد الشخص أن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة.

2- التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة إذا قام الفرد بذلك السلوك وماذا سيحصل بعد إتمام الإنجاز.

أهم الانتقادات لهذه النظرية أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.³

ثالثا: نظرية المسار الهدف لهاوس

قام كل من "روبرت هاوس" و"تيرانس مينشيل" بتطوير هذه النظرية اعتمادا على نظرية التوقع لفروم، التي تؤكد على أن دافعية المرؤوسين لاختيار سلوك أو مسار معين يتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم النتائج لمتوقع للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة. وباستعمال تعبير المسار -الهدف يرى هاوس بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما يسير تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بانجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي يحقق أهداف العمل ومن ثمة يحصل المرؤوسين على الحافز المرغوب.⁴

¹ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 79.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 231.

³ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، الأردن، ط1، 2007، ص ص 91-92.

⁴ نواف سالم كنعان، مرجع سابق ص 207.

المطلب الثالث: التوجهات الحديثة للقيادة الإدارية

ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج سلوكية يمارسها القادة الإداريين في قيادتهم لمؤسساتهم، وبالتالي كان لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح ، ومن هذه النماذج: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الإبداعية.

الفرع الأول: القيادة الإجرائية(التبادلية)

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، والقيادة التبادلية عند (باس Bass) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.

وقد بحث في هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال "جراين" الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المؤسسة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.¹ ويرى عياصرة بأنها القيادة التي يرتبط فيها أداء المرؤوسين بحجم الحافز المقدم لهم. وتعرف بأنها النمط الإداري الذي يدخل فيه رجل الإدارة مرؤوسيه في عملية تبادلية، يوضح لهم المطلوب.²

تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من الصفات والمميزات الايجابية حددها بوهنك وديستفانو (Boehnke & Distefano)، بما يلي:³

✓ أنها تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل، و هذا بحد ذاته يعد اهتماما عاليا بالأفراد ورفعا لمعنوياتهم، تحفيزا لهم على العمل.

- هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة، وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت، وهذا يعد مكسبا للمؤسسة لأنها حققت أهدافها التنظيمية.

الفرع الثاني: القيادة التحويلية

يعد بيرنز Burns أول من نادى بهذا النوع من القيادة، حيث ميزه عن النمط الإجرائي في سنة 1978م، ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في سنة 1985م، وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية

¹ لطيفة عبد الرحمن الشبانات، وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص 8.

² ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية، 2010، ص 8.

³ عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص32.

كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المؤسسة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.¹

ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المؤسسة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة، ويتطلب ذلك ثلاثة مراحل:²

- الشعور بالحاجة للتغيير

- وضع رؤيا جديدة

- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير

وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح.

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحدد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم من التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعاً.³

والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية، بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا. إن "جميس بيرنز" (J.M.Burns) يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل إشباع رغبات وحاجات الأفراد. لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية.⁴

وأشار "باس" (Bass) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة.⁵

وعرفها تيشي (Tichy) بأن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

¹ علي عياصرة آخرون، مرجع سابق، ص 158.

² خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 250.

³ إياد حامد، اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص، 286.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 114.

⁵ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإدارة، دار المسير، الأردن، ط 1، 2009، ص 420-419.

وعرفها أيضا (روبرتز) على أنها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إلزامهم وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم¹.

◀ الفرع الثالث: القيادة الزعامية (الكاريزمية)

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يفوق على ما هو متوقع والقائد في هذا النمط لديه القدرة على الإيحاء والإلهام العاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المؤسسة².

يشبه مفهوم القيادة الزعامية أو ذات الرؤية المستقبلية، نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامية خاصة فريدة للقائد، وتمثل الزعامية شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب، مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، وقد تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تزيد من إسهام وزعامية القائد منها:³

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد
- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش
- طاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.
- ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:⁴
- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون فيه الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المؤسسة موقفه فيه.
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

¹ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول تربية، جامعة الأزهر، 2011، ص 76.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 478.

³ بروز هشام، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009، ص 25-26.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 478.

المبحث الثالث: القيادة الديمقراطية

المطلب الأول: محددات وخصائص القيادة الديمقراطية

الفرع الأول: محددات القيادة الديمقراطية

من الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي:¹

✓ البيئية الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه: فالبيئات المختلفة إدارياً لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطاً بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

✓ الموقف الذي يعيشه القائد: فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى القرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه.

✓ نوعية المرؤوسين: قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين الذين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إجماعهم عن المشاركة في اتخاذ القرار و قبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء للعمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

✓ نوعية القائد: فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي، كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دوراً كبيراً في استخدام هذا النمط دون غيره.

الفرع الثاني: خصائص النمط الديمقراطي

من أهم خصائصها نجد²

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المؤسسة، فلا تعارض بين الاثنين.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من رضا تابعيه وقبولهم الطوعي لقيادته.
- القائد يؤمن بأن هؤلاء التابعين يمكن أن يوجهوا أنفسهم و يبدعوا في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.

¹ طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص 65-66.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 180.

كما نجد:¹

- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل، ويبحث ما يريد منهم من مقترحات
- ينسق الجهود بين المرؤوسين
- يتراجع عن قرار إذا كان فيه مضايقة للمرؤوسين ويعمل على رفع مستوى أداءهم

المطلب الثاني: سمات القائد الديمقراطي

من بين مجموعة السمات المميزة لرجال الإدارة من ذوي النمط الديمقراطي ما يلي:²

- قوة الشخصية.
- تقبل النقد البناء بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي.
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات.

كما نجد:³

-القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين، ويقترح ولا يفرض ولا يملّي ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، ويراعي رغبات الآخرين ومتطلباتهم .

-القائد الديمقراطي يسعى للارتقاء بأفراد الجماعة إلى رسم المستويات، ويعمل على تنمية قدرات الأفراد وتدريبهم ليتصدروا مكان القيادة من بعده.

-القائد الديمقراطي لا ينفرد بأي قرار لنفسه وإنما يشترك مجموعته في اتخاذه كما يسمح للأعضاء باختيار زملائهم الذين يودون العمل معهم.

-بالإضافة إلى:⁴

- إتباع المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه والمجموعة.
- إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق ثقة بينهم.
- التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في التصرف.

¹ مازن إسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي لساند لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004، ص 45.

² فاروق عبده فليح، وآخرون، مرجع سابق، ص 237.

³ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 156-157.

⁴ ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 11.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الديمقراطية

كما ذكر فيما سبق أن النمط الديمقراطي يعتمد على العلاقات الإنسانية ومشاركة العاملين وتفويض السلطة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

◀ الفرع الأول: العلاقات الإنسانية

تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري كما يعرفها "دافز" اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.²

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية تبرز من كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية، فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائماً مع الخطط والأعمال القائمة، وهي عملية ديناميكية لكونها علاقة متغيرة ومتطورة، حيث أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تخضع للتغيير والتبديل والتطور من خلال تأثير القائد الشخصي فيهم، وتأثره في نفس الوقت بهم.³

والعلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه في إطار هذا المعنى تدور حول النقاط الأساسية التالية:

- 1- أنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.
 - 2- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.
 - 3- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم.
 - 4- يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي، بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حالياً.
- ويهدف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحقيق الغايات التالية:

¹ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 183.

² علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص 121.

³ ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي، مرجع سابق، ص 36.

تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين¹:

حيث يعمل القائد الديمقراطي على تنمية الجهود التعاونية- روح الفريق- بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم، حيث أن أي تنظيم إداري يمكن أن يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفراداً، بل أنهم يعملون كأعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم على أساس التعاون. كما يتطلب تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين -من القائد الديمقراطي- التوفيق والمرئمة بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم، مراعيًا في ذلك أن لا يتضرر أحدهم من تلبية مطالب الآخر.

تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه.²: أي تفهم القائد الديمقراطي للشخصية الإنسانية لمرؤوسيه، وذلك يتطلب من القائد ما يسمى بالحساسية لمشاعر مرؤوسيه، وتوقع رد فعلهم تجاه تصرفاته بالنسبة لهم، ويعتمد تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه.

تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه ومعالجتها³: فالقائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية، فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعاره لهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج، وإنما يهتم أيضاً بالموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها، كل ذلك ثبت في التطبيق العلمي أنه من الأبعاد الهامة لإقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، ومن الوسائل الرئيسية التي تساعد القائد على تفهم مشاكل مرؤوسيه، اتصاله الشخصي والمزدوج معهم، ذلك أن إتاحة الفرصة من قبل القائد للمرؤوس بنقل شكاواه والصعوبات التي يواجهها في العمل، كل ذلك يمكن أن يبديد قلقه، وينمي لديه الإحساس بالاستقرار، لأن قائده يفهم مشاكله ويعالجها، ومما يسهل على القائد تفهم مشاكل المرؤوسين أيضاً، إدراكه وتفهمه لكافة المؤثرات التي تؤثر في معنوية المرؤوسين، سواء كانت هذه المؤثرات بدنية أو شخصية أو اجتماعية، ومن تلك المؤثرات التي يجب أن يراعيها القائد، مقدار التعب والملل الذي ينتاب الفرد العامل وظروف العمل التي ترتبط بها.

إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين⁴: لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف تتمثل في الحوافز الإيجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل.

¹ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 185.

² نفس المرجع، ص ص 188-198.

³ نفس المرجع، ص ص 191-192.

⁴ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 196.

◀ الفرع الثاني: مشاركة العاملين

ونعني بمشاركة العاملين دعوة القائد لمروؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يغرز الثقة بينهم من خلال مشاركتهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية¹

إن مشاركة العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة.²

كما يقوم بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على آراء المرؤوسين، حيث تسنح له الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل، وفي هذه اللقاءات يشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات ويجب على القائد ألا ينسب اقتراحات وأراء مرؤوسيه إلى نفسه.³

كما يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة تتراوح بين الأنماط التالية:⁴

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرارات قبل اتخاذها، ويتمثل هذا النموذج في وضع القائد للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلبه منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة للمشكلة، وفي النهاية يقوم القائد باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد القائد فيه المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ثم يطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن الحدود، أي يفوض القائد مرؤوسيه باتخاذ القرار بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.⁵
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.⁶

¹ مازن إسماعيل محمد الخطيب، مرجع سابق، ص 44.

² علي احمد عيا صرة و وآخرون مرجع سابق، ص121.

³ فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص136.

⁴ طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص ص64-65.

⁵ ناصر سعدي ضيف الله الغبوي، مرجع سابق، ص 37.

⁶ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص79.

يترتب على تطبيق مبدأ المشاركة -في الحدود التي سبق ذكرها- نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أقرب إلى الصواب وأكثر فعالية، وأهم هذه المزايا:¹

- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم.
- إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقلبه في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
- إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- وأخيرا إن المشاركة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار.

◀ الفرع الثالث: تفويض السلطة

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجيه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها، ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.²

والتفويض يعني إسناد القائد بعضا من اختصاصاته لمن ينوب عنه مع تحمل القائد مسؤولية العمل كاملة وذلك من أجل انجاز الأعمال بكفاءة وبأسلوب أفضل.³ حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة، دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقة إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات.⁴

ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

¹ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 333.

² دريوشهيناز، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعية خاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص:89.

³ فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص 323.

⁴ مازن إسماعيل محمد آل خطيب، مرجع سابق، ص: 44.

- ✓ يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها، وبالتالي تأهيلهم للترقية إلى مناصب أعلى، وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل.
- ✓ شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتزاز بثقة القادة وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.
- ✓ توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ للأمور المهمة والإستراتيجية في المؤسسة.
- ✓ تقوية شعور الانتماء والالتزام للمؤسسة والعمل بروح الفريق.
- يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري وابتعاده عن المركزية وتسريع المعاملات، وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في كافة الظروف.¹
- ومن متطلبات تفويض السلطة ما يلي²:
- ✓ أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وغير عامة وواضحة وليست غامضة وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة للتفويض.
- ✓ شجاعة القائد وثقته بنفسه: فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة إلى مرؤوسيه مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام وإنجازها، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم ويسلب اختصاصهم ويقوي معاونيه.
- ✓ حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم.
- ✓ فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

¹ علي عيا صرة وآخرون، مرجع سابق، ص124.

² عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري والإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971، ص 183-187.

المطلب الرابع: تقييم القيادة الديمقراطية

الفرع الأول: مزايا القيادة الديمقراطية

هناك مزايا عديدة لهذا الأسلوب من خلال تطبيق المشاركة وتفويض السلطة و العلاقات الإنسانية ومنها ما

يلي:¹

- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
 - التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.
- كما نجد:²

- إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم.
- العمل على إشباع حاجات العاملين.
- الاهتمام بالعاملين وزيادة قدرتهم بالتدريب والتحفيز

الفرع الثاني: عيوب القيادة الديمقراطية

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية -التي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا

الاتجاه ما يلي:³

- ما يؤخذ على المشاركة-كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية-من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية
- هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليقات من الرؤساء.
- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ القرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

¹ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 46.

² تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2012، ص 175

³ مازن إسماعيل محمد الخطيب، مرجع سابق، ص 45-46.

المطلب الخامس: آثار القيادة الديمقراطية

◀ الفرع الأول: الآثار الايجابية:¹

- 1- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومروسيه نتيجة ممارسة سياسة الباب المفتوح
- 2- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم
- 3- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم
- 4- زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه في خدمة التنظيم.
- 5- خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم.

◀ الفرع الثاني: الآثار السلبية:²

- 1- الاستخدام المفرط للأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات لكن ليست مشاركة فعلية ولا شك في أن لذلك أثرا سيئا على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء صراعات ونزاعات داخل التنظيم.
 - 2- إن المبالغة بالعمل في الأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
 - 3- إن بعض القادة قد يسيء استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة.
- ويرى بعض الباحثين أن اغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها. وان بهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية. ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات.

¹ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 69-70.

² طلال عبد الملوك شريف، مرجع سابق، ص: 66.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة بالمفهومين اللغوي والاصطلاحي، فمفهومها اللغوي مشتقة من الفعل (قاد) أي يفعل أو يقوم بمهمة ما ومعناه يحرك أو يقود، واصطلاحاً فتعددت التعاريف حيث عرفنا القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، كما تبرز أهمية القيادة في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام أو في السلوك الإداري بشكل خاص.

ومن أجل تحقيق التأثير الإيجابي والإرشاد السليم فلا بد من توافر مهارات عند القائد التي تساعده على انجاز الأعمال الموكلة إليه، ومنها (مهارة التمكين، مهارة الحدس، مهارة الدراية أو فهم الذات،...)، وصفات تميز القائد الناجح ومن أهم هذه الصفات هي (تحمل المسؤولية، روح المشاركة، المكانة الاجتماعية، الأخلاق الحسنة، السمعة الطيبة، احترام النفس، احترام الغير،...)، كما نجد للقيادة مصادر ومنها (قوة المكافئة، قوة المشروعية، قوة الإكراه، قوة الإعجاب، قوة الخبرة،...) التي بدورها تمكن القائد من بسط سيطرته على المرؤوسين.

ومن أجل وضع تفسير دقيق للقيادة فقد توصل الباحثون إلى أن هناك نظريات في هذا المجال تفسر موضوع القيادة، كما يمكن النظر إليها من خلال ثلاث مداخل رئيسية هي: مدخل السمات، مدخل السلوك، مدخل الموقف.

حيث تمحضت عن هذه النظريات عدة أنماط قيادية يمكن تصنيفها إلى أنماط تقليدية وأخرى حديثة، أما بما يخص التقليدية منها فتمثلت في النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر، كما ظهرت عدة أنماط حديثة في القيادة مثل القيادة التبادلية والتحويلية.

وقد ركزنا في دراستنا على القيادة الديمقراطية والذي يتميز بتفويض السلطة وإشراك المرؤوسين والحرص على العلاقات الإنسانية، وما يميزها من السمات التي يجب أن تتوفر في القائد الذي ينتهج هذا النمط من القيادة، وتعرفنا أيضاً عن مزايا وعيوب هذا النمط والآثار الناجمة عن تطبيقه.

الفصل الثاني والثمانون

تمهيد:

يعتبر موضوع أداء الموارد البشرية وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، لأنها تشكل أهم مورد بالنسبة إليها، فإذا كانت الموارد الأخرى تهتك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته و أهميته، لذا فهو يمثل المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة بغية إحداث التغييرات والتأثيرات على أدائهم، وبالتالي فإن تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية و تطوير هذه المؤسسات.

وفي هذا الفصل سنتعرض إلى البعد الثاني من الإطار النظري وهو أداء المورد البشري من خلال أربع

مباحث:

المبحث الأول : ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري

المبحث الثالث : تقييم أداء المورد البشري

المبحث الرابع : تأثير النمط القيادي الديمقراطي في أداء المورد البشري

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء .

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمت لتوضيح مفهوم الأداء:

أولاً: المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله، كما يقال : أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.¹

ثانياً: المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء منها:

- عرف الأداء على أنه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلعة أو خدمة وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"²
- الأداء هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط بإنجاز العمل مع التزام الفرد بالمسؤوليات والواجبات المحددة مسبقاً وهذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة.³
- أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله.⁴
- عرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.
- كما عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.⁵

¹ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد قسنطينة (الجزائر)، 2009، ص، 72.

² راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين، دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الشرعية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص 37.

³ إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص 19.

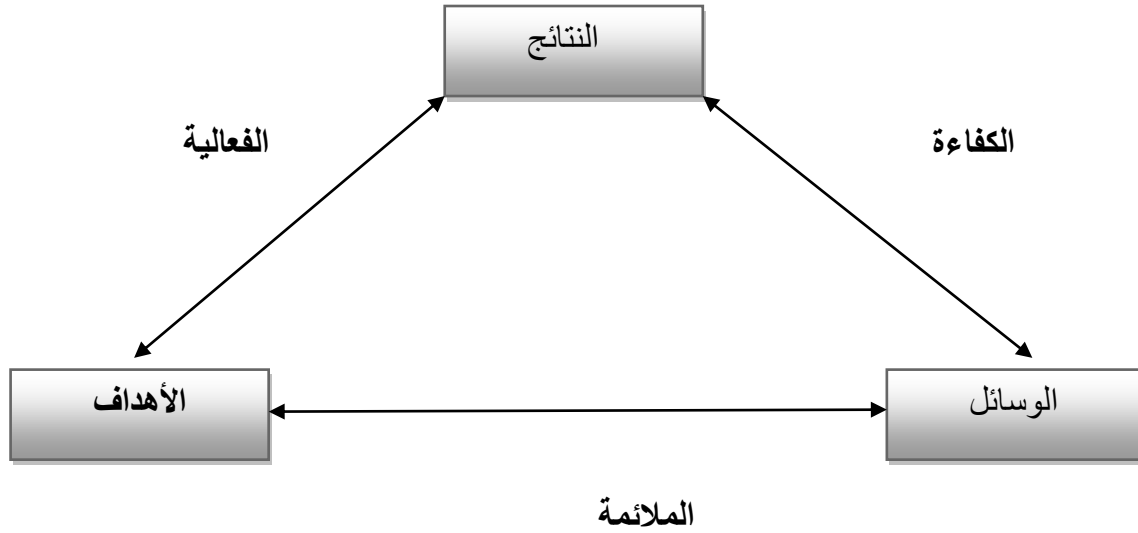
⁴ علي يونس ميا، واخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 1، 2009، ص3.

⁵ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين، 2009، ص65.

- وعرف بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية للحكم أيضا على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.¹
- ومن أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء مايلي:²
- ✓ **الكفاءة:** مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.
- ✓ **الفعالية:** تشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.
- ✓ **الملاءمة:** هي النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع.

ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية: **الأداء = الكفاءة × الفعالية**

الشكل رقم (04): المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010، ص: 47.

¹ عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 32.

² ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2009-2010، ص 46.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير ، ومن أهم هذه المعايير، مصدر الأداء، الشمولية ، طبيعة الأداء.

◀ الفرع الأول: أنواع الأداء حسب معيار مصدر الأداء:¹

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أولا: الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ومنه فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ثانيا: الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

◀ الفرع الثاني: أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:²

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أولا: الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو... الخ. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

¹ بو عطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص76.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2001، ص، 89.

ثانياً: الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

الفرع الثالث: أنواع الأداء حسب طبيعته:¹

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وتكنولوجية فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي... الخ.

أولاً: الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية للمؤسسة التي تسعى لبلوغها، والذي يتجسد بالفوائد التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد السهم...) أو تدني مستويات استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة، التكنولوجيا)، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة التي تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل الوطني والتراكم الرأسمالي وتعزيز قدرات الاقتصاد الوطني في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

ثانياً: الأداء الاجتماعي:

يتجسد الأداء الاجتماعي في مدى بلوغ المؤسسة للأهداف الاجتماعية، حيث تتمثل هذه الأخيرة في قيود يفرضها المجتمع الداخلي (الأفراد العاملين في المؤسسة) أولاً، والمجتمع الخارجي (أفراد المجتمع) ثانياً على المؤسسة، وبغض النظر عن كونها قيود أم أهداف، فإن تحقيقها يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد".

فالأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في تلبية المتطلبات العامة لأفراد المجتمع من خلال تقديم سلع وخدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق المنافع العامة لهم. وكما يرى M. Marchenay بخصوص الأداء الاجتماعي: " يجب على المؤسسة أن تطابق المنتجات التقنية مع متطلبات واحتياجات المستهلكين والعملاء، وبسعر مناسب، ويجب عليها أن تطابق توقعات العمال لمناصب العمل، وتقديم مناصب عمل كافية، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب."

ثالثاً: الأداء الثقافي:

¹ مومي نجاة، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص ص: 9-13

يكون للمؤسسة أداء ثقافي عندما تسطر لنفسها مثلاً هدف أو أهداف ترغب من خلالها إلى تكوين ثقافة مؤسسة خاصة بها أو تغيير ثقافة مؤسستها بالشكل الذي يلاءم ويتوافق مع تحقيق هذا الهدف، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها كخلق أنماط استهلاكية جديدة تتناسب مع منتجاتها وخدماتها الجديدة.

رابعاً: الأداء التكنولوجي:

يتحدد الأداء التكنولوجي عندما تكون المؤسسة قد خططت أو حددت أهدافاً تكنولوجية تسعى للوصول والبلوغ إليها.

خامساً: الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية مثلاً: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب عالية للاستفادة منهم للأغراض الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

الفرع الأول: الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المر دودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

الفرع الثاني: الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

الفرع الثالث: الأداء مفهوم شامل

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004-2006، ص ص 128، 129.

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

الفرع الرابع: الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

الفرع الخامس: الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء¹.

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو ايجابيا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر ، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية، وقد صنفت هذه العوامل وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة ، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل، فقسموها إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة

الفرع الأول: عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة²

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة " وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه: "كل ما هو خارج المؤسسة ".وباعتبارها كذلك فإن أثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطر تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفرض عليها التكيف إذا أردت

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 90.

² نفس المرجع، ص 91.

التخفيض من آثارها، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه آثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف. ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو قانونية... الخ.

وعلى غرار العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع.. الخ تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن المتغيرات التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها وتستخدم في تحديد نوعية المنتج وتحديد معالجة المعلومات مما يساهم في تدني أو تعظيم مستويات الأداء ولا ينحصر دورها في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير.

الفرع الثاني: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا ويمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين العوامل التقنية والعوامل البشرية.

أولا: العوامل التقنية

تختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ثانيا: العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل أفراد.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.¹

المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

- يشير أداء المورد البشري إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²
- وتجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء المورد البشري والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما أداء المورد البشري فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³
- وعرف الأداء أيضا على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتتبلور ثمرته في نتائج وإنجازات وهذا الأداء قد يكون مصدره إنسانيا، وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة.
- كما عرف أداء المورد البشري على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا أداء المورد البشري بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.⁴

المطلب الثاني: عناصر أداء المورد البشري

تتمثل عناصر أداء المورد البشري فيما يلي:⁵

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 92-94.

