



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: ادارة أعمال  
بعنوان:

## النماذج القيادية وتأثيرها على أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:  
- الدكتورة: حريق خديجة

من إعداد الطالبين:  
- مويسات أحمد  
- خيري عبد القادر

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

# شكر و عرفان

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل : " لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة ابراهيم 07  
فحمد الله حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع ، وعملا بقوله صلى الله عليه  
وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى الأستاذة المشرفة " الدكتورة حريق خديجة " على قبولها الاشراف على هذا العمل ، والتي أفادتنا بتوجيهاتها ونصائحها ، كما نتقدم بالشكر الى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل المتواضع ، وكل من كانت له المساعدة والعون لنا على اتمام هذا العمل ، كما لا ننسى جميع أساتذة قسم علوم التسيير .

الطالبان: خيري عبد القادر  
مويسات أحمد

# الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين ولكل العائلة الكريمة التي رافقتنا

وساندتنا ولا تزال من اخوة وأخوات والى كل الأصدقاء ورفقاء المشوار الدراسي

الى كل قسم علوم التسيير وإدارة الأعمال وجميع دفعة 2021

جامعة مولاي طاهر ،سعيدة ،

والى كل من كان له أثر على حياتنا والى كل من نسيهم قلمنا .

# الفهرس

الصفحة	خطة البحث:
	<b>الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة</b>
09	المبحث الاول : مدخل الى القيادة
09	المطلب الاول : القيادة
16	المطلب الثاني : اهمية ودور القيادة
19	المبحث الثاني: نظريات القيادة
19	المطلب الاول : النظريات التقليدية
24	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
32	المطلب الثالث : النظريات الموقفية
49	المطلب الرابع : النظريات الحديثة
52	المبحث الثالث: المهارات والمهام القيادية
52	المطلب الأول : المهارات الذاتية
53	المطلب الثاني : المهارات الفنية
54	المطلب الثالث : المهارات الانسانية
55	المطلب الرابع : المهارات الادارية
56	المطلب الخامس: المهام الثماني للقيادة
	<b>الفصل الثاني: النماذج القيادية وأداء العمال</b>
61	المبحث الأول: النماذج القيادية
61	المطلب الاول : مفهوم النموذج القيادي
62	المطلب الثاني : اهم النماذج القيادية
72	المطلب الثالث : اهمية النموذج وتأثيراته
73	المبحث الثاني : اداء العاملين
73	المطلب الاول : ماهية اداء العاملين
73	الفرع الأول : تعريف اداء العاملين
73	الفرع الثاني:العوامل المؤثرة على أداء العاملين
75	الفرع الثالث : اهداف ومحددات اداء العاملين
76	المطلب الثاني : تقييم اداء العاملين
76	الفرع الأول : مفهوم تقييم الاداء
77	الفرع الثاني : طرق تقييم الاداء
79	الفرع الثالث : عناصر تقييم الاداء
80	المطلب الثالث : تحسين اداء العاملين
80	الفرع الاول : مفهوم تحسين الاداء
81	الفرع الثاني :اهمية وأهداف تحسين الاداء
82	الفرع الثالث :فوائد وإجراءات تحسين الاداء

85	<b>الفصل الثالث:</b> الاطار التطبيقي للنماذج القيادية وتأثيرها على أداء العاملين(دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة)
85	المبحث الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة نفضال
85	المطلب الأول: نشأتها ومهامها
86	المطلب الثاني : موقع مؤسسة نفضال سعيدة وهيكلها التنظيمي
87	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
89	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختيار الفرضيات

#### فهرس الجداول:

14	الجدول رقم:1	خصائص القادة الناجحين
15	الجدول رقم:2	الفرق بين المدير والقائد
29	الجدول رقم:3	مقارنة بين النظرية x والنظرية y
33	الجدول رقم:4	نموذج فيدلر لتحديد النمط القيادي
35	الجدول رقم:5	التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف ونمط القيادة الأكثر فعالية
38	الجدول رقم:6	الأنماط القيادية الاساسية والانماط الاكثر فعالية حسب نظرية ريدين
57	الجدول رقم:7	المهام الثماني للقيادة
71	الجدول رقم:8	اوجه المقارنة بين النماذج القيادية

#### فهرس الأشكال:

56	الشكل رقم:1	المهام الثماني للقيادة
67	الشكل رقم:2	أشكال القائد الديمقراطي

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة على مامدى تأثير النماذج القيادية على اداء العاملين وهذا بتقصي اي نموذج (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، او الحر الفوضوي) متبع والذي يستعمله القادة في مؤسسة نפטال سعيدة .

وعليه تم جمع البيانات الاحصائية من خلال توزيع استبانة على عينة من عمال المؤسسة حيث تم تحليلها والتوصل الى ان النموذج السائد في المؤسسة هو النموذج الاوتوقراطي والنموذج المطلوب من طرف العمال في المؤسسة والمساعد لرفع ادائهم وكفاءتهم هو النموذج الديمقراطي.

### Résumé:

Cette étude vise à mesurer l'étendue de l'impact des modèles de leadership sur la performance des employés, et ceci en étudiant quel modèle (autocratique, démocratique ou anarchiste libre) est suivi et utilisé par les dirigeants de la Fondation Naftal Saida.

En conséquence, les données statistiques ont été recueillies en distribuant un questionnaire à un échantillon d'employés de l'institution, où elles ont été analysées et il a été conclu que le modèle dominant dans l'institution est le modèle autocratique.

Le modèle requis par les travailleurs de l'institution et celui qui contribue à augmenter leur performance et leur efficacité est le modèle démocratique.

# مقدمة عامة



يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين حيث يطرح الكثير من النقاشات و التساؤلات في مختلف الظواهر العلمية .باعتبار العالم يشهد العديد من التطورات والتحولات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مما ساعد في تزايد وانتشار ظاهرة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية التنمية البشرية والمادية للمؤسسات وتستمد القيادة الادارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسات ،وذلك أن أي رفع لأداء العاملين يعد من أهم مقومات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها .

وقد أدت التطورات في مختلف المجالات الى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط الى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري ، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير . ان القيادة باعتبارها عملية تأثير في الاخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف ، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على فريق عمله لتحسين مستوى الأداء لديهم .

والقيادة في اخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين اما أن تكون رديئة تهدر الموارد وتختزل الأهداف ، وإما أن تكون قيادة ناجحة ممثلة لصورة القائد الناجح تستثمر في الموارد وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء. ومنه أثرنا الاشكالية التالية :

## أولاً: اشكالية البحث

باعتبار القيادة عملية تأثير على المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يتضمن تحقيق الاهداف المنشودة ،وان نجاح القائد يركز اساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع الانماط القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين ادائهم والذي حاولنا اسقاطه على الجانب التطبيقي ، ومن هذا المنطلق نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير النماذج القيادية على اداء العاملين لدى مؤسسة نفعال سعيدة ؟

## ثانياً : الاشكاليات الفرعية

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للنموذج القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة ؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للنموذج القيادي الديمقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة ؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للنموذج القيادي الحر او الفوضوي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة ؟

## ثالثاً : صياغة الفرضيات

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للنموذج القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للنموذج القيادي الديمقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للنموذج القيادي الحر او الفوضوي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة .

## رابعاً: أهداف الدراسة .

1- التعرف على القيادة من حيث مفهومها و دورها وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الاداري في المؤسسة محل الدراسة.

2- تحديد النموذج السائد في المؤسسة محل الدراسة

3- معرفة محددات رفع أداء العاملين في المؤسسة الواجب على القادة الاداريون استخدامها

4- الاجابة على الاشكالية المطروحة أي معرفة مدى تأثير النماذج القيادية على أداء العاملين

## خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحقق عدة مزايا هي :

1- تنبثق أهمية الدراسة الذي تلعبه القيادات في ادارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية الخاصة

2- تعد القيادة الادارية في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات العمل والتنظيم فلها علاقة مباشرة بتنمية اداء الموارد البشرية .مما لا شك فيه أن القيادة لا تأتي في التنصيب أو الاعتبارات الخاصة بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد.

3- تتبع أهمية الدراسة من أهمية تحسين أداء العاملين في كونها أهم عناصر العملية الانتاجية

لذا لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وذلك برفع مستوى

الكفاءة الانتاجية .

## سادسا: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع الى عدة أسباب نذكر منها :

### أ- أسباب موضوعية :

- الأهمية العلمية ومحاولة اثرائه من اجل ابراز مدى فعالية تأثير النماذج القيادية في

الرفع من أداء العاملين .

- محاولة تحديد العلاقة بين النماذج القيادية وأداء العاملين .

### سابعا : منهج الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة ومحاولتنا اثبات صحة الفرضيات المتبناة قمنا بتقسيم موضوعنا

الى قسمين أحدهما نظري والآخر تطبيقي ،أما النظري فخصصناه لمسألة المفاهيم المركزية

لعملنا وهو يتجزأ الى فصلين ،كما اعتمدنا في القسم النظري على المنهج الوصفي لتدوين

القاعدة النظرية في مختلف المراجع .

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تحليل المعلومات والمعطيات

التي تم الوصول اليها باعتماد أداء القياس (الاستبيان) من أجل استخلاص بعض النتائج وتقديم

بعض الاقتراحات .

## ثامنا : الدراسات السابقة

### 1- الدراسة الاولى للمترشحة شاين نوال بعنوان تأثير القيادة على أداء العمال في

المؤسسة الصناعية الجزائرية ،بمؤسسة الخزف الصحي بميلة رسالة ماجستير سنة

2012 جامعة منتوري قسنطينة :

هدفت الدراسة الى التعرف على القيادة وتأثيرها على أداء العمال بمؤسسة الخزف الصحي بميلة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي باستخدام الاستمارة(الاستبيان)والمقابلة والملاحظة ، بالإضافة الى الوثائق والسجلات لجمع المعلومات والتعرف على واقع مؤسسة الخزف الصحي بميلة وتوصلت الدراسة الى ما يلي:

- نمط القيادة الديمقراطي مفضل لدى العمال بالمؤسسة لما يوفر لهم الراحة في العمل .
- النمط التسلطي مرتبط بنوع من المرونة يؤثر الى حد كبير على مستوى أداء العمال وزيادة استقرارهم في عملهم .
- علاقة قائمة بين القائد والعمال والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أدائهم ورضاهم .
- وجود علاقات حسنة بين القائد والعمال والمبينة على التعاون والاحترام مما يؤدي الى زيادة الانتاج والأداء.

### 2- الدراسة الثانية للمترشح الشريف طلال عبد المالك بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها

بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة سنة 2004 :

رسالة ماجستير ،الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء

الوظيفي واستخدام المنهج البحثي الوصفي والتطبيقي على العاملين بإمارة مكة المكرمة

وتوصلت الدراسة الى ما يلي :

- توفر الانماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة . والنمط

الأوتوقراطي بدرجة أقل )

وجود عوامل وخصائص تؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي الى انخفاض مستوى الاداء الوظيفي .

- هناك علاقة معنوية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي ...توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى نمط القيادة الحر ونمط الأوتوقراطي .

### **(3) الدراسة الثالثة للمترشح الصالح جليح أثر القيادة الادارية على اداء العاملين دراسة**

**حالة ،مجمع صيدال ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في ادارة**

**الأعمال ،جامعة الجزائر ،2006/ 2005.**

حاول الباحث ابراز أهمية الارتباط بين القيادة الادارية واداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض

عناصر وخصائص القيادة الادارية الفعالة ،والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة

الاداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة ،والتطرق الى الأساليب التي يجب أن

يستخدمها القادة الاداريون لرفع الاداء في المؤسسة .وخلصت الدراسة الى نتائج أهمها:

- أن القيادة الادارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين

باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

- وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء ،الفردية والجماعية للعاملين

- وأن القادة الاداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم أكثر من الاقناع الشخصي للتأثير

في العاملين.

# الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة

## تمهيد:

تعتبر القيادة ضرورية لأي تنظيم ، بدءا بالأسرة مرورا بالجماعات وصولا الى الدول من حيث انها لازمة لكل مجموعة من الافراد يتواجدون ويجتمعون لتحقيق اهداف معينة ، حيث يحتاجون ويتطلعون الى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم ، و خلق الانسجام بينهم ، وتوجيه وتنظيم جهودهم نحو تحقيق اهدافهم المشتركة .

وتعتبر القيادة ضرورية لنجاح كل مؤسسة ، ايا كان حجمها او طبيعة نشاطها ، وهذا لما لها من تأثير على مجريات الأمور فالمؤسسات الناجحة اليوم تتميز عن غيرها بامتلاكها لأهم مورد نادر المدير/القائد ، لذلك ازدادت الحاجة والطلب على الكفاءات التي تتوافر فيها مختلف المهارات القيادية من اجل الدفع بالمؤسسات الى اعلى درجة من الكفاءة والفعالية الانتاجية .

وعلى هذا سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول : مدخل الى القيادة**

**المبحث الثاني : نظريات القيادة**

**المبحث الثالث : المهارات والمهام القيادية**



## المبحث الاول : مدخل الى القيادة

تعد القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء وفي ظل وكبر حجمها وتشعب اعمالها وتعقدها وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤشرات سياسية واقتصادية واجتماعية، تظهر الحاجة الى مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير وهذا لا يتحقق الى في ظل قيادة واعية .