² راوية حسن، إدارة الموارد لبشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، اسكندرية، 2002-2003 ص:209

³ نفس المرجع، ص 215

⁴ سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004، ص82

⁵ عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2007-2008، ص 96.

- **المثابرة:** وتضمن الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

المطلب الثالث: محددات أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: محددات أداء المورد البشري

إن أداء المورد البشري لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي على النحو التالي:¹

- 1- **الدافعية الفردية:** وتعتبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا الأخير مع ميوله واتجاهاته.
- 2- **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، واشبع جميع حاجاته.
- 3- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعلم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

وفي نفس الإطار يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

يعتبر الباحث " فروم Vroom " أن العوامل التي تحدد أداء العامل في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى هذا الأداء. أي أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكن صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

أداء العامل = قوة الدافعية X قدرات و خصائص العامل X إدراك العامل لعمله

وبما أن الأداء ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى العامل في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، يمكن صياغة المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل.}$$

أولاً: الدافعية

إن مفهوم الدافعية هو الحصول على أقصى جهد من الفرد أثناء أدائه للوظيفة التي يشغلها أو مهامه، ويعتبر بذل الفرد لأقصى جهد في أداء مهامه محصلة لدرجة الرضا لديه.²

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 122.

² سنان غالب المرهضي، تحليل بعض العوامل (القدرة والرضا وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008، ص 40.

تتمثل خصائص الدافعية في:

- الإثارة والتنشيط.
- الاستمرار والمثابرة.
- التوجيه.

وتتبع أهمية الدوافع من كونها تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على أداء الفرد مهما كان نوع العمل الذي يقوم به، أي الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالعمل، بمعنى آخر أن الدوافع هي التي تجعل الفرد يبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه في العمل، وبالتالي تستطيع الإدارة الاستفادة من الدافعية في توجيه أداء الأفراد لتحقيق أهدافها.

وتتمثل فوائد الدافعية في تنمية شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة، جذب العاملين إلى المؤسسة والمحافظة عليهم، تنمية روح التعاون، إشباع حاجات العاملين بشتى الطرق، تقليل الرقابة المباشرة على العاملين، تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

نستنتج من خلال ما سبق وجود علاقة ايجابية بين الدافعية والأداء، حيث يظهر الأثر الايجابي على أداء العاملين وانجازهم عندما تقوم المؤسسات بتحفيزهم والاهتمام بزيادة دافعتهم نحو العمل.

ثانياً: القدرة

يعرف ميريو (Meirieu) القدرة بأنها: "نشاط فكري ثابت قابل للنقل في حقول معرفية مختلفة، فهي مصطلح يستعمل غالباً كمرادف للمعرفة الفعل (savoir faire) فلا توجد أي قدرة في شكلها الخام، وهي لا تظهر إلا بعد تطبيقها على محتويات متعددة".

كما تعرف بأنها قدرة الفرد على القيام بالعمل أي إمكانيات الفرد التي تمكنه من أداء العمل المحدد له في ظل ظروف مناسبة، وتلعب القدرة دوراً أساسياً في تحديد أداء الأفراد ونوعية هذا الأداء وجودته، حيث يستدل على القدرة من نتائجها، وتتأثر قدرات الفرد بالعديد من العوامل كالتعليم والتدريب الذي يطور إمكانيات الفرد الحالية، وبالتالي لا بد من تكليف الأفراد بأعمال تتناسب مع إمكانياتهم. وتقسم القدرات بشكل عام إلى قدرات عقلية تتمثل في القدرة على التفكير والإبداع واتخاذ القرارات المناسبة، وقدرات غير عقلية وتتمثل في القدرات الجسدية أي القدرات الحركية والميكانيكية للفرد.¹

ثالثاً: بيئة العمل

¹سنان غالب الموهضي، مرجع سابق، ص 40.

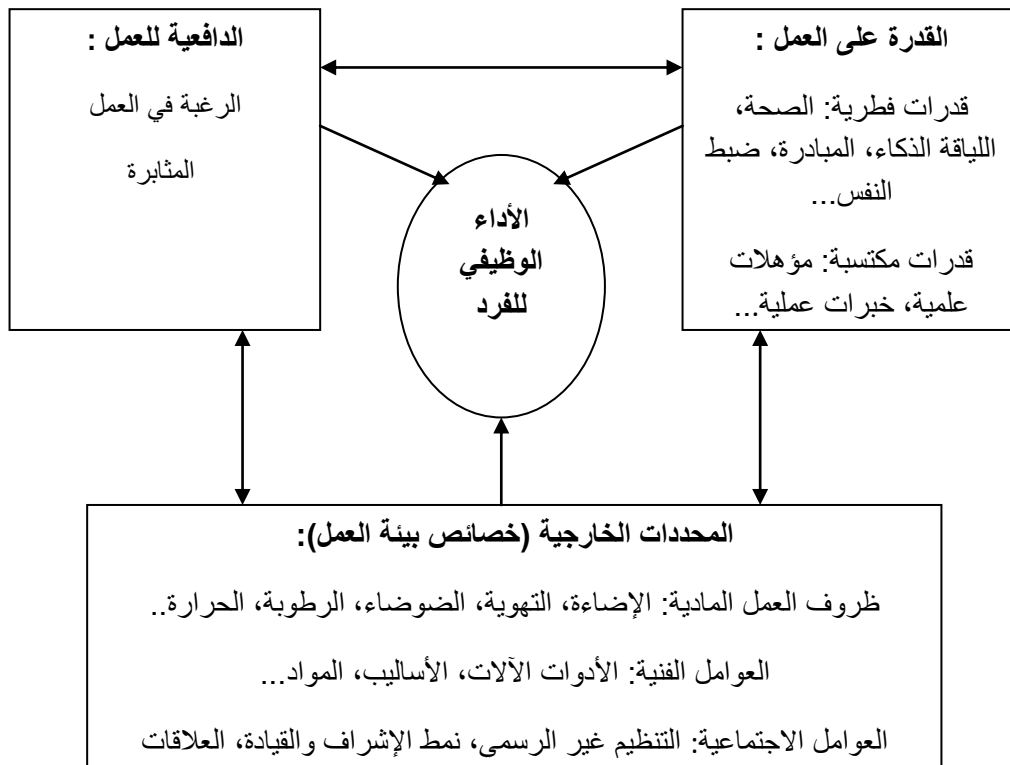
إن القدرة والدافعية عوامل ذاتية تؤثر على الأداء الوظيفي، أما بيئة العمل فهي تمثل عوامل خارجية، باعتبارها خارج سيطرة العامل والتي تؤثر على مستوى أدائه، وهذه العوامل يمكن النظر إليها من جهة أخرى على أنها مؤثرات على القدرة والدافعية ومن ثم على الأداء الوظيفي.¹

وتنقسم بيئة العمل إلى قسمين مترابطين مع بعضهما وكل منهما يكمل الآخر وهما:²

✓ **بيئة العمل الخارجية:** ويقصد بها تلك البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تمارس في إطارها نشاطاتها المختلفة، بحيث تعتبر المؤسسة جزءاً من هذه البيئة وهذا يعني أن أية مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تقوم به لا تعمل بشكل منفرد.

✓ **بيئة العمل الداخلية:** وتمثل جميع المتغيرات أو العوامل التي ترتبط بالعاملين داخل المؤسسة، كالإضاءة والتهوية وطبيعة الإشراف وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على أداء الأفراد، وتشكل بيئة العمل الداخلية عاملاً هاماً يؤثر تأثيراً مباشراً في أداء الأفراد، مما يتوجب على الإدارات الاهتمام ببيئة العمل الداخلية بما يساعد على تحسين أداء الأفراد، وبالتالي نستطيع القول بأن بيئة العمل الداخلية تتألف من ركنين أساسيين هما: بيئة العمل المادية (ظروف العمل المادية)، بيئة العمل الاجتماعية.

الشكل رقم(05): العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري



¹ نفس المرجع، ص 41.

² بيان حرب، وآخرون، دراسة تحليلية لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 2، 2008، ص 6.

المصدر: رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، 2011/2012، ص 11

المطلب الرابع: أهمية أداء المورد البشري

يمكن تحديد أهمية الأداء البشري من مستويين: بالنسبة للعاملين، وبالنسبة للمؤسسة.

◀ الفرع الأول: أهمية الأداء بالنسبة للعاملين¹

إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس شخصياً عليه، ويتمثل في:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له كالحاجة إلى الاستقرار في عمله.

◀ الفرع الثاني: أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين في المنظمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه المنظمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها.

المطلب الخامس: قياس أداء المورد البشري

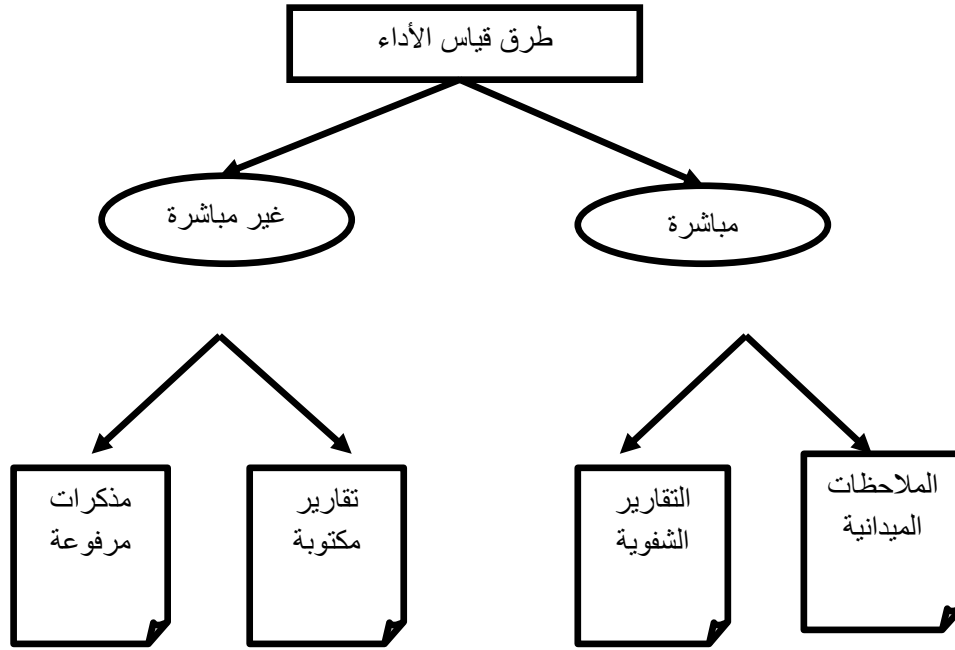
يتكون أداء المورد البشري من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أدائه، ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر (أو الرئيس الأعلى) بتقييم أداء الموارد البشرية باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.²

تتم عملية قياس أداء الموارد البشرية من خلال الطرق التالية:

الشكل رقم (06): يوضح طرق قياس الأداء

¹ علي يونس ميا، وآخرون، مرجع سابق، ص 4.

² محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 2-23 جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2013، ص 3-4.



المصدر: فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص: 32.

وفيما يلي شرح كل منها:¹

أولاً: الطرق المباشرة في قياس الأداء:

تعتمد الطرق المباشرة على المواجهة الشفوية لموقف ومستوى الأداء دون وسيط وتكون من: الملاحظة الميدانية: يقوم الرئيس المباشر بالمرور شخصياً على مواقع الإنتاج وفي مقر أعمال الموظفين للوقوف على حقيقة العمل وجودته وكميته. التقارير الشفوية: يقوم الرئيس المباشر بإبداء الملاحظات والإقتراحات بما يخدم العملية الإنتاجية والحفاظ على سلامة تنفيذ الخطط بالكامل.

ثانياً: طرق غير مباشرة في قياس الأداء:

تعتمد الطرق غير المباشرة على مواجهة مستوى الأداء من خلال وسيط بين الرئيس المباشر والعاملين وتتكون من: التقارير المكتوبة: وهي عبارة عن مجموعة من النماذج أو التصاميم المعدة خصيصاً لنقل الواقع الأدائي والإنتاجي في المكاتب والورش ...، ولتعطي للرئيس المباشر الموقف بإيجابياته وسلبياته لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

¹ فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص ص 33، 34، 35.

المذكرات المرفوعة: وهي عبارة عن تقارير مصغرة ومبسطة تأخذ نماذج وأشكالا مختلفة من حيث التصميم، ونظرا لبساطتها وسهولتها فهي تستخدم لنقل المعلومات السريعة والموضوعات المستعجلة والهامة.

المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة ، فهي مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لأن طبيعة العمل تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها.

المطلب الأول: مفهوم ومسؤولية تقييم أداء المورد البشري

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance، كما سمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، لكن المصطلح الأفضل هو تقييم الأداء لانتشار استعماله.¹ ونقصد بتقييم الأداء "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لان الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها".²

أما تقييم أداء المورد البشري فقد تعددت تعاريفه، نذكر منها:

- تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة ، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا.³
- يعرف على أنه 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.⁴
- يعرف على أنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم.⁵

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، ط2، 2014 ، ص ص 337-338.

² فاروق عبده فليح وآخرون، مرجع سابق، ص 265.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، ط1، 2004، ص 137.

⁴ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 336.

⁵ حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 148.

وهناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، التي تقلل من الانحرافات، أو تمنع حدوثها. ومن نلاحظ من التعريفات السابقة تتفق في أن تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالنتائج ، مع إشارة إلى أن الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل، أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط ، لا يجب تحقيق أقل منها.¹

الفرع الثاني: مسؤولية تقييم أداء المورد البشري

أولاً: المشرفون

ينظر عادة إلى المشرفين باعتبارهم أهم مصادر الحصول على معلومات الأداء ، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى اعتباريين رئيسيين هما:

-امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

-توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

ثانياً: الزملاء

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك ، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات ، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة ، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.² وهذه الطريقة نادرة ولا ينصح باستخدامها، وذلك يعود لاحتمال وجود صراعات داخلية بين الأفراد مما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير موضوعية، أو أنها قد تفسد العلاقات الودية بين الزملاء.³

ثالثاً: التقييم الذاتي⁴

تعتمد المؤسسة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة، بافتراضهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا التقييم الميل للمبالغة في نتائج التقييمات ، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما:

-الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل زيادة في الراتب أو الترقية.

-ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة.....وما إلى ذلك.

¹ فاروق عبده فليح وآخرون ، مرجع سابق، ص 265.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 231.

³ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 255.

⁴ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية ألأمونيوم الوحدة المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارة، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 ،ص:61.

رابعاً: اللجان¹

ونعني بها قيام لجنة من الرؤساء بتقييم المرؤوسين التابعين لهم، وذلك لكل مرؤوس على حده، ثم يتم الاتفاق بينهم على تقييم موحد لكل مرؤوس.

خامساً: المرؤوسون²

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين ، حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل ، وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات..الخ.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء المورد البشري

أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة:³

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات .
- ✓ مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- ثانياً: أهميتها على مستوى المديرين.
- ✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات.
- ثالثاً: أهميتها على مستوى العاملين.
- ✓ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة و لأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.
- ✓ دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام و تقدير الرؤساء معنوياً ومادياً.

¹ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية،(مصر)، 2003، ص 372.

² سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص 231.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 58-

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء المورد البشري

يمكن تصنيف أهداف تقييم أداء المورد البشري في ثلاث أقسام هي كما يلي:¹

أولاً: الأهداف الإدارية

وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

ثانياً: أهداف التوجيه والتطوير:

وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال و توطيد العلاقات و الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، وتحسين مستوى الأداء ، وتحسين الدافعية للعمل ، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.

ثالثاً: أهداف البحث

وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختبار ، وتقييم فعالية البرامج التعليمية والتدريبية ، وإجراءات الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي.

إن عدم التحديد المسبق لأهداف تقييم أداء المورد البشري أو عدم دقتها ووضوحها يتسبب في فشل العديد من أنظمة تقييم الأداء²

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء المورد البشري

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المساويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً فرضياً، و إن تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم و إخلاصهم للمنظمة.³

وتتميز معايير تقييم أداء المورد البشري بما يلي:⁴

الصدق: Validity

أن يكون مفيداً في التنبؤ بالنتائج التي استخدم المقياس من أجل التنبؤ بها، أي أن يقيم فعلياً القدرة أو المهارة

¹ ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم لإستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 81.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:340.

³ إبراهيم عباس الحلاب، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، مدينة النصر، القاهرة، 1434-2014، ص:114.

⁴ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2013-1434، ص ص 170 -171.

أو السمة الشخصية التي اعد فعليا لتقييمها. فمثلا لا يمكن اعتماد طول الشخص لتقييم أدائه، فالطول لا يعتبر مقياسا صادقا.

الثبات: Reliability

أن يكون المقياس أو أسلوب التقييم ثابتا بمعنى أن يعطي نتائج يعتمد عليها ، ويعطي نفس النتائج في ظروف مختلفة، والأسلوب يكون غير ثابت لو أعطى نتائج مختلفة حسب الظروف ، مثلا مستوى ذكاء فرد معين، يكون هذا المعيار ثابتا إذ أعطى نفس النتائج لنفس الفرد في عدة مرات.

التعميم: Generalizable

بالإضافة إلى الصدق والثبات من المفيد أن يكون المقياس قابلا للتعميم ليكون له فائدة أكبر هناك من اعتبر بأن معايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وتصنف هذه المعايير إلى:¹

أ- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة مثل الأمانة، الإخلاص و الولاء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لا شك أنها ستعكس ايجابيا على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

ب- **معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم، تحتاج إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

ج- **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم والجودة والتكلفة والزمن، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه. ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال.

المطلب الرابع: مراحل وطرق تقييم أداء المورد البشري

الفرع الأول: مراحل تقييم أداء المورد البشري

كأي عملية إدارية فإنه لابد لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تتم وفق مراحل محددة، يمكن إيجازها فيما يلي:²

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 140.

² منير نزري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص ص 329-330.

- ✓ **المرحلة الأولى:** التعرف على العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، وهو ما يتطلب تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
 - ✓ **المرحلة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين، بحيث لا تخرج هذه الأسس عن:
 - الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة والحماس للعمل...
 - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات التي يدققها أو الخدمات التي يقدمها...
 - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة وغيرها، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
 - ✓ **المرحلة الثالثة:** إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
 - ✓ **المرحلة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتفاذي أي خروج عن المعايير المحددة.
- ◀ **الفرع الثاني: طرق تقييم أداء المورد البشري**

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

أولا: الطرق التقليدية

1- طريقة الترتيب:

يقوم الرئيس المباشر تبعا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ويتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي . ويتم التوصل إلى ترتيب قائمة العاملين بحسب أدائهم.¹ وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل : ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية ، واعتمادها على التقدير الشخصي ، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.²

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل ويتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام. حيث أنه عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 114.

² فاروق عبده فليح وآخرون، مرجع سابق، ص 272.

بتحديد أي فرد أفضل في كل ثنائية (مقارنة) ، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، ثم يقوم بحساب عدد المرات الذي ذكر فيها الفرد أنه أفضل ويتم على أساسها الترتيب¹. ويمكن معرفة عدد المقارنات بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{X(X-1)}{2} \quad X \text{ هو عدد الأفراد.}$$

و مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبير من العاملين، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً. كما يعاب عليها أيضاً تعتمد على الرأي الشخصي للمقيم.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه المرحلة يكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع المرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ النسبة في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو الانخفاض.²

كأن تحدد مثلاً نسبة العاملين اللذين يحصلون على التقديرات المختلفة على النحو التالي:

✓ ممتاز/امتياز	10%
✓ فوق المستوى(جيد جداً)	25%
✓ يستوفي المتطلبات(جيد)	50%
✓ بحاجة للتحسين(مقبول)	10%
✓ غير مقبول(ضعيف)	5%

يكون هذا الأسلوب مناسباً في حالة وجود تفاوت بهذا الحجم بين أداء العاملين، و يتيح للمدير عدم إعطاء تقدير عالي بهدف تجنب النزاع. ولكن من الممكن أن يكون المدير قد اختار العاملين لديه وحرص على تدريبهم وتحفيزهم بصورة جيدة ، ووجد صعوبة في وضع تقييم العاملين لديه في الفئات الدنيا، وفي هذه الحالة فإن التقييم لا يكون صحيحاً كما أنه يضر بمعنويات العاملين.³

4- طريقة قوائم المراجعة:⁴

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص 298.

² نفس المرجع ، ص ص 298-300.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 264-265.

⁴ دويخ سعيدة، الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر

بسكرة، الجزائر، 2005-2006، ص ص 92-93.

تتكون هذه الطريقة من قوائم بها مجموعة من الأسئلة أو العبارات الوصفية لطريقة أداء الموظف لعمله ، وبموجب هذه الطريقة يستخدم المقيم كلمتي "نعم" أو "لا" ليعبر عن رأيه الشخصي بالموظف بالنسبة لكل سؤال. تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال، وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه وهذا لمنع تحيزهم لمرؤوسيهـم. وبعد أن يقوم القائم بالتقييم بوضع علامة أمام كل سؤال إما بـ "نعم" أو "لا" يعود إلى إدارة الموارد البشرية لوضع القيمة المقابلة لكل عنصر يتوافر في أداء الموظف وموضوع أمامه علامة ما يميز هذه الطريقة أن تأثير المقيم يقل ، لأن وظيفته في هذه الحالة هي سرد الحقيقة دون أي تدخل أو تحيز من جانبه. ولكن ما يعيب هذه الطريقة هو أنها لا تكفي لتحقيق الغرض المطلوب منها ، كون أن معظم الموظفين قد يكون في وضع الوسط ، لا "نعم" ولا "لا" تصف حقيقة حالة التقييم، ومثال ذلك قد نجد موظفين متعاونين كاملاً، وآخرين غير متعاونين على الإطلاق ، ونجد الغالبية إلى حد ما.

الجدول رقم (04): نموذج لقوائم المراجعة

اقرأ كل فقرة الموجودة في هذه القائمة ، وحدد فيما إذ كانت تنطبق على سلوك الموظف تحت التقييم، فإذا كانت الصفة موجودة ، ضع كلمة (نعم) في الفراغ ، وإذا كانت غير موجودة اتركها فارغة.	
1-الموظف يطلب المساعدة عند مواجهته مشكلة ما.	()
2-يتعرف بمساهمات الآخرين في النتائج التي حققها.	()
3-يتمتع بعلاقات طيبة مع زملائه في العمل.	()
4-يملك القدرة على المبادرة عند مواجهة الحالات الجديدة.	()
5-يحتاج إلى تعليمات كثيرة عند مواجهته حالات أو ظروف جديدة.	()
6-يملك القدرة على إيجاد البدائل عند مواجهته لظرف أو حالة معينة.	()
7-ينفذ المهام المكلف بها الوقت المحدد	()

المصدر:صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:156.