### المطلب الاول : ماهية القيادة الفرع الاول : مفاهيم حول القيادة

القيادة هي القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الاهداف وترتيبها تصاعديا حسب اولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الاهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع وإدراك الابعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه ، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، وتحاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في اطار تفاعل تحكمة القيم والمبادئ العليا للمجتمع .<sup>1</sup>

تعريف محمد رفعت قاسم : القيادة هي عملية التأثير في الاخرين لانجاز الاهداف المشتركة استنادا الى الاقناع وليس السلطة.<sup>2</sup>

تعريف عوض خلف العنزي : القيادة هي مجموعة من الافراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم ، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم ثم بينهم وبين المنظمة ، وإيجاد درجة كافية من التمسك والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل ، ومن ثم - وهذا هو رد الفعل - التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضاء وأهداف المنظمة ، وتلك هي النتيجة .<sup>3</sup>

القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الاوامر والإشراف على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين تأثير على سلوك الاخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الاهداف .<sup>4</sup>

1- اسامة خيرى، الجيد في القيادة الادارية، دار الراية والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، الطبعة الاولى، ص 15  
2- منحت ابو النصر، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، الطبعة الاولى، ص 23  
3- منحت ابو النصر، قادة المستقبل، نفس المرجع السابق، ص 23  
4- السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001، الطبعة الاولى، ص 45

## عناصر القيادة :

**1- القائد:** ويعرف بأنه: ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات ، والتي تمكنه من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم <sup>1</sup>

كما يعرف القائد بأنه : الشخص الذي يقود جماعة او الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي دون الزام قانوني ، بحيث يكون معبرا عن امالهم وطموحاتهم <sup>2</sup>

**2-الجماعة :** يرى دروكر ان التعريف الوحيد للقائد هو انه : شخص له تابعون<sup>3</sup> ومن هذا التعريف يتبين ان القيادة في مفهومها العام ظاهرة في الجماعات

وتعرف الجماعة بأنها : كيانات تشمل اثنين او اكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض ، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ، ويسعون لتحقيق اهداف مشتركة <sup>4</sup>

**3- التأثير :** تصورها معظم تعاريف القيادة بأنها عملية تأثير ايجابي ، يقوم بها فرد نحو افراد اخرين بهدف توجيه سلوكهم في اتجاه معين ، لهذا نجد بعض الدارسين يستثنى من مفهوم التأثير في عملية القيادة اي تأثير قائم على وسائل الاكراه والقهر التي تولد لدى افراد الجماعة ردود فعل سيئة ،وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم<sup>5</sup>

ويختلف مفهوم التأثير عن مفهوم القوة ، فالتأثير هو : سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك او موقف او مشاعر فرد اخر ، بالطريقة التي يريدها <sup>6</sup>  
اما القوة فهي التأثير الاجتماعي المنظم والناجح<sup>7</sup>

ومن اهم خصائص عملية التأثير في عملية القيادة هي :<sup>8</sup>  
- القدرة على جعل الآخرين يقبلون هذا التأثير عن طواعية واختيار  
- ان يتميز هذا التأثير بالاستقرار والاستقرار النسبي  
- الا يرتبط هذا التأثير بالوجود المادي للقائد

---

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي ، القيادة الادارية الابداعية،الاسكندرية ،دار الفكر الجامعي ،2006،صفحة 123  
- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان ،دار الشروق ،2003،ص181  
<sup>3</sup>- محمد اسماعيل بلال ،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2005) الصفحة227  
<sup>4</sup>- محمد سعيد انور سلطان،السلوك التنظيمي (الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة ،2003) صفحة 279  
<sup>5</sup>- نواف كنعان ،القيادة الادارية ، (عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع 2009) الطبعة الاولى /الاصدار الثامن ص 92  
<sup>6</sup>- طارق عبد الحميد البدري، اساسيات في علم ادارة القيادة ، (عمان :دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،2002) الطبعة الاولى ص152  
<sup>7</sup>- صديق محمد عقيقي واحمد ابراهيم عبد الهادي،السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية(الاسكندرية:مكتب عين شمس 2003،ص276  
<sup>8</sup>محمد اسماعيل بلال ،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق،ص231

**4-الاهداف :** ان الهدف الرئيسي من عملية التأثير والتوجيه التي يقوم بها القائد هو تحقيق اهداف المؤسسة التي يقودها ،وتتميز هذه الاهداف بكونها متعددة ،فهناك اهداف خاصة بالقائد ،واخرى خاصة بالمؤسسة ، وأهداف خاصة بالجماعة ككل وبكل فرد من افرادها والتي غالبا ما يحدث عدم تطابق بينها<sup>1</sup>

- وتجدر الاشارة ان درجة انجاز هذه الاهداف تتأثر بمجموعة من العوامل اهمها :<sup>2</sup>
- درجة وضوح الهدف للقائد والمرؤوسين
  - درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف
  - مدى تكامل اهداف المؤسسة مع الاهداف الشخصية للقائد والمرؤوسين

**5- الموقف :** ويشمل مدى وضوح المهام والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل ،مستوى القدرات والمهام التي يتطلبها العمل ، نوعية المرؤوسين ( من حيث اتجاهاتهم ، قدراتهم ،قيمهم ....الخ) وكذلك طبيعة المشكلة ومدى توفر الامكانيات والمعلومات والوقت المتاح واللازم لحلها ،الاهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشكلات ، الضغوط التي يواجهها القائد ،الاهداف المرتبطة بالموقف ،... الخ<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>- نواف كنعان ،القيادة الادارية،مرجع سابق،ص104  
<sup>2</sup>سعيد محمد المصري،التنظيم والادارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة(الاسكندرية:الدار الجامعية ،1999)ص195  
<sup>3</sup>حسين حريم،مبادئ الادارة الحديثة :النظريات والعمليات الادارية ووظائف المنظمة(عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع،2006)ص232

## الفرع الثاني : القائد

"القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الافراد من حوله لانجاز اهداف محددة"<sup>1</sup>

ويعرف ايضا: "أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الاخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق اهداف مشتركة".

يقول كورنر: "كونك قائد لا يتطلب منك فقط صنع الاعمال بل صنع الرجال ايضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم وان تكون محبوبا لديهم".

### أولا: مهارات القائد

ان على القادة الامام بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وادواته وهي كالتالي:

#### 1- المهارة الفنية:

تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الاداء الجيد في حدود التخصص ، وبالإضافة الى المعرفة المتخصصة وعمله بطبيعة المنظمة ، وأيضا قدرته على استخدام الاجهزة المتاحة في هذا التخصص .

#### 2- المهارة الانسانية :

ان هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الاشياء ، ان ادراك القائد لميول واتجاهات رؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم ، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من اعمال ، وخلق الاحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل ، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم ،كل هذه الامور يجب ان تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع رؤوسيه.<sup>2</sup>

### ثانيا: الصفات التي يجب توفرها في القائد

يرى الكاتب (كورتوا) في كتابه لمحات في فن القيادة ان هناك مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح ،وهي كالتالي :

#### 1- الهدوء وضبط النفس :

اي يجب ان توحى شخصية القائد بالهدوء والصفاء والتوازن، وان لا يكون بواذر للقلق او الهياج ، وعليه ان لا يعرف الخوف وعليه ان يغذي نفسه ثقافيا وروحيا، وعليه ان لا ينفعل بسرعة .

<sup>1</sup>- اسامة خيرى ، الجديد في القيادة الادارية ، دار الراية والنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2013 ،صفحة 47  
<sup>2</sup>اسامة خيرى ، الجديد في القيادة الادارية ، دار الراية والنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، 2013 ،الطبعة الاولى ،صفحة 63

## 2- معرفة الرجال :

يتطلب عمل القائد تفهم الرجال ، وهذا لا يتسنى الا بالاحتكاك المباشر الذي يرافقه انسجام متبادل بينه وبين مرؤوسيه ، وعليه ان يضع كل امرئ في مكانه وعليه ان يعرف رجاله جيدا ، ليعطي كلا منهم عملا يعادل طاقته .

## 3- الايمان بالمهمة :

القائد الذي لا يؤمن بهدفه ليس اهلا للقيادة ، فعلى القائد ان تكون له المهمة والعزيمة وان يضع اهدافه نصب عينه .

## 4- الشعور بالسلطة :

ان السلطة امانه في عنق الرئيس ، وليس له حق بتبذيرها او احتقارها ، وعلى الرئيس مهما كانت رتبته ان يشعر بقديسية مهمته ، كمثل للسلطة وليس له الحق في ان يسئ الى مبدا السلطة .

## 5- البداهة والمبادرة واخذ القرار :

ان البداهة والشجاعة في تحمل المسؤولية صفتان لازمتان لكل رئيس ناجح ، وان اخذ القرار من مهام القائد ، لذا وجب عليه توخي الحذر ودراسة الامور جيدا قبل اتخاذ اي قرار ، وان الرئيس هو من كان دائما على اهبة الاستعداد للعمل والمبادرة ، ولا يجب ان يبقى القائد سلبيا او غير منتجا<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح خصائص القادة الناجحين:

---

<sup>1</sup> اسامة خيرى ، الجديد في القيادة الادارية، مرجع السابق ،صفحة (65- 66)

## الجدول رقم 1: خصائص القادة الناجحين:<sup>1</sup>

الخصائص	وصفها
1- النضال	الرغبة في الانجاز ، والطموح ، والطاقة العالية ، والتركيز والمبادأة.
2- الامانة والاستقامة	الثقة الكاملة، يمكن الاعتماد عليه، والوضوح.
3- الحوافز القيادية	الرغبة في التأثير على الاخرين لتحقيق الاهداف المرغوبة .
4- الثقة بالنفس	يثق في قدراته .
5- القدرة على التعلم	الذكاء القدرة على دمج وتفسير قدر عظيم من المعلومات.
6- المعلومات في مجال النشاط	المعرفة بالصناعة ، والقضايا الفنية المتصلة بها .
7- الابتكار	الطاقة على ابتكار افكار جديدة .
8- المرونة	القدرة على تبني احتياجات تابعيه والظروف المحيطة.

المصدر: مدحت ابو النصر ، **قادة المستقبل** ، القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2009 الطبعة الاولى ، ص 177

<sup>1</sup> - مدحت ابو النصر ، **قادة المستقبل** ، القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2009 الطبعة الاولى ، ص 177

من اهم من تحدث في موضوع الفرق بين القيادة والادارة هو عالم الادارة والقيادة الامريكي وارين بينيس في كتابه (on Becoming A Leader) حيث وضح الفرق في الجدول التالي :

### الجدول رقم 2: الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
يدير ويشرف	يبدع ويبتكر
نسخة	الاصل
يحافظ ويصون	يطور
يركز على الانظمة والهيكل	يركز على الناس
يعتمد على السيطرة والرقابة	يلهم الثقة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟
عينه على الخط السفلي	عينه تلوح على الافق
يقلد	ينشئ الجديد
يقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن
جندي كلاسيكي جيد	فريد ذاته وشخصه
يفعل الامور بشكل صحيح	يفعل الامور الصحيحة

**المصدر:** مدحت ابو النصر، قادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009 الطبعة الاولى ص 177

## المطلب الثاني : اهمية ودور القيادة

تنبع اهمية القيادة من كونها عملية تهدف الى التأثير في سلوك العاملين ، وتوجيه ذلك السلوك نحو تحقيق اهداف المؤسسة ، كما تنبع من الوظائف والمهام التي يؤديها القائد الاداري .

### اولا : اهمية القيادة :

- تستمد القيادة اهميتها من خلال العوامل العديدة التي تستدعي وجودها ، وهي :
- عدم شمول واكتمال تصميم المؤسسة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي ، الامر الذي يستوجب ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات والنقائص وفق ما يتطلبه الواقع بتغييراته وتعقيده .
- التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، والتي من شأنها التأثير على المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة ، مما يحتم احداث تغييرات للتكيف مع الظروف الجديدة .
- الطبيعة الديناميكية للمؤسسات وميلها نحو التوسع ، الامر الذي يتطلب تغييرا في الانشطة لاحداث التوازن بين الوحدات المختلفة .
- طبيعة الافراد والتي تتميز بالتباين في الميول ، الاتجاهات ، الدوافع والقدرات ، مما يتطلب وجود قيادة قادرة على اشباع حاجاتهم المختلفة ، وايجاد التكامل بين الاهداف الشخصية للعاملين<sup>1</sup> .
- كما تستمد القيادة اهميتها من العنصر البشري ، الذي اخذ يحتل المكانة الاولى بين مختلف العناصر الانتاجية الاخرى التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ، وعلى عكس العناصر الاخرى ، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به بسبب التغييرات المستمرة في مشاعره وعواطفه ، ولكي تضمن المؤسسة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق اهدافها ، كان لزاما عليها ان توفر للعاملين قيادات ادارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكياتهم ، ومن ثم دفعهم لأداء المهام المسندة اليهم بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>

وتكمن اهمية القيادة كذلك في انها<sup>3</sup>:

- تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ،
- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها المفاهيم والاستراتيجيات ،
- تدعم السلوك الايجابي وتقلل من السلبية في العمل ،
- تقوم بتحديد مشكلات العمل والخطوات اللازمة لحلها ،
- تقوم بتنمية وتدريب الافراد العاملين بالمؤسسة ،
- تواكب التغييرات المحيطة وتوظفها لخدمة المؤسسة ،

- حميدي ياسين، علي عسكر وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ( الكويت :دار الكتاب الحديث،1999) الطبعة الاولى صفحة 160

- محمد بوهزة ورفيق مرزوقي ، القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري "،الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة،14-15 افريل 2009، صفحة29

<sup>3</sup>- محمد حسين العجمي ، القيادة التربوية : الاشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية (الاسكندرية :دار الجامعة الجديدة،2008) صفحة 29



## ثانيا : دور القيادة

تحدد الادوار الاساسية للقيادة في مجموعة من المهام ، وتختلف باختلاف نوع التنظيم وطبيعته ،ومن الادوار التي يقوم بها القائد الاداري ما يلي<sup>1</sup>:

### 1.بناء العلاقات الانسانية :

يتم من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين ،تمكينهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، تنمية الاتصالات ، وعلاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات سواء على مستوى الفرد او المؤسسة او الجماعة ككل ،....الخ

### 2. بناء فريق عمل :

ان نجاح فريق العمل يتوقف على قائده الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الاداء ،ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشكلات ، بغرض تحسين وتوجيه ادائه نحو تحقيق الاهداف التي يؤمن بها الفريق ككل ويتعاون في سبيل انجازها .

### 3.الدور التدريبي والتعليمي:

ويتمثل ذلك في استكشاف طاقات العاملين وتحريكها باتجاه الاهداف ،باستخدام البرامج التدريبية الملائمة ، وتشجيعهم على التعلم واكتساب المعارف والمهارات لتنمية وتطوير قدراتهم .

### 4. الادوار الادارية : وتتلخص هذه الادوار في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة .

### 5.ادوار القرارات : وهذه المجموعة تنقسم الى اربعة ادوار :

أ- ادوار المخاطرة : فالقائد كمخاطر وكمبادر يسعى الى الارتقاء بالمؤسسة ،حيث يقوم بإدخال التعديلات اللازمة كي تتأقلم مؤسسته مع الظروف البيئية السائدة .

ب - ادوار المواجهة : هنا يضطر القائد الى المواجهة او الاستجابة اجباريا لما يحدث من تغيرات خارج نطاق سيطرته .

ج - أدوار التفاوض :وهي تشير الى دخول القائد في مفاوضات ومساومات مع اطراف اخرى لتحقيق مكاسب اكبر لوحدته التنظيمية ،والى الفصل في الخلافات والنزاعات التي تنشأ داخل المؤسسة .

- عبد المالك هبال وعلي قرين ،"اثر سلوك القيادة على جودة القرارات في المؤسسة"،الملتقى الدولي حول : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية  
1،جامعة المسيلة،14-15 افريل 2009،صفحة 2 4

اما John Aair فقد حدد مهام القائد فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1 - التخطيط :** بمعنى البحث عن كل المعلومات المتاحة ،تحديد مجموعة من المهام او الاهداف ،ووضع خطة قابلة للانجاز.
- 2- التحضير :** اي اعداد الجماعة باسناد المهام اليها وتحديد المعايير التي تعمل وفقها .
- 3- الرقابة :** وتعني مراعاة احترام معايير الجماعة ،ضمان التقدم نحو الاهداف ، والحث العمل واتخاذ القرارات المناسبة .
- 4- التشجيع :** ويتمثل في التعبير عن الرضا على المساهمات الفردية ،التشجيع والتدريب ،وازالة التوترات وحل الخلافات والنزاعات .
- 5- الاعلام :** وذلك بتوضيح المهام والخطط ، مراعاة اعلام الجماعة واستقبال المعلومات منها ،وتخليص الافكار والاقتراحات .
- 6- التقييم :** اي التحقق من قابلية تنفيذ الافكار ، اختيار النتائج ، تقييم اداء الجماعة ومساعدتها على تقييم ادائها بنفسها .

---

<sup>1</sup> - Cqrol Kennedy , **Toutes les théories du mangement** : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cites , 3éme édition ( paris : Maxima laurent du Mesnil ,2003) p. 34.

## المبحث الثاني : نظريات القيادة

شغلت قضية فعالية القيادة اهتمام العديد من الباحثين والدارسين ، ولقد أجريت بحوث عديدة وظهرت نظريات مختلفة لتفسير وتحليل العوامل المحددة لهذه الفعالية ونظرا لحدثة وتعدد هذه النظريات اختلف الباحثون في تصنيفها ، إلا ان التصنيف الاكثر شيوعا وقبولا منهم يصنفها وفقا لأربعة مداخل ، وتتمثل في: المدخل الفردي، المدخل السلوكي، المدخل الموقفي، والمدخل المعاصر، وكل مدخل من هذه المداخل يحتوي على عدد من النظريات والدراسات، وسيتم التطرق اليها بنوع من التفصيل في هذا المبحث .

### المطلب الأول : النظريات التقليدية

ان المدخل الذي يتناول هذه النظريات يطلق عليه اسم المدخل الفردي لأنه يرجع نشأة وظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية، العقلية، النفسية، والاجتماعية. واستهدفت هذه النظريات تحديد سمات القيادة الناجحة، اعتقادا منها ان من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن ان يكون ناجحا في كل المواقف والظروف، ولكنها اختلفت حول ما اذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية موروثا ام مكتسبة. ويعتبر هذا المدخل من اقدم اساليب دراسة ظاهرة القيادة وابطسها، وسيتم من خلال هذا المطلب عرض لأبرز نظرياته .

#### أولا : نظرية الرجل العظيم :

تعد هذه النظرية نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة، فنظريات القيادة على حد تعبير petrullo قد بدأت مسيرتها من "نظرية الرجل العظيم"<sup>1</sup> وتعود جذور هذه النظرية الى عهد الاغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد ان القادة "يولدون ولا يصنعون"، وان السمات القيادية موروثا وليست مكتسبة ، ويرى اصحاب هذه النظرية ان القيادة الناجحة تتطلب اشخاصا ذوي مواهب نادرة لجعلهم صالحين لقيادة غيرهم .

ويعتبر فرنسيس جالتون من ابرز الدعاة لهذه النظرية، والذي قدم عددا كبيرا من البيانات الاحصائية والوراثية بهدف تأكيد تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة. ولقد كان للدراسة التي قام بها عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد الباحثين والمفكرين وأهمهم وودز ، الذي قام بدراسة القيادة ل 14 امة غير فترات امتدت من 5 الى 10 قرون، وخلص من تلك الدراسة الى ان سمات وشخصية القائد هي التي تصنع الامة وتشكلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الادارية ، /الاصدار الثامن (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009) الطبعة الاولى، صفحة 310 - 311  
- علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الاولى، صفحة 82

## تقييم نظرية الرجل العظيم :

نالت هذه النظرية اعجاب الكثير من الباحثين بسبب ما أبدته من تطابق مع الخبرات العملية في مواقف متعددة، إلا ان النظريات الحديثة أبدت تحفظا شديدا اتجاه مبدأ القيادة الموروثة واعتبرتها محدودة الفعالية، وقد وجهت لنظرية الرجل العظيم الانتقادات التالية<sup>1</sup>:

- هذه النظرية تتعامل مع الاستثناءات وليس القواعد .  
- ليس من السهل ان تتوفر كل من السمات في فرد واحد، وحتى ان توفر مثل هؤلاء الافراد فانهم قليلون ويصعب اكتشافهم، ولا يمكن ان يغطي عددهم احتياجات المجتمع .  
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالأنظمة التي تقدر الفرد وتعلي من شأنه على حساب الجماهير .

- ان هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظاما، ولكنها لم تقدم المنهج الذي يمكن به التنبؤ بأي من الأفراد العاديين سيصبحون قادة عظاما .  
- القول بوراثية القيادة لا سبيل للثبوت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ امثلة الافراد من طبقات بسيطة صاروا قادة عظاما، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا أمثال ابائهم . اي أن البيانات الميدانية لم تقدم دعما لتلك النظرية، بل وقفت شاهدا نفيها في احيان كثيرة .  
- ان تبني المؤسسة لمنطق هذه النظرية، يعني عدم جدوى اجراء برامج لتنمية وتدريب القادة ماداموا يولدون ولا يصنعون . وهذا يخالف الواقع، لأن عملية التعلم تسهم صقل وتنمية قدرات الأفراد ونقلهم لمستويات اعلى .

ان هذه الانتقادات وغيرها لا تقلل من اهمية هذه النظرية، فهي قبل كل شيء تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، والتي لا يمكن انكار اثرها على كثير من العلماء و الباحثين المحدثين الذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية، فظهرت اراء واتجاهات تعارض الاتجاه السابق وتؤكد على ان القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة .

<sup>1</sup> - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ( القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1993) صفحة 57-59

## ثانيا : نظرية السمات

يقوم مدخل السمات على افتراض أساسي مؤداه انه : "توجد مجموعة من السمات الفردية التي تميز القادة الفعالين ، وتتراوح هذه السمات ما بين جسمية وذهنية وانفعالية وسمات أخرى "1.

والسمة هي : "صفة تتميز بها اجتماعية وسيكولوجية وفسولوجية متميزة ، تساهم بطريقة او بأخرى في تشكيل السلوك الانساني "2.

وهذه السمات التي تتميز بها شخصية الافراد القادرين على القيادة يمكن اكتسابها ، ومن ثم فهي ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم "3.

ان انصار هذه النظرية او كما يطلق عليهم "الباحثون عن السمات القيادة " ، تبينوا الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات اللازمة للقيادة ، وتوصلوا الى افتراض مؤداه ان : "السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة او الزعماء هي المعيار لتحديد صلاحية القيادة وإمكانية النجاح فيها "4.

وينتج عن الدراسات التي اجريت في ظل هذا المنحنى قائمة تحتوي على عدد كبير من السمات اللازمة للقادة ، ومن بين هذه الدراسات :

**1- دراسة ستوجد يل ( Stogdill ) :** توصل رالف ستوجد يل من خلال مراجعته ل 287 دراسة عن سمات القيادة في الفترة الممتدة ما بين 1904- 1974 الى ان هناك سمات معينة يرى انها ضرورة ولازمة للقيادة الناجحة ، وهي<sup>5</sup> :

**أ- سمات شخصية :** وتتضمن القدرة على التكيف والجزم في اتخاذ القرارات ، الاتزان العاطفي ، الثقة بالنفس والانضباط ،

**ب- القدرات :** مثل الذكاء ، بعد النظر ، الحكم الصائب للأمور وطلاقة اللسان ،

**ج- المهارات الاجتماعية :** مثل الاستعداد ، المساهمة ، حسن المظهر والمكانة الاجتماعية.

1- James L . Gibson ,John M .Ivancevich & James H . Donnelly , Organizations : **Behavior , Structure , processe**, 6th edition (Homewood,1988)p . 373

2- طارق عبد الحميد البديري ، اساسيات في علم ادارة القيادة ، (عمان:دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،2002) الطبعة الاولى، صفحة157

-- علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل ،الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، الطبعة الاولى (عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع،2006) الطبعة الاولى ،صفحة83.

4- نواف كنعان ،القيادة الادارية ،مرجع سابق ،صفحة 312.

5- محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ،صفحة 263.

## 2- دراسة تيد ( Tead ) : قدم تيد قائمة تحتوي على عشرة سمات مرغوب توافرها في القائد، وهي<sup>1</sup>:

- الخصال المعرفية ،	- القدرة على اتخاذ القرارات ،
- الإحساس بالهدف ،	- الذكاء،
- الحماسة،	- المهارة الفنية،
- الصداقة ،	- القدرة على احداث التكامل بين أفراد المجموعة ،
- التفاني،	- القدرة على التعلم وسرعة الاستيعاب .

**3 - دراسة براون (Brown) :** عدد براون الخصائص الرئيسية للقيادة - كما استخلصها من دراسته الميدانية حول القيادة الادارية - على النحو التالي<sup>2</sup>: يجب ان يكون القائد الاداري اكبر سنا وأن يتمتع بحسن المظهر والصحة الجيدة، وان يكون معدل ذكائه أكبر من معدل ذكاء مرؤوسيه ، كما يجب أن يكون أصوب حكما، أنفذ بصيرة، وأوسع معرفة، الأقدر على التحمل والمثابرة والتكيف وتحمل المسؤولية، وواقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال .

يتبين من العرض السابق للسمات اللازمة والتي أسفرت عنها نتائج مجموعة من الدراسات، أن هذه الأخيرة لم تنفق على سمات محددة يمكن من خلالها التمييز بين القادة وغير القادة او بين القادة الفعالين وغير الفعالين .

**تقييم نظرية السمات :** لقد تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات، أهمها<sup>3</sup>:

- لا يوجد اتفاق بين أنصار هذه النظرية على مجموعة محددة من السمات من حيث العدد والنوع ، والتي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة ،
- نظرية السمات تبدو غير واقعية ولا يمكن تطبيقها عمليا ، لأنها تنادي بضرورة توافر كل السمات القيادية او معظمها التي ذكرها انصارها فيمن يشغل مناصب قيادية ،
- ان الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد الا في القادة ، قد تتوافر في غير القادة كذلك .