ثانياً: الطرق الحديثة

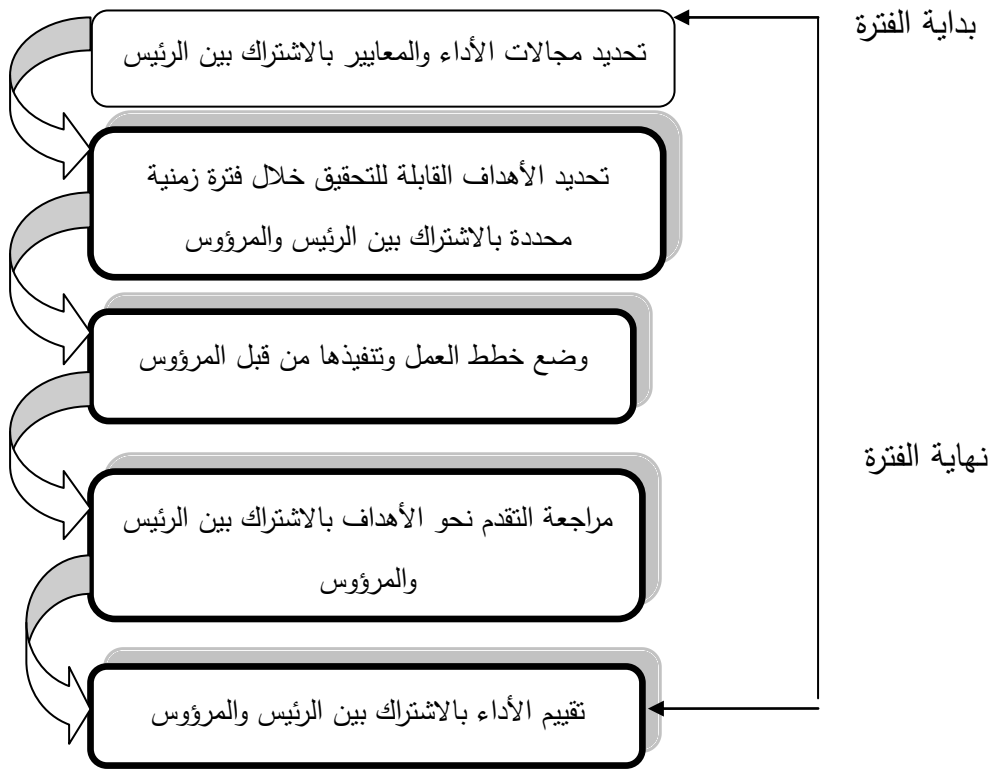
1- طريقة الإدارة بالأهداف:¹

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام نتائج تحقيق هذه الأهداف كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في أداء المؤسسة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين يقوم على مجموعة من الخطوات التالية:

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 381.

- ✓ تحديد أهداف المؤسسة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المؤسسة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منها من قبل الرؤساء.
 - ✓ تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
 - ✓ مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين (أو المرؤوسين).
- إن هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعا من التحدي لإمكانيات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دورا مهما في عملية التقييم النهائي للأداء والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية) بشكل دوري حول المدى الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعه، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير بعض الأهداف أو معظمها أو جميعها.¹

الشكل رقم (07): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي،، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 363

- ✓ تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها:²
- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته و طبيعتها و أهدافها.

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص381.

² زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص 126 - 127.

- ✓ تركز على الأداء المستقبلي للفرد وكيفية الارتقاء به وتحسينه.
- ✓ تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته
- ✓ تقضي على العديد من الشكاوي غير الموضوعية التي يثيرها العاملون.
- ✓ لا تسمح بقيام الرئيس بالتقييم بالاعتماد على نظامه و أسلوبه وترتيبه.

2- طريقة الاختيار الإجباري:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب.¹ تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ، ومن هذه الأربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء المرؤوسين. ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن او القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي. لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الشخص الوظيفي.² وكمثال على ذلك:

✓ هذا الشخص يحب العمل ويقدمه.

✓ يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

✓ كثير الكلام وقليل التنفيذ.

✓ تصريحاته متكررة عن قدرته على العمل دون أن يعمل.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتين تعبران على النواحي الطيبة (المرغوبة) في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلا: إذا كانت العبارة (أ) هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص، أما إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.³

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 08 ماي 1945، 2004، ص ص 130-131.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993، ص ص 315-316.

³ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 78.

الجدول رقم(05): نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
السلوك في العمل	1- هذا الشخص يحب العمل ويقدمه 2- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل
	1- كثير الكلام وقليل التنفيذ 2- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل
درجة تقييم مستوى أداء العامل		

المصدر: نعيمة فضيل أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 79.

3- طريقة الأحداث الحرجة: ¹

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثا غير عادية (هامة/ محرجة/ غير متكررة سواء كانت ايجابية أو سلبية) في أداء كل عامل خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء عاليا وتميزا، وبعضها يمثل أداء منخفضا، ومما لا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل عامل. ومن أهم المزايا التي تصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة:

✓ ضمان تحسين أداء العامل المستقبلي.

✓ القيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.

✓ تؤدي إلى تشجيع العاملين على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.

بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها يمكن عن طريقها إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة.

المطلب الخامس: مشاكل تقييم أداء المورد البشري وعلاجها: ²

◀ الفرع الأول: مشاكل تقييم أداء المورد البشري

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها:

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية(مصر)، 2004، ص 65.

² إلياس سالم، مرجع سابق، ص 79.

- ✓ يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم، مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم و الذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها، ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يكون مستحيلاً.
 - ✓ توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم و التي يشكون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم؛ لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية و عدالة تقييم الأداء و أنه يسمح لهم بالتطور و التحسن وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.
 - ✓ تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم، عدم الثقة في المقيم وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم، من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
 - ✓ توقع حدوث حساسية بين الرؤساء و المرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
 - ✓ توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية و التي يحصل عليها ذو الأداء الجيد، و بالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج و يمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.
 - ✓ غالباً ما يصعب التأكد من صحة و دقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية، لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد، وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.
- ◀ **الفرع الثاني: علاج مشاكل تقييم أداء المورد البشري**
- يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:
 - ✓ تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم و ذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.
 - ✓ ضرورة التأكيد على الموضوعية و الدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
 - ✓ ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
 - ✓ مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها و يكون ذلك من قبل المقيم.
 - ✓ فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.

✓ ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده و الفوائد التي يجنيها كل من الأفراد و المؤسسة¹.

المبحث الرابع: أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين من خلال أبعاد القيادة الديمقراطية الثلاث: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة

المطلب الأول: أثر العلاقات الإنسانية في أداء المورد البشري

تعرف بأنها تلك العمليات التي تساعد العاملين في موقف معين، بما تخلفه من تأثير ايجابي على دافعيتهم، لتحقيق التوازن بين حاجاتهم والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بحيث تساعد على تحقيق الرضا بين العاملين. وتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين ، وتنمية أدائهم وتطويرهم في الوقت نفسه، وذلك لتحقيق الشعور بالانتماء والألفة لدى العاملين².

فالكلمة الطيبة من القائد تترك أثرا ايجابيا على أداء العاملين أكثر مما يفعله أي شيء آخر خاصة إذا ما أحس العاملون بصدق المشاعر من وراء هذه الكلمة، فالعلاقات الإنسانية في القيادة الحديثة هي روح البناء وعنصر الحياة فيه، فلا تتجح قيادة تغفل هذا الجانب إغفالا تاما مهما كانت إمكانياتها وقدراتها³.

ومن الأهمية بماكان أن يكون القادة قذوة للعاملين في التفكير المتجدد، فلا نتوقع من المرؤوسين أن يفكروا تفكيرا متجددا إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالجديد، ومن ناحية أخرى عندما يولي القائد الثقة لمرؤوسيه فإن ذلك سيساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية وفعالية التفكير والأداء الإبداعي، مما يساعد في رفع روحهم المعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية⁴.

إن العلاقات الإنسانية تلعب دورا مهما في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء، مما يترتب عليه تحقيق أهداف المؤسسة، ومن محاسن العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه أنها تخفف من وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا⁵.

¹ إلياس سالم، مرجع سابق، ص 79.

² علي احمد عياصرة ، مرجع سابق، ص 186.

³ سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، مرجع سابق، ص 37.

⁴ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 90.

⁵ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 73.

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على نشر العدالة بين الأفراد ومعاملتهم المعاملة الإنسانية الطيبة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية بينهم وزيادة الأداء وفعاليتهم ومن ثم تؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية¹ حيث تعود قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقيادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، و أن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل، يرفع بذلك من روحهم المعنوية. ومن تقنهم بأنفسهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير، وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج كما ونوعاً.²

ومما سبق يمكن القول بأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية تعتبر أسلوب مهم لنجاح المؤسسات واستمرارها إذا تمت إدارة هذه العلاقات بالشكل المناسب، حيث تمكننا العلاقات الإنسانية الطيبة على تهيئة نفسية المرؤوسين لاستنباط الأداء المتميز وتوليد المهارة والإبداع لتكون الإنتاجية بالجودة المطلوبة، وذلك من خلال:

- معاشرة المشاكل والعقبات التي تواجه المرؤوسين ومحاولة حلها، ومشاركتهم احتفالاتهم.
- منح المكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية للمتميزين في أدائهم وفقاً لقانون عادل.

المطلب الثاني: أثر مشاركة العاملين في أداء المورد البشري

إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات من خلال حل المشاكل، يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهتم أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يجعلهم يثقون في أنفسهم وذلك لأن اقتراحاتهم وآرائهم محل اهتمام ولها قيمة حتى وإن لم يأخذ بها قائدهم في بعض الأحيان، كما يقوي الدافع لديهم لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة وكل ذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم، كما يقوي إحساسهم بالمسؤولية، كما تمكن كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو سبب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية. و من الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون قد أسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها، أي قدرته على الإسهام بجعله أكثر تعنية بتحقيق ما ساهم في وضعه من أهداف، ويخلق لديه إصرار وعزيمة أكثر لتحقيقها، باعتبارها تعبر في شكل من الأشكال أو جزء من الأجزاء عن طموحاته وأهدافه الشخصية، وبالتالي فإن أسلوب المشاركة يؤدي إلى تحفيز العاملين في ظلهم ودفعهم إلى التفاني في أداء

¹ طلعت سالم شريبي بنتن، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية، مقدم إلى قسم التربية في كلية التربية بالجامعة الأمريكية بلندن لنيل درجة الدكتوراه، الجامعة الأمريكية-لندن، 2008، ص:17.

² محمد بزيق بن تويلى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:82.

العمل، وله تأثيرا هاما في توجيه اتجاهاته نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه القيادة الديمقراطية القائمة على إشراك المرؤوسين هي الأسلوب السليم والفعال لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية في الأداء.¹ كما يتم إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار، بحيث يقوم القائد بوضع المشكلة التي تواجهه أمام العاملين، والطلب منهم إيجاد الحل المناسب لها، بحيث يترك لهم المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم، لاقتراح الحل الذي يرونه عمليا وملائما ومقبولا لديهم ولدى القائد. وبالتالي يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.² كما يمارس القائد الإشراف العام لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل.³

بناء على ما سبق يمكن استخلاص عدة مزايا بخصوص تأثير مشاركة العاملين في أدائهم وهي:

- تؤدي مشاركة العاملين إلى رفع الروح المعنوية للعامل من خلال إحساسهم بأنهم بقيمتهم.
- إن المعنويات المرتفعة لدى العاملين والثقة المتبادلة بينهم وبين قياداتهم يقوي إحساسهم بالمسؤولية تجاه أدائهم للعمل
- إشراك العاملين في بعض المهام القيادية تمثل الفرصة للعاملين لاستخدام خبراتهم ومهاراتهم.
- أسلوب المشاركة يدفع بالعاملين للتفكير في الحلول للمشاكل التي تواجههم واقتراحها على القائد والعمل بها مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

المطلب الثالث: أثر تفويض السلطة في أداء المورد البشري.

إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى المرؤوسين إلى إشباعها عن طريق الاعتراف للآخرين بقدراتهم وقبولهم بهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء العاملين بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للمؤسسة.⁴ حيث يمارس القائد تفويض السلطة للعاملين انطلاقا من ثقته بقدراتهم ومهاراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، ويمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، فعندما يتم تفويض السلطة للعاملين فهم مسئولون عن تحمل النتيجة النهائية للقرارات التي تم اتخاذها عن طريقهم. وعليه يعد تفويض السلطة عاملا مساعدا لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية، ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال المدير فقط.⁵ فالتفويض هو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءا من صلاحيته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز

¹ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 22.

² لينا عبد الحميد امين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 24.

³ خيضر كاضم حمود فريجات واخرين، مرجع سابق، ص 241.

⁴ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 77.

⁵ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 81.