هذا بالإضافة الى ان ربط السمات الجسمية - كالتطول، الوزن، المظهر، الطاقة والصحة - مثلا بفعالية القيادة مرتبط بمواقف معينة، فتوافر هذه السمات ضروري للقيادات العسكرية مثلا، ولكنه غير ضروري لشغل مناصب ادارية<sup>4</sup>. من هنا نستنتج ان هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها أهملت تأثير متغيرات الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد .

1 - طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الادارة، مرجع سابق، صفحة 60.

2 - نواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سابق، صفحة 315

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001) صفحة 230-231

4- Don Hellriegel et John W .Slocum , **Management des organisations** ,2ème édition (pris : De BoeckUniversité ,2006) p. 364

بالرغم من كل الانتقادات السابقة لنظرية السمات، وعجزها عن إثبات وجود علاقة بين السمات الشخصية وفعالية القيادة، إلا ان ذلك لا يعني بالضرورة انعدام هذه العلاقة، فالتجارب العملية أثبتت أن السمات شرط ضروري للنجاح في القيادة ولكنها غير كافية - منفردة - لتحقيقه .

لهذا انحصرت التطبيقات الادارية العملية لهذه النظرية، في أن تتحرى ادارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة عند النظر في الطلبات المقدمة لها للتعيين، عن الافراد الذين تتوافر فيهم مثل هذه السمات القيادية<sup>1</sup>.

ولمواجهة قصور المدخل الفردي في التعرف على مواصفات القيادة الفعالة، اتجهت جهود الباحثين لاستكشاف متغيرات أخرى بخلاف السمات والتي يمكنها المساعدة في تفسير فعالية القيادة ، وهذه المرة انتقل البحث في مجال القيادة من التركيز على الشخص القائد الى دراسة واستكشاف سلوكياته وتصرفاته .

---

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق صفحة 183.

## المطلب الثاني : النظريات السلوكية

نتيجة لفشل المدخل الفردي في اثبات فرضية أن القيادة هي مجموعة من السمات الشخصية ، اتجه الباحثون الى دراسة الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد . هذه الدراسات قامت على افتراض مؤداها أن: "فعالية القائد في تحقيق أهداف الجماعة ورضا أفرادها ، تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه القائد في علاقته بالجماعة ، أي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد ، والتي تشكل أسلوبا عاما أو طريقة أو نمطا لقيادته<sup>1</sup> . وسيتم من خلال هذا المطلب عرض لأهم النظريات التي يحتويها هذا المدخل .

### أولا : دراسة جامعة ايوا

تعتبر تجارب كل من لوين وليبيت ووايت ( Kert Lewin , Honald Lippit, Halph ) وهم أساتذة في علم النفس الاجتماعي في جامعة ايوا الأمريكية - التي تمت في سنة 1939 ، من التجارب الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك القادة وقدمته في صورة أنماط ، وكانت الدراسة عبارة عن تجربة أجريت على عدد من الطلبة - في سن العاشرة - قسموا الى مجموعات وفق نوع الذي سيمارسه كل قائد على كل مجموعة ، حيث تلقى كل قائد تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك اتجاء مجموعته<sup>2</sup> .

### تقييم جامعة ايوا :

رغم أن الدراسة كانت رائدة في مجال التعرف على سلوك الأفراد ، وفي الكشف على ان الأفراد يختلفون في استجاباتهم ، انتاجيتهم ، رضاهم ودافعيتهم في ظل انماط القيادة المختلفة ، إلا أنه من الصعب تعميم نتائج هذه الدراسة للأسباب التالية<sup>3</sup> :

- لا يمكن اعتبار الأطفال غير الناضجين الذين قاموا بدور المرؤوسين في الدراسة ، عينة ممثلة لأفراد راشدين يعملون في مؤسسات معينة ويقومون بأعمال ومهام معقدة ،
- التجربة اهتمت بتأثير شخصية ودوافع الأفراد ،
- من الصعب الحصول على نفس النتائج اذا ما أجريت هذه التجربة في ثقافة ومجتمع اخر غير المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه هذه الدراسة .

بالرغم من وجود المآخذ السابقة على هذه الدراسة ، إلا ان نتائجها شجعت عددا من الباحثين على اجراء دراسات أخرى حول الأنماط القيادة .

### ثانيا:دراسة جامعة أهايو

بمكتب الأبحاث بجامعة أهايو بالولايات المتحدة الأمريكية ، قام عدد كبير من الأساتذة بسلسلة من الدراسات عن القيادة - وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية - بهدف<sup>4</sup> :

- التوصل الى اقل عدد ممكن من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد ،
- معرفة مدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل ، أو بعبارة أخرى معرفة كيف يرتبط موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية قيادته .

1 - راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر (الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2003)صفحة256

2 - نواف كنعان ، القيادة الادارية ، مرجع سابق ،صفحة130-131

3 - أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات (الاسكندرية :دار المعرفة الجامعية ، 1995) صفحة 194

4 - طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، مرجع سابق ،صفحة 87.



وعلى ذلك قام الباحثون بجمع في قائمة واحدة العديد من العبارات التي تصف هذه الأبعاد هذا وقد بلغ عدد العبارات 1790 عبارة، تم تصنيفها الى 155 عبارة، والتي شكلت فيما بعد النسخة الأولية لاستبانة وصف سلوك القائد<sup>1</sup>.

وباستخدام أسلوب التحليل العاملي - التحليل العاملي يفحص كيفية اتصال المتغيرات ببعضها البعض ويجمعها في فئات ذات معنى وتسمى عوامل أو أبعاد - قام هالين ووينر بتعديل مقياس وصف سلوك القائد الى 130 عبارة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من القيادات العسكرية، السياسية، الادارية<sup>2</sup>. ونتج عن هذه الدراسة أربعة أنماط قيادية، وهي:

- التقدير (أو الاهتمام بالمشاعر)،
- تنظيم بنية العمل (أو هيكله المهام)،
- الحث على الانتاج،
- الحساسية الاجتماعية.

ولضالة اسهام العاملين الثالث والرابع في المقياس، فقد تم استبعادهما وتم الابقاء على العاملين الأول والثاني فقط، واللذين استخدموا على نطاق واسع فيما بعد في دراسات القيادة<sup>3</sup>.  
والنتيجة التي توصلت اليها جامعة أهيو، هي أنه لكي يكون القائد أكثر فعالية يجب أن يوجه نشاطه نحو:  
- العلاقات الانسانية (الاهتمام بالمشاعر أو التقدير)،  
- المهام (الاهتمام بهيكله المهام)،

وهذه النتيجة مكنت الباحثين من الانتقال من دراسة أنماط القيادة ذات البعد الواحد (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر) الى دراسة انماط القيادة ذات البعدين، وهما<sup>4</sup>:

**1- الاهتمام بالمشاعر (التقدير أو الاعتبار):** يشير هذا البعد الى السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم، عن طريق:  
- بناء علاقات طيبة مع العاملين ومعاملتهم باحترام وإظهار الثقة بهم،  
سؤال العاملين عن آراءهم واقتراحاتهم والعمل على تنفيذها، أي اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات،  
تشجيع الاتصالات، الأمر الذي يؤدي الى تدعيم مشاعر الثقة بالذات ورفع الروح المعنوية.

**2- الاهتمام بهيكله المهام (تنظيم بنية العمل):** ويشير هذا البعد تحديد العمل وتنظيمه، من حيث تحديد واجبات كل فرد من أفراد الجماعة، والوقت اللازم لتنفيذها، واتخاذ قرارات لها علاقة بالواجبات، والحفاظ على مستويات معينة من جودة الأداء.

1 - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المهارات الادارية والمهارات السلوكية والقيادية، (الجيزة مركز الخبرات المهنية الادارية 2004، الطبعة الثالثة صفحة 61-62)

2 - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، صفحة 137.

3 - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة، مرجع سابق، صفحة 88-89.

4 - رونالد بي. ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة لفارس حلمي (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999) صفحة 414.

**تقييم دراسات جامعة أهايو :** تعرضت هذه الدراسات الى مجموعة من الانتقادات بسبب بساطتها - فهذه الدراسات قدمت نوعين فقط من السلوك القيادي - وعدم قابلية نتائجها للتعميم ،وكذلك بسبب اعتمادها على مقياس وصف سلوك القائد لقياس فعالية القيادة .

ويعتبر كورمان (Abraham korman) من بين الذين قاموا بتقييم نتائج هذه الدراسات فتوصل الى <sup>1</sup>:  
- أن معظم البحوث والدراسات التي أجريت أهملت تأثير متغيرات الموقف على سلوك القائد ،  
- لم تستطع معظم الدراسات اثبات وجود علاقة بين سلوك القائد ومؤشرات الفعالية ،  
- لم تقدم النظرية اجابة على السببية .

---

<sup>1</sup> -James L . Gibson ,John M .Ivancevich & James H . Donnelly ,Op .cit .,P .379.

## ثالثا :دراسة جامعة ميتشغان

في نفس الوقت الذي كانت تقوم فيه - وبالتحديد في سنة 1947- جامعة أهايو بإجراء دراستها ، كان هناك فريق من الباحثين في معهد الأبحاث التابع لجامعة ميتشغان يحاول معرفة نمط السلوك الذي يتميز به القائد الفعال<sup>1</sup>. حيث قام بمجموعة من الدراسات كان الهدف منها التعرف على نمط السلوك الذي يتصف به القادة في جماعات العمل أو أقسام ذات الانتاجية المرتفعة ،ومقارنته بنمط سلوك القادة في الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة<sup>2</sup>، وهذا عن طريق اجراء المقابلات الشخصية وتحليل وصف كل قائد لكيفية تأديته أعماله<sup>3</sup>.

ولقد تبين من خلال هذه الدراسات ، أن الأنماط السلوكية للقادة داخل جماعات العمل ذات الانتاجية المرتفعة ،والأنماط السلوكية للقادة داخل جماعات العمل ذات الانتاجية المنخفضة ،تتميز بعدة خصائص، أهمها<sup>4</sup>:

- يكون اهتمام الأنماط القيادية السائدة في الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة موجهها نحو حاجات العاملين ،بعكس اهتمام الأنماط القيادية السائدة في الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة الذي يكون موجهها نحو المهام،
- يحافظ القادة في الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة على الاتصالات المباشرة مع رؤوسهم ،
- يميل القادة في الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة الى مساعدة رؤوسهم في تخطيط مهامهم وتحديد الأهداف ،كما يمنحون لهم الحرية اللازمة لانجازها .
- ولقد توصلت هذه الدراسات الى النتائج التالية :
- ان هناك بعدين أساسيين للقيادة ، هما<sup>5</sup>:

**- البعد الأول :** وأطلقوا عليه اسم "الاهتمام بأداء الواجبات " أو " الاهتمام بالإنتاج " وهو يشبه السلوك التنظيمي ( أو هيكله المهام ) في تصنيف جامعة أهايو ،

- البعد الثاني :** أطلقوا عليه اسم "الاهتمام بالعلاقات " أو "الاهتمام بالعامل " ، وهو يشبه سلوك التقدير (أو المراعاة) في تصنيف جامعة أهايو .
- أن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا ،أي أن الذين يهتمون بمرووسهم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فعاليتهم ،
  - أن معدل انتاجية ورضا المرؤوسين في ظل النمط المركز على العاملين ، كان أعلى بكثير من معدل انتاجية ورضا المرؤوسين في حالة النمط المركز على الانتاج<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق ، المناهج التدريبية المتكاملة ،مرجع سابق ،صفحة 63.

<sup>2</sup> -Samir Trigui, Management et leadership :Le savoir \_ faire de la gestion moderne (Tunis :Centre De La Publication Universitaire,2004)P,165 .

<sup>3</sup> - عبد ارحسن توفيق ، المناهج التدريبية المتكاملة ،مرجع نفسه ص63

<sup>4</sup> - Samir Trigui ,op ,cit .P .165

<sup>5</sup> -رونالدي. ريجيو ، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،مرجع سابق ،صفحة 417.

<sup>6</sup> - محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ،صفحة 271.

يلاحظ من خلال هذه النتائج، أن الفرق الرئيسي بين دراسات جامعة أهايو ودراسات جامعة ميتشغان، يتلخص في أن نتائج هذه الأخيرة تميل إلى إقرار أن الاهتمام بالعاملين أكبر أثرا من الاهتمام بالإنتاج .

### تقييم دراسات جامعة ميتشغان :

وكتعليق سريع على هذه الدراسات، فإنه يمكن القول أن نتائجها تتطابق مع نتائج دراسات جامعة أهايو، بالرغم من اختلاف المنهج المتبع وبالرغم من اختلاف المؤسسات التي تمت عليها الدراسة وعلى ذلك فإن نفس التعليقات التي سبقت الإشارة إليها في معرض التعقيب على دراسات جامعة أهايو تسري أيضا على دراسات جامعة ميتشغان<sup>1</sup>، خاصة فيما يتعلق بالاستنتاج الذي توصلت إليه هذه النظرية والذي يفترض وجود علاقة سببية بين نمط القيادة ومؤشرات الفعالية . فافتراض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر على الانتاجية والرضا يفقد إلى الدليل الميداني في هذه الدراسات، بل ان بعض الباحثين يشير إلى امكانية وجود علاقة سببية في اتجاه مغاير لما افترضته الدراسات، فقد يكون نمط القيادة المهتم بالعاملين هو نتيجة لارتفاع انتاجيتهم وليس سببا لها، وكذلك الحال في نمط القيادة المهتم بالإنتاج، فقد يكون سبب اهتمام القائد بالإنتاج هو نتيجة لانخفاض الانتاجية وليس سببا لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مرجع سابق، صفحة 64  
<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق صفحة 196.