الأعمال المكلف بها، فالغرض منه تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم، وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وهو لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً، والتفويض كعملية إدارية له آثار إيجابية على الأداء الوظيفي فهو يؤدي إلى:¹

- تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية و الابتكارية.
- إن التفويض هو مشاركة المرؤوسين في اتخاذ و رسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط المؤسسة، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم.
- إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة وبالتالي يؤدي إحساس المرؤوسين بالمسؤولية اتجاه العمل.

كما قد أشارت دراسة محمد بن عبد الله العثمان حول "مدى تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض" إلى أن منح الأفراد العاملين الثقة ومشاركتهم في امتلاك سلطة اتخاذ القرار يدفعهم إلى تنمية الروح الإبتكارية والسرعة في انجاز المهام، بالإضافة إلى ذلك تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية والعمل على زيادة كمية العمل المنجز.²

كما نجد أن أسلوب تفويض السلطة يتيح الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم، وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى.³

نستخلص مما سبق أن تفويض السلطة ينعكس على الأداء بشكل ايجابي وتظهر صورته في تنمية مهارات وقدرات الأفراد وذلك في شكل أساليب عمل جديدة، زيادة كمية العمل المنتج . الإبداع والمهارة. كما أن تفويض السلطة يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض من خلال قدرته لتحمل المسؤولية لكونه مطابق للصورة التي ينظرها القائد إليه.

¹ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 77.

² محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 142.

³ رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 62.

خلاصة الفصل:

اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء، إذ وجدنا العديد من التعاريف المقدمة في هذا الصدد، فلغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله. والاسم أداء : أدى الأمانة وأدى الشيء قام به. واصطلاحا يعرف على انه هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط بإنجاز العمل مع التزام الفرد بالمسؤوليات والواجبات المحددة مسبقا وهذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة. ورغم الاختلاف في التعاريف إلا أن مجمل التعاريف اتفقت في أن الأداء يشترك مع مفاهيم أخرى أهمها الكفاءة والفعالية والملائمة.

إن الأداء بأنواعه المختلفة يلعب دور هام في المؤسسة ولعل أهم هذه الأنواع هو أداء المورد البشري حيث عرف هذا الأخير على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال وتتبلور ثمرته في النتائج والإنجازات، وتتمثل عناصره في (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة) كما نجد ان أداء المورد البشري يتحدد من خلال تفاعل ثلاث محددات رئيسة هي(الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة لدى الفرد، على أداء العمل)

كما تطرقنا إلى أهمية أداء المورد البشري حيث أنه يكتسب أهميته من أهمية الفرد كعنصر هام وضروري لاستمرار ونجاح المؤسسة والمجتمع ككل، وذلك لقدرته على خلق الإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء المورد البشري باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة المورد البشري في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم. ومن أهم معايير تقييم أداء المورد البشري هي(الصدق، الثبات، التعميم) كما لخصت طرق تقييم أداء المورد البشري في طرق تقليدية ومنها(الترتيب، المقارنة المزدوجة، توزيع إجباري،...) وطرق حديثة ومنها(الإدارة بالأهداف، الاختيار الإجباري، الأحداث الحرجة)

وفي الأخير فقد حاولنا إظهار اثر النمط القيادي الديمقراطي في أداء المورد البشري داخل المؤسسة، حيث أسقطنا أبعاد القيادة(العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة)على أداء المورد البشري داخل المؤسسة وظهرنا دور كل بعد على حدا.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في النمط القيادي الديمقراطي وأداء المورد البشري و الأثر الذي يحدثه النمط الديمقراطي على أداء المورد البشري ، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، وذلك لدراسة أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الوكالة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وعلى العموم، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، المبحث الأول نتناول فيه لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سيتم عرض الإطار المنهجي للدراسة، أما في المبحث الثالث سنستعرض فيه نتائج البحث وتحليلها من خلال التطرق إلى (خصائص مبحوثي الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل محاور الإستبانة)، أما في المبحث الثالث سيتم فيه اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

1-التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والاتصالات وكسر الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيق لهذا المبدأ ثم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

2-لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vast وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولي في 2003 والربط المحلي في لمناطق الحضرية في وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخير المتراكم.

❖ قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر. وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

❖ 01 جانفي 2003 الانطلاق الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها الأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

❖ الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة، بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 020018083.

المطلب الثاني: مبادئ، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

بعد استقلالية مؤسسة اتصالات الجزائر عن بريد الجزائر انحصرت مبادئ ومهامها وكذا أهدافها وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المطلب.

1- مبادئ مؤسسة اتصالات الجزائر:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تبني مجموعة من المبادئ من أجل تحقيق أهدافها وتتمثل هذه المبادئ في:

- المصداقية: أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة توزيع منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.

- تحسين الخدمات المقدمة: وذلك من خلال التقرب من الزبون أكثر فأكثر وكذا توفير له كل الطرق التي تسهل عليه استعمال منتجات الشركة والاستفادة من خدماتها.
- الاعتماد على تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- الاعتماد على الالتزام مع زبائننا.
- العمل المتقن من أجل الحصول على رضا العملاء.

2- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

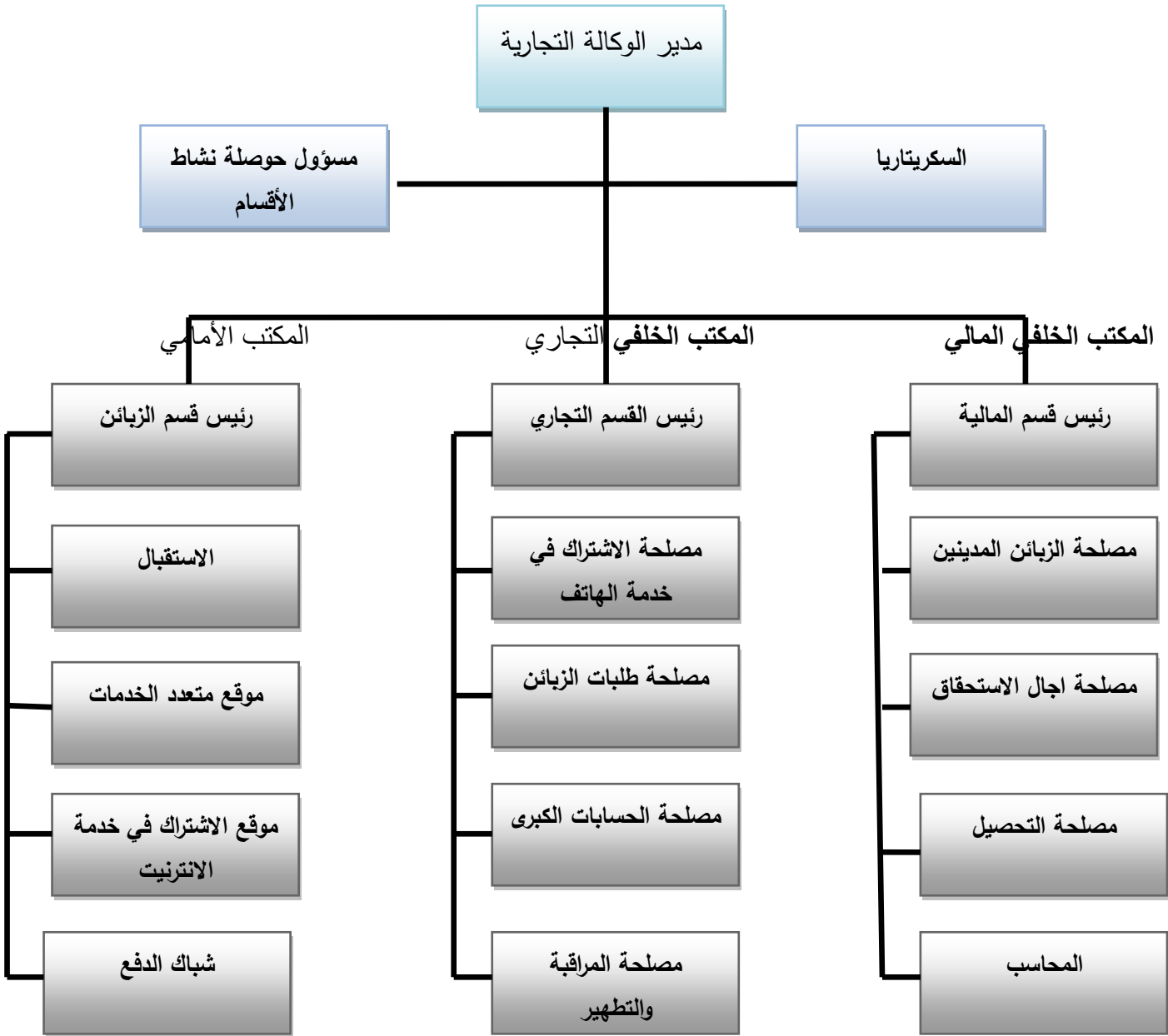
تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف الاتصال لأكبر من المستعملين.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وتوصيلها بمختلف طرق الاعلام.
- الزيادة في عدد المشتركين .
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97 من الجزائر.
- الإبداع في استراتيجية التجارة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الجزائرية لاتصالات الجزائر بسكرة

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة الى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنية سامية ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي برئاسة المدير العام.

الشكل (08): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة



المصدر: من وثائق الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة

***مهام أقسام الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:**

ينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية إلى:

وتتمثل مهامه الرئيسية في:

ينقسم هيكل الوكالة التجارية إلى:

أ المكتب الخلفي لمالي وتتمثل مهامه في :

-مراقبة محاسبة الوكالة الجارية

-معالجة قائمة الزبائن المدينين الذين لم يسددوا الفواتير

-مراقبة صندوق شباك الدفع

-معالجة الشيكات

-متابعة رقم أعمال الوكالة التجارية

ب- المكتب الخلفي التجاري وتتمثل مهامه الرئيسية في:

-معالجة الطلبات الخطية

-متابعة تطور الطلبات وضمان جودة الخدمة

-معالجة المشاكل التجارية والتي تحدث على مستوى نظام الإعلام الآلي

ت-المكتب الأمامي: هو الواجهة الأمامية للوكالة التجارية، يمثل الفضاء المادي لاستقبال الزبائن وتلقي مختلف الطلبات التجارية، ويقوم الزبائن من خلاله بتسديد مختلف الفواتير.

***خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:**

تتمثل الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في:

1-خدمة الهاتف النقال: وتشمل على خدمة الهاتف الثابت السلكي والهاتف اللا سلكي وتقدم الوكالة التجارية ك

كذلك مجموعة من المنتجات الخدمية المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت وهي:

+بطاقة التعبئة: تمكن الزبون من المنتجات الخدمية المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت وهي على نوعين:

بطاقة امال: تستخدم المكالمات المحلية والدولية.

البطاقة العالمية: تستخدم المكالمة الدولية فقط.

+خدمة الأرقام المفضلة: والمستفيد من هذه الخدمة يحصل على تخفيض بنسبة 5%

+خدمة راحة: المستفيد من هذه الخدمة يدفع مبلغ شهري ثابت مقابل استعمال الهاتف مجانا وبطريقة لا محدودة وهذا نحو ارقام معينة كما يلي:

-الاشتراك الشهري ب1000دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 5 أرقام.

-الاشتراك الشهري ب2000 دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 10 أرقام

2-خدمات الانترنت: تتوفر خدمة الانترنت على منتجين خدميين رئيسيين هما:

جواب ADSL: وتضم هذه الحزمة المنتجات التالية"

EASY ADSL

FAZRI ADSL

ANIS QDSL

خدمة الانترنت اللاسلكي WIFI: المشترك في هذه الخدمة لا يحتاج إلى الهاتف السلكي كوسيط ، فهذه التقنية تعتمد على التواترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات.

3- المنتج الخدمي @ TEL: يتوفر هذا المنتج على خدمة الهاتف العادي بالإضافة إلى خدمة الانترنت وكذلك خدمة الهاتف المجاني عبر الانترنت ، وعلى المستفيد من هذه الخدمة دفع مبلغ اشتراك مسبق للاستفادة من الخدمة المجانية للهاتف (بالنسبة للأرقام الوطنية) والانترنت

4-الروابط المتخصصة : يوفر هذا المنتج إمكانية الاتصال عبر تقنية الألياف البصرية وتتراوح قدرة التدفق المعلومات بين 2MB و 10BG

المطلب الرابع: عروض مؤسسة اتصالات الجزائر

وتتدرج هذه العروض في إطار إستراتيجية الجديدة التي تنتجها المؤسسة من أجل تحديث الشبكات وتحسين الخدمات. وقد جاءت هذه العروض خاصة لتجسيد وعود اتصالات الجزائر المتمثلة في رفع تدفق الانترنت.

*عرض **Idoom Adsl** ومصنفة إلى:

Idoo 1 Mbps: الدخول إلى الانترنت غير المحدود إلى غاية 1 Mbps بـ 1600 دج/الشهر يتضمن خدمتين(البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@amane).

Idoom 2 Mbps : الدخول إلى الانترنت غير المحدود إلى غاية 4 Mbps بـ 3200 دج/الشهر، يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@amne) بالإضافة إلى الأولوية في الخدمة.

Idoom 8 Mbps: الدخول إلى الانترنت غير المحدود إلى غاية 8Mbps بـ 5000 دج/الشهر، يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@amane) بالإضافة إلى الأولوية في الخدمة.

*خدمة الجيل الرابع اللاسلكي للهاتف الثابت تأتي لتضاف لمجموعة العروض الخاصة بتكنولوجيا النقل التي تهدف إلى ضمان التغطية في المناطق التي لا تستفيد من الخط المشترك الرقمي بالسرعة الفائقة (Adsl) وتأمين خطوط الانترنت للمهنيين والاستجابة لاحتياجات خاصة في مجال الاستفادة من التدفق فائق السرعة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (القيادة الديمقراطية وأداء المورد البشري) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالقيادة الديمقراطية وكذا أداء المورد البشري، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالقيادة الديمقراطية ويحتوي على (15) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بأداء المورد البشري ويحتوي على (15) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (06): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة، والبالغ 55 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي

بلغ حجمها 45 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (37) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 3 منها نظرا لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها.

أولا: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS الإحصائي (V. 20)** وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
 - **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.
- ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17) كما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **تحليل التباين للانحدار (t):** لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- **تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression):** وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة) في المتغير التابع وهو أداء المورد البشري، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.
- **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى القيادة الديمقراطية لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو مستوى أداء المورد الشري .

▪ إختبار معامل الانتواء والتفطح (Kortosis et Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

▪ معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (Cronbach's Cefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

▪ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة البحث و ثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

▪ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف

البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في

جامعة بسكرة، وطُلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما

طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم

مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو

الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة

التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري

للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

▪ صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"،

وذلك كما هو موضح في الجدول (07) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.967) وهو

معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاو

البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث

هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة

باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد

مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(07): معاملات الثبات و الصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "الفا كرونباخ"	معامل الصدق
القيادة الديمقراطية	العلاقات الإنسانية	0.701	0.837
	مشاركة العاملين	0.715	0.845
	تفويض السلطة	0.969	0.984
	المجموع	0.899	0.948
أداء المورد البشري	15	0.875	0.935
الإستبانة ككل	30	0.937	0.967

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv20

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.937) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	%48.6
	أنثى	19	%51.4
	المجموع	37	%100
العمر	29 فما أقل	7	%18.9
	من 30 إلى 39 سنة	15	%40.5
	من 40 إلى 49 سنة	11	%29.7
	من 50 سنة فأكثر	4	%10.8
	المجموع	37	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	8	%21.6
	متوسط	11	%29.7

32.4%	12	ثانوي	
10.8%	4	جامعي	
5.4%	2	دراسات عليا	
100%	37	المجموع	
5.4%	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
2.7%	1	من 5 إلى 10 سنوات	
24.3%	9	من 11 إلى 15 سنة	
64.9%	24	من 16 إلى 20 سنة	
2.7%	1	أكثر من 20 سنة	
100%	37	المجموع	
18.9%	7	إطار (مسير)	المستوى الوظيفي
40.5%	15	عون تحكم	
40.5%	15	منفذ	
100%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يظهر من الجدول رقم (80) أن ما نسبته (48.6%) كما بلغت نسبة الإناث أيضا (51.4%) من مجموع أفراد عينة البحث.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (40.5%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بلغت (29.7%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (29 فما أقل) بلغت (18.9%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فما أكثر) بلغت (10.8%).

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (32.4%) من المبحوثين مستواهم الدراسي ثانوي، في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي متوسط ما نسبته (29.7%)، أما الذين مستواهم إبتدائي فكانت نسبتهم (21.6%)، أما الجامعيين فكانت نسبتهم (10.8%) و(5.4%) من المبحوثين مستواهم دراسات عليا.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (64.9%) منهم خبرتهم ما بين (16 إلى 20 سنة)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم في المجال (من 11 إلى 15 سنة) (24.3%)، في حين نجد أن (5.4%) من المبحوثين نقل خبرتهم عن (5 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) والأكثر من (20 سنة) خبرة فقد حددت نسبتهم بـ (2.7%)

وفيما يخص المستوى الوظيفي فيبين الجدول (03) أن ما نسبته (40.5%) هم عون تحكم (منفذين) ومسيرين ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يمثلون إطارات كانت نسبتهم (18.9%)

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن معامل الإلتواء (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و معامل التفلطح (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10] بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3، 3].

وفيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعامل الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم(09): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

Kurtosis معاملات التفلطح		Skewness معاملات الإلتواء		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات_الأبعاد_
الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	
0.759	-1.358	0.388	-0.013	4.00	1.00	العلاقات الانسانية
0.759	-1.300	0.388	-0.455	4.00	1.00	مشاركة العاملين
0.759	0.059	0.388	-1.034	4.00	1.00	تفويض السلطة
0.759	-1.022	0.388	-0.492	4.07	1.00	النمط الديمقراطي
0.759	0.412	0.388	-0.871	4.53	1.07	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم(04) يتضح أن معاملات الإلتواء Skewness كانت محصورة بين (-1.034، -0.013) وهي ضمن المجال المقبول (1،-1) وكذلك معاملات التفلطح Kurtosis محصورة بين (-1.358، -0.059) وهي أيضا ضمن المجال (3,3-) مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع تتبع توزيع طبيعيا ويعد شرطا لإجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة الديمقراطية وأداء المورد البشري ،

بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنتحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (2.59-1.80) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (3.39-2.60) تعتبر إجابة محايد، ومن (4.79-3.40) تعتبر إجابة موافق، ومن (5-4.80) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (10) و(11) تلك النتائج كما يلي:

▪ السؤال الأول: ما هو مستوى النمط الديمقراطي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (10).

✓ مستوى القيادة الديمقراطية:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور القيادة الديمقراطية.

رقم العبارة	أبعاد القيادة الديمقراطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	تفويض السلطة	3.20	0.916	-	محايد
1	يمنح لي رئيسي الصلاحيات التي تساعدني على تلبية الطيبات الزيون بالدقة والإتقان المطلوب.	3.05	0.880	4	محايد
2	يسعى المشرف لتدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.	3.27	0.961	2	محايد
3	يشاركني رئيسي في تخطيط وتنفيذ العمل	2.83	1.093	5	محايد
4	يوفر لك رئيسك كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة	3.59	0.926	1	موافق
5	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى المشرف	3.24	0.983	3	محايد
	مشاركة العاملين	2.94	0.997	-	محايد
6	يتبنى رئيسك الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.	2.86	1.084	5	محايد
7	يحرص رئيسك للتعرف على مشكلاتكم وأرائكم قبل اتخاذ	3.72	1.346	1	موافق

القرار				
موافق	4	1.089	2.91	8
موافق	2	1.005	3.64	9
محايد	3	1.109	3.13	10
محايد	-	0.967	2.64	
غير موافق	5	1.153	2.05	11
محايد	3	1.089	2.91	12
موافق	1	1.005	3.64	13
محايد	4	1.093	2.83	14
موافق	2	0.926	3.59	15
محايد		0.942	2.92	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

- **تفويض السلطة:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "تفويض السلطة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.20) بانحراف معياري (0.916). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تفويض السلطة ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.83-3.59) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.093-0.880).
- **مشاركة العاملين:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "مشاركة العاملين" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.94) بالانحراف معياري (0.997). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد مشاركة العاملين ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.86-3.72) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.005-1.346).
- **العلاقات الإنسانية:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "العلاقات الإنسانية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.64) بالانحراف معياري (0.967). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء

محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد العلاقات الإنسانية ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.05-3.64) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.005-1.153).

✓ مستوى أداء المورد البشري

■ السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (11)

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء المورد البشري.

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير أداء المورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	أداء المورد البشري بشكل عام	3.24	0.825	-	محايد
16	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة	3.83	0.799	3	موافق
17	أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا لمعيار الجودة المطلوبة	4.21	0.629	1	موافق
18	ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد	3.24	1.090	7	محايد
19	إن الخدمات التي أقوم بإنتاجها تنال رضا الزبون	2.94	0.743	11	محايد
20	أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة	3.51	1.095	4	موافق
21	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين	2.48	0.803	12	محايد
22	لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	3.10	1.328	10	محايد
23	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي لوظيفتي	3.48	0.960	5	موافق
24	لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع رؤسائي بأفكاري	4.13	0.673	2	موافق
25	لدي المهارة الكافية التي تمكنني من تخطي المشاكل التي تواجهني أثناء انجازي لمهامي	3.21	0.916	8	محايد
26	لدي القدرة على تحليل المهام التي أنجزها	3.48	1.017	5	موافق
27	أنجز إعمالي بأساليب جديدة	3.13	1.058	9	محايد
28	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	2.94	1.078	11	محايد

29	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	2.40	1.039	13	غير موافق
30	أميل إلى المغامرة وتحدي الصعاب في مجال عملي	3.35	0.888	6	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

المبحث الرابع: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المطلب الأول: إختبار الفرضيات

H_0 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الديمقراطية بأبعاده المختلفة في أداء المورد البشري في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	23.061	1	23.061	550.826	0.000
الخطأ	1.465	35	0.042		
المجموع الكلي	24.526	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

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

معامل التحديد ($R^2=0.940$)

معامل الارتباط ($R=0.970$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (550.826) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو القيادة الديمقراطية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 94% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري، وهي قوة تفسيرية مرتفعة جدا، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية بأبعاده المختلفة على أداء المورد البشري لدى العاملين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (08)

الجدول رقم(13): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
النمط الديمقراطي	0.970	23.470	0.000	0.970	0.940

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(13) تبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) نجد أن بين المتغير المستقل المتمثل في النمط الديمقراطي في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (23.470) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين و هي (0.970)، حيث فسر متغير النمط الديمقراطي (94%) من التباين الحاصل في مستوى أداء المورد البشري وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في يوجد أثر للقيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-بسكرة وسنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H₁: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية في أداء الموارد البشري لدى العاملين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
العلاقات الإنسانية	0.931	15.053	0.000	0.931

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.053) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في " يوجد أثر للعلاقات الإنسانية في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة.

H₂: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في أداء الموارد البشري لدى العاملين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
مشاركة العاملين	0.951	18.268	0.000	0.951

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (18.268) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في "يوجد أثر مشاركة العاملين في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات بسكرة".

H₃: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء الموارد البشري لدى العاملين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
تفويض السلطة	0.974	25.330	0.000	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (25.330) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات بسكرة عند مستوى الدلالة (0.000)"، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في "يوجد لتفويض السلطة في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة".

المطلب الثاني: تفسير النتائج

من خلال الجداول الموضحة أعلاه نستنتج أنه:

- رغم وجود إجابات عديدة بدرجة تقدير محايد إلا أننا وجدنا أن هناك علاقة قوية بين القيادة الديمقراطية وأداء المورد البشري وهذا بعد حساب معامل الارتباط. وهذا يعود إلى تهرب العمال من الإجابة، أو عدم قراءة وفهم محتوى الاستبيان، خوف العمال من التصريح بالإجابة الصحيحة.