## رابعاً : نظرية القيادة العلمية والقيادة الانسانية :

قدم دوغلاس ماكجريجور نموذجاً يجمع القادة في فئتين ، هما<sup>1</sup> :

- 1- **نظرية القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل ) أو نظرية x** : تتمتع هذه النظرية من نظرية الادارة العلمية التي روجها فريدريك تايلور ، ومن الأفكار التي حملتها عن طبيعة الانسان وسلوكه ،
- 2- **نظرية القيادة الانسانية (الاهتمام بالعامل ) أو نظرية y** : هذه النظرية تأخذ اتجاهاً معاكساً للنظرية الأولى ، وأفكارها تتوافق مع اتجاهات حركة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية .

والجدول التالي يلخص افتراضات كل من نظرية x ونظرية y :

### الجدول رقم 3: مقارنة بين نظرية x ونظرية y

نظرية x	نظرية y
<b>افتراضات نظرية x حول طبيعة الانسان</b> - الانسان بطبيعته سلبي وكسول ولا يحب العمل - يميل الفرد العادي الى تجنب والتهرب من المسؤولية - يفضل الفرد العادي أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل - تعتبر الحوافز المادية كالأجر أهم الحوافز	<b>افتراضات نظرية y حول طبيعة الانسان</b> - الانسان بطبيعته يحب العمل مثلما يحب اللعب والراحة - لا يكتفي الفرد العادي بتقبل المسؤولية بل يسعى اليها - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول الى الاهداف - يعمل الفرد لإشباع حاجاته المادية والمعنوية كحاجات التقدير وتحقيق الذات
<b>دور القائد</b> - يجبر العاملين على العمل عن طريق المراقبة والتهديد - نمط اداري متسلط	<b>دور القائد</b> - نمط اداري يشجع المشاركة ، تحمل المسؤولية واستقلالية العاملين
<b>تنظيم المؤسسة</b> - تنظيم قهري - وضع اجراءات عمل مفصلة	<b>تنظيم المؤسسة</b> - تنظيم أقل رسمية - مسؤولية لا مركزية

**المصدر :** حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة : النظريات والعمليات الادارية ووظائف المنظمة (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006) صفحة 65.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، (عمان : دار الفكر ، 2004) الطبعة الثالثة صفحة 204 .

يلاحظ من خلال الجدول ، أن دور القائد يتغير بتغير الافتراضات المتعلقة بسلوك الانسان ،فما كجر يجور يعتقد أن مفتاح القيادة الفعالة يكمن فيما يتوافر لدى القادة من افتراضات أو معتقدات خاصة بمرؤوسيهيم ، ويفترض أن كل قائد يحمل في ذهنه أفكار أحد الاتجاهين أو النظريتين<sup>1</sup>.

فالقائد الذي يحمل أفكار نظرية x يوجه اهتمامه نحو العمل ، ويعمل على<sup>2</sup>:

- تقوية الهيكل التنظيمي لمؤسسته ، وهذا بوضع السياسات والإجراءات والمعايير التي تساهم في تقليل الأخطاء الى الحد الأدنى ،
- تحسين طرق العمل من اجل رفع الانتاجية .

ويرى ماكجريجور أن هذا الاسلوب من الادارة يؤدي الى تجميد دافعية العاملين ومبادراتهم<sup>3</sup>. أما القائد الذي يحمل أفكار نظرية y ،فان اهتمامه يكون مركزا على العاملين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم وتدريبهم بهدف تنمية قدراتهم ، وهذا الاسلوب من الادارة حسب ماكجريجور يؤدي الى اطلاق مبادرات العاملين ومضاعفة مشاركاتهم في نشاطات الجماعة<sup>4</sup>.

### تقييم نظرية القيادة العلمية والقيادة الانسانية :

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات ، أهمها :

- هذه النظرية تقدم صورتين متناقضتين لاتجاهات القادة ،الا أنه من النادر ان نجد في واقع الامر مؤسسات تطبق القيادة العلمية وحدها او القيادة الانسانية وحدها<sup>5</sup>.
- هذه النظرية اهتمت المواقف والظروف التي تدعو القادة الى اتخاذ وضع او تصرف يكون أقرب الى نظرية x او الى نظرية y .اذ يتوقف اختيار القادة للنظرية التي يتعامل بها مع العاملين على نشاط المؤسسة ،وعلى تقييمه لقدراتهم ومؤهلاتهم ،حيث يصلح استخدام نظرية y في الاعمال الابتكارية وذا كان العامل ماهرا ،ويفضل استخدام نظرية x اذا كان العامل غير ماهرا ويحتاج الى تدريب وتوجيه<sup>6</sup>.

---

1 - رونالد .ي. ريجيو ، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،مرجع سابق ،صفحة 412.  
2- كامل محمد المغربي ،السلوك التنظيمي ،مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،مرجع سابق ،صفحة 205-206 .  
3- رونالد .ي. ريجيو ، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،مرجع سابق ،صفحة 412  
4- رونالد .ي. ريجيو ، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،مرجع سابق ،صفحة 412  
5- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ،مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،مرجع سابق ،صفحة 206.  
6 - عبد الغفار حنفي ،عبد السلام ابو قحف ومحمد بلال ،محاضرات في السلوك التنظيمي (الاسكندرية : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ،2002) صفحة 112-113.

## خامسا : نظرية الشبكة الادارية

تعد هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع انماط القيادة والتي وضعها كل من روبرت بليك وجين موتون. ولقد اعتمدا في بناء نظريتهما على نتائج دراسات جامعتي أهايو وميتشغان<sup>1</sup>، حيث اقترحا تصورا نظريا يشغل فيه بعدا أهايو وميتشغان في القيادة (الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين) مكانة مركزية، وافترضوا ان التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة ينتج عددا من الانماط القيادية. وقام الباحثان بتوضيح هذا التفاعل من خلال نموذج اطلقا عليه اسم "الشبكة الادارية"، والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالإنتاج المحور الافقي والاهتمام بالعاملين المحور العمودي .

### تقييم نظرية الشبكة الادارية :

أشار بليك وموتون الى ان الوضع الامثل للقيادة هو النمط، الذي يكون فيه اهتمام القائد عاليا بكل من العمل والعاملين، الا انهما لم يقدموا دليلا واقعيًا يبين امكانية ان يظهر القائد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع ولمدة طويلة<sup>2</sup>. وجدير بالذكر أن بليك وموتون لم يكتفيا بوصف انماط القيادة فقط، بل بتصميم برامج تدريبية مستوحاة من المنطق العام لنظريتهما، وهذه البرامج عبارة عن اجراءات تتم على عدد من الخطوات، وهي<sup>3</sup>:

**الخطوة الاولى :** يتم فيها تحديد مدى اهتمام كل قائد بالإنتاج وبالعاملين، ويتم ذلك باستخدام استقصاء يسمح للقادة بالتعرف على وضعهم في مجالي الانتاج والعاملين .

**الخطوة الثانية :** في هذه المرحلة يبدأ التدريب، فالقائد الذي يبدي اهتماما منخفضا بالإنتاج وبالعاملين توضع له برامج لتنمية هاتين المهارتين (مثلا عن طريق تحسين قدراته في مجال التخطيط وتحسين مهارات الاتصال لديه).

وبشكل عام يمكن القول ، ان اهمال النظريات السلوكية للمتغيرات الخاصة بالموقف (كخصائص المؤسسة، اتجاهات ودوافع المرؤوسين ، تماسك الجماعة ،....الخ) قلل من النتائج التي توصلت اليها. ولكن تجدر الإشارة الى ان هذا المدخل قد ساهم في تقديم مبدئي لأبعاد سلوك القائد، والذي شكل نواة لمدخل اخر اطلق عليه اسم المدخل الموقفي (او المدخل الاجتماعي).

<sup>1</sup> - محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق، صفحة 272-273.

<sup>2</sup> - طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ،مرجع سابق، صفحة 110.

<sup>3</sup> - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ،ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة لرفاعي محمد واسماعيل على بيسيوني (الرياض :دار المريخ ،2004)،صفحة582-584.

## المطلب الثالث : النظريات الموقفية

ان اخفاق النظريات التقليدية والسلوكية في التوصل الى تحديد محددات فعالية القيادة ، دفع بالباحثين الى تقديم نظريات اخرى تقوم على فرضية أساسية وهي : "أن فعالية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف"، فيكون القائد بذلك فعالا او غير فعالا بحسب قدرته على تكييف عناصر الموقف او التكيف معها. وبسبب صعوبة تحديد هذه العناصر ظهرت عدة نظريات في هذا المجال، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق الى ابرزها .

### اولا : نظرية فيدلر

تنسب اول نظرية موقفية في القيادة الى الكاتب فردريك فيدلر ،والذي قام بمساعدة فريق من الباحثين بمجموعة من الدراسات والبحوث ،انتهوا الى ما اسموه بالنموذج الموقفى لفعالية القيادة<sup>1</sup>. وقد اعتمد فيدلر في بناء هذا النموذج على نتائج دراسات جامعتي أهايو ومينتشغان ،وصنف القادة الى فئتين ،كل منهما تعكس اسلوبا (او نمطا ) في السلوك يتميز به القادة ،وهما<sup>2</sup> :  
- القادة الذين يميلون الى الاهتمام بالعمل ،  
- القادة الذين يميلون الى الاهتمام بالعلاقات .  
يشير النموذج الموقفى لفيدلر الى ان فعالية القيادة تعتمد على تفاعل عنصرين أساسيين ،هما<sup>3</sup> :  
1- نمط القائد ،  
2- خصائص الموقف .

**1- نمط القائد :** وفقا لهذه النظرية ،فان احترام الزميل الذي تقل الرغبة في العمل معه يعتبر اهم الخصائص الشخصية للقائد ،فالقائد الذي يكون شعوره سلبيا نحو هؤلاء الزملاء يكون من النوع الذي يهتم بالعمل ،أما القائد الذي يكون شعوره ايجابيا نحو هؤلاء الزملاء يكون من النوع الذي يهتم بالعلاقات<sup>4</sup>.

ولقد استخدم فيدلر استقصاء خاص للتعرف على درجة اهتمام القائد بكل من العمل والعاملين ،وهذا من خلال استبانة سماها مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا .وهذا الاستقصاء يملأ من طرف القائد وفقا للخطوات التالية<sup>5</sup> :  
- يطلب من القائد أن يتذكر جميع الزملاء الذين عملوا معه ،ثم يطلب منه أن يصف الزميل الذي لا يستطيع معه،  
- يستخدم مقياس يتكون من صفات عديدة تقابلها الصفات المضادة لها ،كل صفة لها مقياس تقديري يتكون من ثمان درجات والجدول التالي يوضح ذلك :

1 - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق ،صفحة 278.  
2 - رونالدي.ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، مرجع سابق ، صفحة 426.  
3 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ،مرجع سابق ،صفحة 598.  
4- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ،مرجع سابق ،صفحة 598.  
5 - طارق عبد الحميد البديري ، اساسيات في علم ادارة القيادة ،مرجع سابق ، صفحة 168-169.



## الجدول رقم4: نموذج فيدلر لتحديد النمط القيادي

غير لطيف	1	2	3	4	5	6	7	8	لطيف
غير صادق	1	2	3	4	5	6	7	8	صادق
قابل	1	2	3	4	5	6	7	8	رافض
مرتاح	1	2	3	4	5	6	7	8	غير مرتاح
قريب	1	2	3	4	5	6	7	8	بعيد
دافئ	1	2	3	4	5	6	7	8	فاتر
مسالم	1	2	3	4	5	6	7	8	معادي
ممتع	1	2	3	4	5	6	7	8	ممل
مسالم	1	2	3	4	5	6	7	8	باحث عن مشاكل
مساعد	1	2	3	4	5	6	7	8	غير مساعد

**المصدر:** طارق عبد الحميد البدري ، اساسيات في علم ادارة القيادة ،مرجع سابق ،صفحة 168.

- يقوم القائد بإعطاء درجة لكل صفة معينة ،ثم تجمع هذه الدرجات ويتم تفسيرها على النحو التالي :
- [ 64 - 80 ] اهتمام عال بالعلاقات ،
- [ 58 - 63 ] اهتمام بالعمل والعلاقات (يتصفون بالمرونة )
- [ 10 - 57 ] اهتمام عال بالعمل .

من خلال هذه النتائج ، يتبين أنه كلما ارتفعت الدرجة التي يحصل عليها القائد في وصفه لزملائه كلما زاد ميل هذا القائد الى التركيز على العلاقات .ويستند هذا الافتراض ،الى أن القائد الذي يبدي اهتماما كبيرا بالعلاقات عادة ما يصف الزميل الذي لا يود العمل معه بطريقة ايجابية والعكس صحيح .