- من خلال الجدول رقم(14): يظهر أنه يوجد أثر للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وهذا يظهر من خلال درجة التقدير للعبارتين 13 و 15 لهذا البعد حيث نجد أن المشرف يعتمد على سياسة الإقناع وذلك من خلال منح تحفيزات لأصحاب الإنجازات كما يحرص على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.
- من خلال الجدول رقم(15): يظهر أنه يوجد أثر لتفويض السلطة داخل المؤسسة، وهذا يظهر من خلال درجة التقدير للعبارات 7 و8 و9. لهذا البعد حيث نجد أن المشرف يحرص للتعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ القرار و يقوم بتشجيعهم على البحث عن الحلول البديلة كما يحرص على مشاركتهم كذلك في اتخاذ القرارات.
- من خلال الجدول رقم(16): يظهر أنه يوجد أثر لتفويض السلطة داخل المؤسسة، وهذا يظهر من خلال درجة التقدير للعبارة رقم 4 حيث نجد أن المشرف يوفر لهم كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة إليهم.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بوضع تقديم عام عن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-يسكرة تناولنا من خلاله نشأة الوكالة والنشاط الذي تمارسه وأهميته بالنسبة للمجتمع، والأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، كما قمنا بتوضيح الهيكل التنظيمي لها كل هذا كان في المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لمنهجية الدراسة، والتي من خلالها أوضحنا المنهج المستخدم في الدراسة والعينة التي أجريت عنها الدراسة، وكذلك أداة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، حيث استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS 20، والذي من خلاله تم استخراج المعاملات والمؤشرات الإحصائية اللازمة والضرورية للقيام بعملية التحليل، ومن بين المؤشرات والمعاملات التي استخدمناها في هذه الدراسة (معامل ألفا كرونباخ، التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الالتواء والتقلطح، تحليل التباين).

أما في المبحث الثالث فقمنا بتحليل نتائج الدراسة، حيث قمنا أولاً بالتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقق من ثبات محاور الدراسة، أما فيما يخص الصدق الظاهري فقد وزعنا الاستبيان على 04 أساتذة مختصين وقد أفادونا بعدة اقتراحات أخذنا أفضلها، كما قمنا في هذا المبحث بتحليل البيانات الشخصية للمستجيبين وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما عملنا في هذا المبحث على تحليل عبارات الاستبيان وذلك من أجل معرفة الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص فقرات الاستبيان، وفي آخر هذا المبحث قمنا بتحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

أما في المبحث الرابع والأخير فقمنا بإخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي فوجدنا بأن كل تلك البيانات تتوزع على نحو طبيعي، ومن ثم بدأنا باختبار فرضيات الدراسة، واستعملنا معامل التحديد لمعرفة نسبة التأثير التي يقوم بها المتغير المستقل تجاه المتغير التابع، واستخدمنا اختبار F من أجل قبول أو رفض إحدى الفرضيتين (فرضية العدم، الفرضية البديلة)، وقد استخدمنا أيضاً الانحدار البسيط لتأكيد اتجاه علاقة الارتباط (الإيجاب أو السلب)، وأيضاً استخدمنا اختبار ستودنت لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وفي الأخير تم عرض نتائج الدراسة، ثم قمنا بتفسير تلك النتائج.

الخالقة

الخاتمة

الخاتمة

بعد اتمام الدراسة النظرية والتي تناولنا فيها متغيري الدراسة، حيث تعرضنا في الفصل الأول للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)، وفي الفصل الثاني للمتغير التابع (أداء المورد البشري)، حيث عملنا على كشف العلاقة القائمة بينهما وكذلك التأثير الذي تحدثه القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري سواء من الناحية النظرية أو بدراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-، ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج:

✓ النتائج النظرية:

- القائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد مؤتمرات ولقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.
- يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.
- أداء المورد البشري هو عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.
- هناك علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة (العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة) وأداء المورد البشري

✓ النتائج التطبيقية (الميدانية):

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر للقيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة) في أداء المورد البشري.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة في أداء المورد البشري لدى العاملين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- يوجد أثر للعلاقات الإنسانية في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الخاتمة

- يوجد أثر لمشاركة العاملين في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- يوجد أثر لتفويض السلطة في أداء المورد البشري للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

ثانياً: التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح الدور الريادي للقيادة في المؤسسة، وذلك من خلال تزويد العاملين في الوكالة بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة الديمقراطية وأنماطها وكذا الدور المنوط بها، في توجيه المؤسسة وقيادتها لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتميز للعمال.
- الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء المورد البشري والمتمثلة في:
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وذلك من خلال مراعاة حاجات العاملين لأن ذلك يؤدي إلى رفع معنوياتهم.
- ✓ فتح المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ✓ تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم القادة لمشاعر واحتياجات ورغبات العاملين .
- ✓ حرص القادة على تطوير أداء العاملين وتنمية مهارتهم وذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات، لأنها تؤدي بالعامل في طرح أفكار جديدة للعمل.

نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقاً واسعاً لبحوث أخرى تتناوله على عينات كبيرة الحجم وتمثل شرائح عديدة ولمؤسسات مختلفة من حيث القطاع، الحجم وعلى المستوى الوطني والدولي، كما يبقى حقل القيادة الديمقراطية خصياً للبحث.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب باللغة العربية

01	إبراهيم عباس الحلاب، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، مدينة النصر، القاهرة، 1434-2014.
02	أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004.
03	أحمد بن عبد الرحمن الشمبري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
04	أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004.
05	أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، (مصر)، 2003
06	أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط، 2003.
07	اندرى سيزلافي ومارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
08	بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
09	بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإدارة، دار المسير، الأردن، ط 1، 2009.
10	بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط2 ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012.
11	حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
12	حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2013-1434.
13	حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
14	حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، جامعة 08 ماي 1945، 2004.
15	خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثرا للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16	خليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
17	رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010.
18	راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، اسكندرية، 2002-2003.
19	رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، (بدون بلد النشر)، 2000.
20	رضا صاحب أبو حمد آل علي، سخان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
21	زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
22	زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، الأردن، ط1، 2007.
23	زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
24	صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
25	صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

26	صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
27	صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
28	صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
29	ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية (مبادئ و أصول وعلم و فن)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007.
30	عبد السلام أبو قحف، محاضرات في التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2000.
31	عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة ، عمان، 2009.
33	عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري والإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971.
34	عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
35	علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
36	عمر محمود غباين، القيادة الفعالة للقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009.
37	عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
38	فاروق عبد فلية ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2005.
39	محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
40	محمد الصيرفي،، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
41	محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
42	محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993.
43	محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، ط1، 2004.
44	محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل، عمان، ط2، 2003.
45	محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
46	محمود معين محمود عياصرة وأمروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، ط1، 2008.
47	معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
48	منير نزري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
49	نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
50	نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
51	نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
52	نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

53	نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
54	نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، ط2، 2014.
55	هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات (الاتصال والقيادة الإدارية)، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2-الكتب باللغات الأجنبية	

56	Samir TRIGUI,MANAG MENT,ECLEADERSHIP, centre depublicatoin universitaire ,Tunis ,2004.
3-المجلات و الرسائل الجامعية	
57	علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
58	إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية المونيووم الوحدة المسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارة، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
59	إياد حامد، اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد27، العدد الرابع، 2011
60	بروز هشام، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009
61	بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمد قسنطينة (الجزائر)، 2009
62	بيان حرب، وآخرون، دراسة تحليلية لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد3، العدد2، 2008
63	حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010
64	حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010
65	دريوششهبيناز، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعية خاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
66	دعنوش فوزية، أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013
67	دويباخ سعيدة، الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، 2005-2006.
68	راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين، دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الشرعية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001.
69	ربيع مسعود ، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، اقتصاد و تسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006 -2007.

70	رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012/2011.
71	رمضان عمومن، علاقة الانماط القادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013-2014.
72	سامي عايد أبو هدا، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول تربية، جامعة الأزهر، 2011.
73	سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
74	سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006.
75	سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
76	سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
77	¹ أسنان غالب الموهضي، تحليل بعض العوامل (القدرة والرضا وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 2، 2008.
78	سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004.
79	الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004-2006.
80	طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
81	طلعت سالم شربيني بنتن، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية، مقدم إلى قسم التربية في كلية التربية بالجامعة الأمريكية بلندن لنيل درجة الدكتوراه، الجامعة الأمريكية-لندن، 2008.
82	عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
83	¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2001.
84	علي يونس ميا، وآخرون، " قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 1، 2009.
85	عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2007-2008.
86	فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
87	لطيفة عبد الرحمن الشبانات، وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
88	ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010.

89	مازن إسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي لساند لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004
90	محمد بزيغ بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
91	محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة واثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الاكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003
92	محمد سيد حمزوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 2-23 جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2013
93	مومي نجاه، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008
94	ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية، 2010
95	ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011
96	ناصر سعدي ضيف الله العبود، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، اكادمية نايف العربية للعلوم، الرياض، 2004
97	ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004
98	نعيمة فضيل أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013
99	نفل طويش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001
100	نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين للاستمارة	
أ /دالي علي لامية	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
أ / أقطي جوهرة.	أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
أ / بنوناس صباح	أستاذ بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
أ / ترغيني صباح	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

بعد السلام و التحية:

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة. بعنوان "أثر النمط القيادي الديمقراطي في أداء الموارد البشرية" ،دراسة حالة شركة الاتصال بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بقراءة العبارة بدقة والإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

محبوب راضية

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الجزء الأول: البيانات الشخصية

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال المؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

القسم الأول- البيانات الشخصية:

من فضلك ضع العلامة (√) في خانة الإجابة الصحيحة.

الجنس: ذكر أنثى

العمر 29-فما أقل 39-30 49-40 50 فما أكثر

المستوى التعليمي إبتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 10-5 15-11 20-16 أكثر من 20

المستوى الوظيفي اطار (مسير) عون تحكم منفذ

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي .

فيما يلي مجموعة من العبارات ، نرجو تحديد درجة الموافقة، وذلك بوضع العلامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد النمط القيادي الديمقراطي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: العلاقات الإنسانية						
1	يراعي رئيسك حاجاتك ويحاول تلبيةها					
2	يعمل رئيسك على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.					
3	يعتمد رئيسك سياسة الإقناع وذلك من خلال منح تحفيزات لأصحاب الإنجازات.					
4	اختيار الواجبات يتم بناء على رغبات الأفراد					
5	يحرص رئيسك على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين					

ثانياً: مشاركة العاملين

					6	يتبنى رئيسك الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.
					7	يحرص رئيسك للتعرف على مشكلاتكم وأرائكم قبل اتخاذ القرار
					8	يقوم رئيسك بتشجيعكم على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل للوصول إلى قرارات رشيدة
					9	يحرص رئيسك على مشاركتك في عملية اتخاذ القرار التي تخص مجال عملك
					10	يشجع المشرف المناقشة الجماعية لأساليب العمل.

ثالثا: تفويض السلطة

					11	يمنح لي رئيسي الصلاحيات التي تساعدني على تلبية الطيبات الزبون بالدقة والإتقان المطلوب.
					12	يسعى المشرف لتدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.
					13	يشاركني رئيسي في تخطيط وتنفيذ العمل
					14	يوفر لك رئيسك كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة
					15	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى المشرف

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

						أولا: جودة الخدمة
					16	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة
					17	أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا لمعيار الجودة المطلوبة
					18	أبذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد
					19	إن الخدمات التي أقوم بإنتاجها تنال رضا الزبون
					20	أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة
						ثانيا: المهارات البشرية
					21	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين
					22	لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة
					23	أقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي لوظيفتي
					24	لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع رؤسائي بأفكاري

					25	لدي المهارة الكافية التي تمكنني من تخطي المشاكل التي تواجهني أثناء انجازي لمهامي
ثالثا: السلوك الإبداعي						
					26	لدي القدرة على تحليل المهام التي أنجزها
					27	أنجز إعمالي بأساليب جديدة
					28	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير
					29	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل
					30	أميل إلى المغامرة وتحدي الصعاب في مجال عملي

مع الشكر والتقدير لمساعدتك لنا في انجاز هذا الهمم بإجاباتك على هذه الاستبانة