## 2- خصائص الموقف :

يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي ليتناسب مع الموقف ، لأنه يعتبر نمط القائد انعكاسا لشخصية القائد ، لذلك يقترح لتحقيق الفعالية يعبر القائد من الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي وليس العكس<sup>1</sup> .  
ويرى فيدلر أن ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوافر عوامل رئيسية ، وهي<sup>2</sup> :

### أ - سلطة القائد التي يستمدتها من منصبه :

وهي تعبر عن السلطة الرسمية ( التنظيمية ) التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته ، وهذه السلطة بخلاف المصادر الأخرى لها ( كالكفاءة والشخصية ) ، تسمح بإصدار الأوامر والتوجيهات وإجبار المرؤوسين على تنفيذها ،

### ب - هيكل المهام :

هذا البعد متعلق بمدى وضوح المهام ، والتي تشمل عملية الرقابة على انتاجية المرؤوسين (كما ونوعا ) ،

### ج - العلاقة بين القائد والمرؤوسين :

يعتبر فيدلر هذا العمل من اهم العوامل الموقفية ، وهو يعبر عن درجة حب وثقة المرؤوسين بقائدهم . ان تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض يحدد طبيعة الموقف ، فإذا كانت للقائد سلطة رسمية قوية ، والواجبات محددة تحديدا دقيقا ، وكانت العلاقات قوية ومتينة بين القائد ومساعديه ، كان الموقف اكثر قبولا وملائمة والعكس صحيح .

ولقد حاول فيدلر من خلال هذه الدراسة أن يربط بين متغيرات الموقف مع النمط القيادي والفعالية ، وتوصل من خلال هذه العملية الى نتيجة مفادها أن : "متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على انتاجية الجماعة<sup>3</sup> . والجدول التالي يوضح ذلك :

1 - طارق عبد الحميد البدرى ، اساسيات في علم ادارة القيادة ، مرجع سابق ،صفحة 167.

2 - Harold Koontz et Cyril O'dnnell ,Op.citi.,P.496.

3 - راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق ،صفحة 262.

جدول رقم5: التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف ونمط القيادة الأكثر فعالية

نمط القيادة الأكثر فعالية	توافق متغيرات الموقف			مستوى يسر الموقف	رقم توفيق الموقف
	درجة قوة مركز القائد	درجة وضوح مهمة العمل	علاقة القائد مع المرووسين		
القائد المهتم بالعمل	قوية	واضحة	طيبة		1
القائد المهتم بالعمل	ضعيفة	واضحة	طيبة		2
القائد المهتم بالعمل	قوية	غامضة	طيبة		3
القائد المهتم بالعلاقات الانسانية	ضعيفة	غامضة	طيبة		4
القائد المهتم بالعلاقات الانسانية	قوية	واضحة	سيئة		5
القائد المهتم بالعلاقات الانسانية	ضعيفة	واضحة	سيئة		6
القائد المهتم بالعلاقات الانسانية	قوية	غامضة	سيئة		7
القائد المهتم بالعمل	ضعيفة	غامضة	سيئة		8

**المصدر:** راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق ،صفحة 264.

ان نتائج بحوث فيدلر والموضحة في الجدول أعلاه ،أشارت الى ان القائد يواجه مجموعة من المواقف الصعبة والسهلة والمتوسطة الصعوبة، وأن القائد المهتم بالعمل (الحاصل على Lpc منخفضة ) يلصح للموقف المتطرفة أي المواقف السهلة جدا او الصعبة جدا بينما يكون القائد المهتم بالعلاقات (والحاصل على علامة Lpc مرتفعة ) أكثر فعالية في المواقف المتوسطة الصعوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق ، صفحة 281.

## تقييم نظرية فيدلر: لنظرية فيدلر الموقفية اهمية كبيرة ،ذلك أنها 1:

- تعد اول نظرية حاولت ابراز امكانية وجود تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة ،
- تعتبر البداية لعدد كبير من البحوث والنظريات الأخرى البديلة ،
- أدت الى تطوير برامج فيدلر العلاجي ،والذي يحتوي على ارشادات خاصة بكيفية احداث تغييرات معينة لمتغير أو أكثر من متغيرات الموقف الثلاثة ( سلطة القائد ،هيكله المهام ،وعلاقة القائد بالمرؤوسين )،من أجل توفير انسجام أفضل بين أسلوب القائد والموقف ،فمثلا قد يجد القائد المهتم بالعمل ان المهام غير منظمة وغير واضحة ،ففي مثل هذه الحالة لابد على القائد أن يعمل على جعل هذه المهام أكثر ملائمة .فيفيدلر يرى أنه من الافضل ادخال تغييرات على بناء الموقف أو نقل القائد الى موقع اخر بدلا من محاولة تغيير أسلوب القائد .

ورغم ما جاءت به النظرية من اسهامات ،إلا انها تعرضت الى الكثير من الانتقادات أهمها التي وجهها لها الكاتب أحمد صقر عاشور ،وهذا فيما يتعلق ب<sup>2</sup>:

- أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤها إلا في موقفين من ثمانية ،وهما : الموقف رقم 1 والموقف رقم 4 في الجدول السابق ،

- أن النظرية لم تقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقات التي افترضتها بين متغير شخصية القائد (نمط القائد) ومتغيرات الموقف ،وبين متغير انتاجية العاملين .وبنظرة على الجدول السابق يتبين لنا التناقضات الواضحة التي وقعت فيها هذه النظرية ،مثل فعالية القائد المهتم بالعمل في نوعية متناقضين من المواقف، وهو ما عجز فيدلر عن تفسيره ،

- أن البحوث التي اجراها فيدلر والتي بنى عليها نظريته تحتوي على ثغرات منهجية كثيرة ،منها :  
× عدم وضوح المقاييس المستعملة لقياس المتغيرات وارتفاع نسبة الخطأ فيها،  
× صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية ،نظرا لصغر حجم العينة التي اعتمد عليها فيدلر لإجراء بحوثه .

<sup>1</sup> -رونالد.بي.ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،مرجع سابق ،430.  
<sup>2</sup> - احمد صقر عاشور ،السلوك الانساني في المنظمات ،مرجع سابق ،صفحة 204.

## ثانيا :نظرية ريدين

قام وليم ريدين بتطوير الشبكة الادارية التي قدمها كل من بليك وموتون ،واعتمد في بناء نموذجه على نتائج النظريات السلوكية ،أي على هذين البعدين<sup>1</sup> :  
- الاهتمام بالعمل (او الانتاج) ،  
- الاهتمام بالعاملين (او بالعلاقات ) .

الا ان ريدين ميز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة ،وهي<sup>2</sup> :

- 1 **القائد المتفاني** : وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل ويبدى اهتماما محدودا بالعلاقات،
- 2 **القائد المرتبط** : وهو القائد الذي يهتم بالعلاقات ويبدى اهتماما محدودا بالعمل ،
- 3 **القائد المنعزل** : وهو القائد الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعلاقات ،
- 4 **القائد المتكامل** : وهو القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات .

ولقد أشار ريدين الى ان كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية حسب ملائمة أو عدم ملائمته للموقف ،فتوصل من خلال هذا التحليل الى نتيجة أساسية مؤداها أن : "الفعالية الادارية للقائد الاداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الاداري الذي يستخدم فيه<sup>3</sup> .

وبذلك أضاف ريدين بعد الفعالية الى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الادارية ،ومنه أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الانماط الادارية كالتالي<sup>4</sup> :

- 1- الاهتمام بالإنتاج ،
- 2- الاهتمام بالعلاقات ،
- 3- الفعالية (وعرفها ريدين بأنها :الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه ) .

وقد نتج عن اضافة البعد الثالث الى الانماط القيادية الاربعة السابقة ،أربعة أنماط أكثر فعالية وأربعة أخرى أقل فعالية .

---

1 - علي عياصرة ومحمد محمود العوده الفاضل ،،الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ،مرجع سابق،صفحة 145 .  
2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ،صفحة 238-239 .  
3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ،مرجع سابق ،صفحة 239 .  
4 - علي عياصرة ومحمد محمود العوده الفاضل ،الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ،مرجع سابق،صفحة 145 .

جدول رقم 6: الأنماط القيادية الأساسية والأنماط الأكثر والأقل فعالية حسب نظرية ريدن

الأنماط الأساسية	الأنماط الأكثر فعالية	الأنماط الأقل فعالية
المتفاني: أولوية مطلقة للاهتمام بالعمل	البيروقراطي المستبد : تظهر فعالية هذا الأسلوب من أن اهتمام القائد بالعمل يكون ظاهرا لجميع ،ويؤدي ذلك الى دفع العاملين معه لتحقيق الاهداف المسيطرة	المستبد : تظهر عدم فعاليته نتيجة اعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات ،ولدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين ،كما أن العاملين يخافونه ولا يحبونه ،وبالتالي فهم يعملون فقط تحت التهديد والرقابة والضغط المباشرة
المرتبط : أولوية مطلقة للاهتمام بالعاملين	المطور: وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يعمل القائد الاداري على توفيره للعاملين والذي يمكنهم من تحقيق اعلى درجات الاشباع الوظيفي ،كل هذا يؤدي الى رفع درجة ارتباطهم بالمؤسسة مما يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الانتاج	المبشر(المجامل): تغيب عنه الفعالية نتيجة في رغبته في رؤية نفسه وفي أن يرى فيه الاخرون كشخص طيب،فسعيه للحصول على قبول الناس ،يمنعه من المخاطرة بأي اضطرابات في العلاقات السائدة،وذلك من أجل الحصول على الانتاجية المرغوبة
المنفصل : اهتمام محدود بكل من العمل والعاملين	البيروقراطي : تظهر فعاليته نتيجة اتباعه للعليمات والقواعد ،كما أنه يختفي وراء قناع وهمي من الرغبة في العمل والاهتمام به	المنهزم(التهرب): لاينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل وتأثيره السلبى على الروح المعنوية للعاملين ،بل أنه يعوق الاخرين في أدائهم ،عن طريق التدخل في مهامهم وحجب المعلومات اللازمة عنهم
المتكامل: اهتمام كبير بكل من العمل والعاملين	الرئيس: تظهر فعاليته في قدرته ومهارته في دفع الاخرين لأداء ما يرغب فيه،عن طريق اظهار الثقة بهم والعمل على كسب طاعتهم وولائهم	الوقوف: هذا القائد يعرف جيدا مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات ،ولكنه غير قادر على اتخاذ قرارات سليمة ،كما أن تركيزه يكون موجها نحو الضغوط التي يواجهها في الحاضر ،ومحاولة ارضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية

المصدر: علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل ،مرجع سابق ،صفحة 147-148.

ولقد حصر ريدين العوامل الموقفية التي تؤثر في اختبار النمط القيادي المناسب للموقف الاداري في ثلاثة عوامل هي<sup>1</sup>:

**1- متطلبات التكنولوجيا :** ويقصد بها الطرق التي يمكن أن يتم بها العمل ،فحسب ريدين كل طريقة من طرق العمل تتطلب سلوكا قياديا معيناً ،

**2- فلسفة المؤسسة ومتطلباتها والقيم السائدة فيها:** ويمكن الاستدلال عليها من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ،التقاليد والأعراف الخاصة بها،واللوائح التي تطبقها،

**3- العناصر البشرية في المؤسسة ومتطلباتها :** تتمثل في متطلبات القائد والمرؤوسين والزملاء.

**تقييم نظرية ريدين:** تكمن القيمة الحقيقية لهذه النظرية ،أن ريدين لم يحدد نمطا مثاليا وحيدا يكون صالحا لجميع المواقف ،وعلى الرغم من ذلك فقد تعرضت هذه النظرية الى عدة انتقادات ،وأهم ما يؤخذ عليها هو أنها تعتبر بعد الفعالية ثنائي غير مستمر - بمعنى أن هناك بعدين نقيضين فعال وغير فعال - وقد كان الأجدر أن يكون البعد ثنائي مستمر بمعنى أن يكون هناك درجات مختلفة من الفعالية وعدم الفعالية تتوقف على درجة ملائمة أو عدم ملائمة النمط لمتطلبات ومحددات الموقف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نواف كنعان ،القيادة الادارية ،مرجع سابق ،صفحة 369.  
<sup>2</sup> سعيد محمد المصري،التنظيم والإدارة:مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة،الاسكندرية:الدار الجامعية،1999.

## ثالثاً: نظرية دورة حياة القائد لهيرسي وبلانكارد

تدعى هذه كذلك بنظرية مستوى نضج العاملين ، لأنها تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن : مستوى نضج العاملين هو الذي يحدد النمط القيادي الملائم "، ويقصد بالنضج "درجة القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في الانجاز من جانب العاملين للمهام المطلوبة تنفيذها" .ومن هنا يتبين أن النضج له بعدان ،هما<sup>2</sup>:

- 1- القدرة (أونضج العمل) : وتقاس بالخبرة السابقة والمعرفة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة،
- 2- الرغبة (أوالنضج الشخصي) : وتقاس بمدى استعداد الفرد لتحمل المسؤولية ،والسعي الى تحقيق الأهداف ، والشعور بالولاء والانتماء للعمل والمؤسسة .

وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والعامل ،تمر عبر مراحل أساسية ،تسمى مراحل النضج الوظيفي ، وهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

- المرحلة الأولى: يكون العامل في هذه المرحلة عاملاً جديداً ،مما يجعله غير قادر على القيام بالمهام المطلوبة،وغير قادر على بناء علاقات مع رؤسائه وزملائه ،كما تكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة ،

- المرحلة الثانية : مع مرور الوقت يكتسب العامل بعض المهارات والمعارف المتعلقة بعمله الجديد ،والتي تكسبه القدرة على القيام بالمهام المناطة به،ومع هذا يظل مستوى أداء هذا العامل متدنياً في هذه المرحلة،

- المرحلة الثالثة: مع زيادة مرور الوقت يصبح هذا العامل قادراً على القيام بالمهام بشكل جيد ،وقادراً على بناء علاقات انسانية مع زملائه ورؤسائه ،ومع هذا فقد يفترق هذا العامل الى بعض الشيء من الثقة بالنفس والشعور بالأمان ،نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه،

- المرحلة الرابعة : قدرات العامل الجديد في هذه المرحلة تكتمل وتصل بشكل عال ،ونتيجة لذلك تزداد ثقته بنفسه ودرجة ولائه للمؤسسة ،مما يجعله تواقاً لتحمل مسؤوليات اضافية .

وبناء على هذه المراحل ،فان القائد يغير أسلوبه (أو نمطه) القيادي تبعاً لدرجة نضج عامليه ،وهذا فيما يتعلق بالبعدين التاليين:

- الاهتمام بالعمل (أو بالمهام) ،

- الاهتمام بالعاملين (أو بالعلاقات) .

فمثلاً اذا كان مستوى نضج العمل (القدرة) منخفضاً ،فان هذا يعني أن على القائد أن يوجه اهتمامه نحو العمل دون العلاقات.

<sup>1</sup>- حميدي ياسين، علي عسكر وحسن المرسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، صفحة167

<sup>2</sup>- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق مرجع سابق، صفحة297-298.

<sup>3</sup>- طارق عبد الحميد البديري ، اساسيات في علم ادارة القيادة ،مرجع سابق،صفحة 171-172.



وعلى ضوء ما سبق، يتبين أن باول هيرسي وكينث بلانكارد، اعتمدا في بناء نظريتهما على نتائج دراسات جامعتي أهايوا وميتشغان، ومن خلال نموذج هيرسي وبلانكارد، توجد أربعة أنماط (او اساليب) قيادية، يمكن ان يتبعها القائد تبعا لمستوى نضج العاملين، وفيما يلي وصف لهذه الأنماط:

**1- أسلوب التوجيه (او الاسلوب الأوتوقراطي):** يوجه القائد اهتمامه نحو المهام، عندما يكون مستوى نضج العاملين منخفضا، فيقوم القائد بإصدار اوامر وتعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة، يوضح للعاملين من خلالها ما يجب أن يقوموا به وكيف ينجزون تلك المهام<sup>1</sup>.

**2- أسلوب الاقتناع :** يوجه القائد اهتمامه نحو المهام والعلاقات عندما يكون مستوى نضج العاملين متدنيا نوعا ما، فيحاول التأثير في العاملين عن طريق الاقتناع وشرح المهام الموكلة اليهم، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة<sup>2</sup>، ويسعى هذا القائد الى تنمية الشعور بالثقة في النفس لديهم فيما يخص قدراتهم وكفاءاتهم في انجاز المهام، كما يشجع الاتصالات المتبادلة .

**3- أسلوب المشاركة :** يوجه القائد اهتمامه نحو العلاقات أكثر من المهام، عندما يكون مستوى نضج العاملين أكبر من المتوسط، اذ يسمح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويحافظ على الاتصالات النازلة والصاعدة ويساعدهم على اظهار واستغلال قدراتهم وكفاءاتهم .

**4- أسلوب التفويض :** يكون اهتمام القائد ضعيفا بكل من المهام والعلاقات عندما تكون درجة نضج العاملين مرتفعة، ويترك القائد للعاملين هامش حرية كبيرة، نتيجة قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة دون الحاجة الى المساعدة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> -Mahmoud Zouaoui et Samai Zouaoui-Karoui,Le Management : processus de gestion et fonction de l'entreprise ,2éme édition(Tunis : C .L.E.,1999)p.98

<sup>2</sup> -Mahmoud Zouaoui et Samia Zouaoui-Karoui,Op .cit .p98

<sup>3</sup> - -Mahmoud Zouaoui et Samia Zouaoui-Karoui,Op .cit .p98-99

**تقييم نظرية دورة حياة القائد لهيرسي وبلانكارد :** يعتبر نموذج هيرسي وبلانكارد من النماذج السهلة الفهم والاستعمال، ومع هذا فقد تعرض الى عدة انتقادات بسبب تطبيقاته المحدودة، وهذا من حيث<sup>1</sup>:

- أن كل عامل يظهر مستوى معين من النضج تجعل القائد في وضعية محيرة، وهذا فيما يتعلق باختيار الاسلوب أو النمط القيادي الملائم للموقف،

- أن النظرية تقتصر على عنصر واحد من متغيرات الموقف (مستوى نضج العاملين )، وتتجاهل المتغيرات الموقفية الأخرى التي تؤثر في اختيار نمط قيادي معين،  
- النموذج مؤسس على افتراض أن القائد يستطيع أن يكيف نمطه القيادي مع الموقف بسهولة ، وهذا نادرا ما يحدث .

---

<sup>1</sup>-Don Hellriegel et John W. Solcum, Op.cit., p.370.

## رابعاً : النظرية المعيارية لفرورم ويتون

يوجد اتفاق كبير بين الباحثين على أن<sup>1</sup>:

- اتخاذ القرارات يعتبر احدى أهم المهام الرئيسية التي يقوم بها القائد،
- طريقة اتخاذ القائد للقرارات أهمية كبرى ،لما لها من تأثير على مستويات الانتاجية والروح المعنوية .

وانطلاقاً من أهمية عملية اتخاذ القرارات للقادة ،قام فرورم ويتون سنة 1973 ببناء نموذج يركز على عملية اتخاذ القرارات ،ويقوم هذا النموذج على فرضية معينة مؤداها أن: "فعالية القيادة مقاسة بمعيار نجاح القرار ،تتحدى بمدى تناسب نمط القيادة المتبع مع ظروف الموقف"<sup>2</sup>. ووفقاً لهذه النظرية ،يوجد معيارين يمكن الاستعانة بهما لقياس مدى نجاح حل مشكلة تنظيمية معينة ،وهما<sup>3</sup>:

**1- معيار جودة القرار :** وهو يتعلق باعتبارات موضوعية ،مثل : التكلفة ،الايراد ،الانتاجية ،الابتكار ،... الخ،

**2- معيار قبول المرؤوسين للقرار :** وهو يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد ، مثل: درجة رضا المرؤوسين عن القرار المتخذ ،أو درجة تمسهم ،أو درجة الاشباع الذي يحققه القرار لهم .

ويستخدم نموذج فرورم ويتون خمسة انماط رئيسية للقيادة ،وسبعة قواعد لتحديد نمط القيادة الملائم لكل موقف .

**1 - أنماط القيادة :** وفقاً لفرورم ويتون فان القادة الذين يتخذون القرارات يتبعون احدى الاستراتيجيات التالية<sup>4</sup>:

**أ - نمط استبدادي أول (يرمز له ب AI):** يتخذ هذا القائد القرار بنفسه منفرداً ،وذلك بناء على المعلومات المتاحة لديه.

**ب - نمط استبدادي ثان (يرمز له ب AII):** يحصل القائد على المعلومات الضرورية من مرؤوسيه ،ثم يقوم منفرداً باتخاذ القرار دون أن يعلمهم بطبيعة المشكلة .

**ج - نمط استشاري أول (ويرمز له ب CI):** يعرض القائد المشكلة على كل مرؤوس على حدا ويحصل على اراء واقتراحات كلا منهم ،ثم بعد ذلك ينفرد باتخاذ القرار النهائي دون ان يتيح لهم فرصة المشاركة.

**د - نمط استشاري ثان (يرمز له ب CII):** يعقد القائد اجتماعاً مع مرؤوسيه ،يعرض المشكلة ويحصل على ارائهم واقتراحاتهم كجماعة ،ثم بعد ذلك ينفرد باتخاذ القرار النهائي .

**هـ - نمط جماعي (يرمز له ب GII):** يناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة ،ويطلب منهم ارائهم واقتراحاتهم ،من اجل ان يصل الى قرار يحظى بقبول النسبة الغالبة من افراد الجماعة التي يرأسها.

من خلال ما سبق ،يتبين أن هذه الأنماط تختلف فيما بينها حول درجة المشاركة التي يتيحها القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات .

1 - جبرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ،مرجع سابق ، صفحة 607-608.  
2 - احمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات،مرجع سابق،صفحة 243-245.  
3- احمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق ،صفحة 245.  
4 - طارق طه،ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر (الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ،2007)صفحة 615- 616.

**2 - أبعاد الموقف :** يتوقف اختيار القائد لإحدى الأنماط السابقة على طبيعة خصائص الموقف (أو المشكلة) الذي يواجهه، ولقد حدد فروم ويتون أبعاد الموقف من خلال سبعة أسئلة، يمكن تصنيفها الى مجموعتين<sup>1</sup> :

**أ- الاسئلة المتعلقة بجودة القرار:**

- هل يمثل معيار جودة القرار معيارا لنجاح القرار؟،
- هل المعلومات المتاحة للقائد تمكنه من اتخاذ قرارات عالية الجودة؟،
- هل أن أبعاد وعناصر المشكلة واضحة للقائد؟.

**ب - الاسئلة المتعلقة بقبول المرؤوسين للقرار:**

- هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا جوهريا ومهما في تنفيذ القرار؟
- هل هناك تأكيد من أن افراد القائد باتخاذ القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟،
- هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها من حل المشكلة؟،
- هل هناك احتمال لنشأة صراع بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟.

**3- قواعد اختيار النمط القيادي الملائم:** قدم فروم ويتون سبع قواعد معيارية لاختيار النمط القيادي الملائم لكل مزيج من خصائص الموقف، وتصنف هذه القواعد الى مجموعتين<sup>2</sup>:

**أ - قواعد صممت لحماية جودة القرار:**

- قاعدة انسجام الهدف :** اذا كانت جودة القرار مهمة ، والمرؤوسين غير مؤهلين لاتخاذ القرارات ، فيجب على القائد استبعاد أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ،
- قاعدة معلومات القائد:** اذا كانت جودة القرار مهمة، ولا يمتلك القائد المعلومات الكافية والخبرة اللازمة لحل المشكلة ، فعليه اذن استبعاد الاستراتيجيات الأوتوقراطية،
- قاعدة المشكلة غير المهيكلة :** اذا كانت جودة القرار مهمة ، والقائد لا يملك المعلومات الكافية والخبرة اللازمة ، وكانت غير واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها ، فعلى القائد هنا استبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرارات .

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 246 - 247.  
<sup>2</sup> - محمد سعيد انور سلطان. السلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.

## ب - قواعد صممت لحماية قبول المرؤوسين للقرار :

- **قاعدة القبول:** اذا كان معيار قبول المرؤوسين للقرار مهما لفعالية تنفيذية فينبغي على القائد استبعاد الأسلوب الأوتوقراطي ،

- **قاعدة أولوية القبول :** اذا كان قبول القرار مهما ،وليس من المؤكد قبول المرؤوسين للقرارات المتخذة بصورة منفردة من قبل القائد ،وكان المرؤوسون غير متحمسين لتحقيق أهداف المؤسسة ،فعلى القائد استخدام نمط مشاركة عال،

- **قاعدة العدالة :** اذا كانت جودة القرار غير مهمة ،ولكن قبول القرار مهم ،فعلى القائد استخدام أسلوب المشاركة ،

- **قاعدة الصراع :** اذا كان قبول المرؤوسين للقرار مهما لفعالية تنفيذه ،وكان هناك اختلاف في وجهات النظر حول كيفية تحقيق ما هو مطلوب ،فعلى القائد استبعاد الأساليب الاوتوقراطية .

### تقييم النظرية المعيارية لفروم ويتون :

لقد اثبتت عدة دراسات وبحوث صلاحية هذه النظرية ،ومن أهم هذه البحوث تلك التي أجراها فروم مع زميله جاجو ( Vroom & Jago ) سنة 1978 ، حيث توصلنا الى نتيجة تؤكد أن الأساليب الناجحة التي تبناها القادة لاتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل كانت منسجمة مع توصيات نموذج فروم ويتون<sup>1</sup> .  
ورغم ذلك ،فلقد تعرضت هذه النظرية الى عدة انتقادات ،اهمها<sup>2</sup>:

- أن هذه النظرية أهملت المتغيرات الموقفية المتعلقة بخصائص المرؤوسين (مثل :دوافعهم وحاجاتهم ) والمتعلقة بسلوك القائد (مثل: الحوافز التي يوفرها لمرؤوسيه ) رغم تأثيرها الكبير على جودة وقبول القرار ،

- أن هذه النظرية لم تبين كيفية الوصول الى تحقيق معيار جودة القرار، أو كيفية حل الصراعات بين الجماعة لتحقيق معيار قبول القرار .

<sup>1</sup> - رونالد .بي.ريجو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سابق،صفحة 437.  
<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق،صفحة 292.

## خامسا : نظرية المسار نحو الهدف لروبرت هاوس

حاولت نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس سنة 1971، والتي طورها ميتشل سنة 1974، الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين<sup>1</sup>.

ولقد اعتمد هاوس في بناء هذه النظرية على<sup>2</sup> :

- الفروض الرئيسية التي تضمنها نظرية التوقع في الدافعية، فهي تقرر أن : "فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه (نمط قيادته) التي تناولتها دراسات جامعة أهايو، أي على بعدي القيادة :
- الاهتمام بالمهام
- الاهتمام بالعاملين

ولقد اشتقت نظرية المسار نحو الهدف اسمها من الافتراض الأساسي الذي قامت عليه، وهو : "أن القائد الفعال هو الذي يوضح المسارات، التي من خلالها يتمكن المرؤوس من تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالمهام التي يؤديها والأهداف الشخصية، مما يجعل رحلته داخل هذه المسارات ميسرة"<sup>3</sup>.

ووفقا لهذه النظرية فان على القائد القيام بما يلي<sup>4</sup> :

- ازالة العقبات والعراقيل التي تعترض طريق الوصول الى الهدف ،
- زيادة الفرص للمرؤوسين من اجل الحصول على مستويات عالية من الرضا الوظيفي.
- اما وظيفة الدافعية للقائد فهي تتضمن ما يلي<sup>5</sup>:
- مضاعفة وزيادة ما يتلقاه المرؤوسون من مكافآت ،
- جعل طريق الوصول الى هذه المكافآت سهلا.

وبصفة عامة، فان استجابة المرؤوسين لقائدهم وفقا لهذه النظرية تكون ايجابية عندما يعتقدون ان هذا القائد سيساعدهم في الوصول الى اهدافهم، عن طريق توضيح سبل تحقيقها لهم<sup>6</sup>.

---

1 - علي عياصرة ومحمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، صفحة 153.  
2 - طارق طه، ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر، مرجع سابق، صفحة 598.  
3 - طارق طه، ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر، مرجع سابق، صفحة 598.  
4 - كامل محمد الغريبي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق، صفحة 209.  
5 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، صفحة 242.  
6 - جبرالد جرينبيرج وروبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 604.

وخلافا لنظرية فيدلر التي تفترض نمطا واحدا للقيادة يتصف به كل قائد تفترض نظرية المسار نحو الهدف أن الفرد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه ،ولقد استخدم هاوس في محاولته لتفسير أثر السلوك القيادي على دافعية وأداء المرؤوسين ورضاهم أربعة أنماط هي<sup>1</sup> :

**1 القيادة التوجيهية:** يقوم القائد بتوجيه المرؤوسين وتعريفهم بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ،دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو ابداء الرأي ، فضلا عن قيامه بوضع معدلات معيارية للأداء تمكنه من محاسبتهم ومراقبة أدائهم .

**2 القيادة التدميمية :** يهتم هذا القائد ببناء علاقات انسانية قوية مع مرؤوسيه ،ويحرص على توفير مناخ عمل يسوده روح المودة والصدقة ، وعلى معاملتهم كزملاء له وليس كمرؤوسين .

**3 القيادة المشاركة :** يشجع هذا القائد المرؤوسين على ابداء ارائهم واقتراحاتهم ،والتي تكون محل اعتبار أثناء عملية اتخاذ القرارات .

**4 القيادة الموجهة بالانجاز :** يقوم هذا القائد بتحديد أهداف طموحة تتحدى قدرات مرؤوسيه، كما يسعى وبصفة متواصلة الى تحسين وتطوير أدائهم ويبيدي هذا القائد ثقة كبيرة في قدراتهم . وتؤكد هذه النظرية على اختيار احد الانماط القيادية السابقة يعتمد على طبيعة متغيرات وعناصر الموقف والتي صنفها هاوس الى نوعين<sup>2</sup>:

**1- خصائص المرؤوسين :** وهي تتعلق ب:

أ- القدرة : يقل احتمال قبول المرؤوسين للقيادة التوجيهية كلما كانت قدرتهم على انجاز المهام بصورة فعالة

ب- مركز التحكم : ويقصد به مدى اعتقاد المرؤوسين بأنهم يتحكمون فيما يحدث لهم ، فالذين يؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم يرضون اكثر بالقائد المشارك، أما الذين يعتقدون أن ما يحدث لهم هو بسبب الحظ او القدر فيهم فهم يرضون اكثر بالقائد الموجه

ت- الدوافع والحاجات : ان حاجات المرؤوسين تآثر على سلوك القائد، فمثلا: الافراد من ذوي حاجات الانتماء والتقدير يتفاعلون بصورة ايجابية مع اسلوب القيادة التدميمية، أما الافراد ذو حاجات الاستقلالية والمسؤولية فيتفاعلون أكثر مع اسلوب القيادة المشاركة

**2- خصائص بيئة العمل:** وتشمل

أ- مهام المرؤوسين: كلما كانت طبيعة المهام غامضة وغير محددة كلما زاد احتمال قبول المرؤوسين بالقائد الموجه

ب- جماعة العمل: ان لخصائص الجماعة تأثير على اختيار نمط قيادي معين

ت- العوامل التنظيمية: ويقصد بها الأنظمة ،الاجراءات ،السياسات، المواقف الصعبة وظروف الضغط النفسي التي تحكم أعمال المرؤوسين

<sup>1</sup> - طارق طه ، ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر ،مرجع سابق ،صفحة 598 - 600 .  
<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ،مرجع سابق ،صفحة 244 - 247 .

تقيم نظرية المسار نحو الهدف لروبرت هاوس: بالرغم من اضافات هذه النظرية فهي تعتبر اول نظرية تستخدم متغيرات تتعلق بالدافعية باعتبارها الاساس في عملية التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين<sup>1</sup> الا انها تعرضت لبعض الانتقادات منها<sup>2</sup>:

- ان هذه النظرية لم تتضمن جميع عناصر ومتغيرات الموقف التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي، حيث لقيت هذه النظرية صعوبة تعميم النتائج نتيجة:
- اعتمادها على عينة تضم الافراد العاملين بالانتاج فقط
- عدم تجانس عينة الدراسة والتي ضمت مشرفين وعاملين غير مهرة

---

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 213

<sup>2</sup> - راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، صفحة 267



## المطلب الرابع: النظريات الحديثة

ويقصد بهذه النظريات الاطار الذي يركز على دور سمات القائد، الجماعية والبيئية في تفسير فعالية القيادة . وقد شمل هذا المدخل العديد من النظريات اهمها:

### أولا: النظريات القيادة التبادلية

هذا النمط من القيادة مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوسين<sup>1</sup>، فالقائد التبادلي هو الذي يوجه جهود مرؤوسيه ويثير دافعيتهم للعمل حيث يميل الى استعمال سياسة الجزرة اكثر من سياسة العصا.

ويتميز هذا القائد بمايلي:

-محاور جيد، فهو يمتلك مهارات اتصال عالية

-يمتلك قدرة عالية على الاقناع

-يعرف نفسه جيدا، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه

**تقيم نظرية القيادة التبادلية :** تهتم القيادة التبادلية بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد ، مثل: تحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء ، واتخاذ القرارات، والتي تهدف الى تحقيق الاستقرار للمؤسسة . لكن هذا النمط من القيادة لا يصلح للمواقف التي تهدف الى التغيير والتي تتطلب نوعية اخرى من المهام ،مثل :خلق ثقافة تنظيمية ،بناء فرق عمل ،فهذه المهام وغيرها تحتاج الى قدرات ومهارات تعرف باسم القيادة التحويلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عياصة ومحمد محمود العودة الفاضل، لاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ،مرجع سابق ص157  
<sup>2</sup>راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر ،مرجع سابق ،صفحة277-278

## ثانيا: نظرية القيادة التحويلية

**مفهوم نظرية القيادة التحويلية:** تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جيدا وهي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير المحول أو نمط القيادة التحويلية وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جدا والتي مازالت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتنا ظهرت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين<sup>1</sup>.  
بنيت هذه النظرية على أنماط وأبعاد قيادية هي:

- 1- **الجاذبية (التأثير المثالي):** وتعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطر بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والإحساس بالمهمة والثقة والتفاؤل وامتلاك الرؤية الواضحة والأهداف المحددة
- 2- **الحافز الإلهامي :** وهنا يعمل القائد كنموذج للمرؤوسين يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي.
- 3- **الاستشارة العقلية أو الفكرية :** وهنا يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويعمل على البحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية من قبل المرؤوسين<sup>2</sup>.
- 4- **الاعتبارات الفردية :** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بلطف ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.

**تقييم النظرية التحويلية:** يمكن القول ان مدخل القيادة التحويلية يطرح أبعاد جديدة لفهم طبيعة العملية القيادية ،والتأثير المفترض للقائد على أداء ورضا المرؤوسين ،فهي تحاول اثاره وحماس ودافعية المرؤوسين، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ،من اجل تحقيق معدلات أداء ورضا تفوق المعدلات الطبيعية<sup>3</sup>

<sup>1</sup>شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأثير، روابط العلاقات العامة، تدريسه في معهد إعداد المعلمين، دراسات تربوية، العدد h10.35 2017/02. الحادي عشر، تموز 2010، ص 25، 117

<sup>2</sup>خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013 ص78

<sup>3</sup>طارق طه ، ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر ،مرجع سابق ،صفحة 630

### ثالثاً: نظرية القيادة الزعامية

نظرية القيادة الزعامية ان: الزعامية خاصية فردية للقائد وتمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية التي تثير الاعجاب والانقياد الطوعي، مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.<sup>1</sup>

وتظهر أهمية القيادة الزعامية في تأثيرها القوي على سلوك المرؤوسين، فالأفراد الذين ينفقون لمثل هؤلاء من القادة يعتبرونهم أفراد غير عاديين وأبطالاً، فهم يعجبون بهم ويطيعونهم ويشعرون بمتعة وبمزيد من الرضا والنجاح عندما يعملون تحت قيادتهم<sup>2</sup>

**خصائص القائد الزعيم:** يتميز القائد الزعيم بعدة خصائص أهمها:<sup>3</sup>

- أ- الثقة بالنفس : القائد الزعيم لديه ثقة كبيرة في قدرته وفي صحة الأحكام التي يصدرها،
- ب- الرؤية المستقبلية : فهو يمتلك رؤية واضحة لتحسين الوضع الحالي، ويكون مستعداً للتضحية بكل شيء من أجل تجسيدها في الواقع،
- ج- السلوك غير عادي : يستخدم طرق ابداعية وغير تقليدية لتحقيق الأهداف،
- د- يعترف به الآخرون كأداة للتغيير : القائد الزعيم يعتبر الوضع الحالي عدواً له ويسعى إلى تغييره
- هـ- الحساسية للقيود البيئية : القائد الزعيم على دراية تامة بما يستطيع ولا يستطيع عمله .

**تقييم نظرية القيادة الزعامية :** اشارت نتائج عدة دراسات الى ان الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الملهمة يتميزون بمستويات عالية من الرضا والانتاجية، مقارنة بالأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التي تقوم على العلاقات التبادلية، الا ان بعض الباحثين يرون ان نمط القيادة الزعامية باعتباره نمط غير عادي، يكون أكثر فعالية في بعض الظروف والمواقف غير العادية او غير المتكررة، وليس في كل الظروف والأحوال العادية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر ،مرجع سابق ،صفحة278

<sup>2</sup>جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ،مرجع سابق ، صفحة592

<sup>3</sup>راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر ،مرجع سابق ،صفحة281

<sup>4</sup>طارق طه ، ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر ،مرجع سابق ،صفحة626

المبحث الثالث : المهارات والمهام القيادية

المطلب الأول : المهارات الذاتية

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس  
تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد  
ليصبحوا قادة<sup>1</sup>  
منها :<sup>2</sup>

1-**السمات الجسمية** : تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها  
تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق،  
كالصحة الجسمية والنفسية.

2-**القدرات العقلية** : المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية  
والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف  
باختلاف البيئات المجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة كما  
أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة.

3-**المبادأة والابتكار**: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو  
العمل ابتداءً وسبقاً للغير...وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها  
تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل،  
وتمكنه بالتالي من شحن عزيمتهم على أداء العمل...والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة  
يكون قائداً متسلطاً يضجر من النقد والنفاس سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره  
التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه.

4-**ضبط النفس**: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال،  
ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية...والقائد الناجح هو الذي تكون لديه  
القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع  
مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال، كما يتطلب منه  
مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.

<sup>1</sup>محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة  
ص69

<sup>2</sup>نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 319 ص 320 ص 323 ص 326

## المطلب الثاني : المهارات الفنية

وهي المهارات التي تتعلق بتجويد القائد، وإتقانه لعمله، وإمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.<sup>1</sup>

كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال التي تتخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة.<sup>2</sup>

والمهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج في المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، وتشتمل المهارات الفنية في:

الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في: رسم السياسة والتخطيط والإشراف وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وكذلك استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية.<sup>3</sup>

إن المزيج الملائم بين هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد، فإن نسبة المهارات الفنية تقل كلما ارتفع القائد في المستوى الإداري حيث تزيد المهارة الفكرية، من هنا نجد أن المهارات الفنية والفكرية تختلفان باختلاف مستويات القيادة، فالقاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية، على اعتبار القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013، ص55

<sup>2</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007، الطبعة الأولى، ص106

<sup>3</sup> علاء محمد سيد فنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الثانية، ص68

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص69 .

### المطلب الثالث : المهارات الانسانية

هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه<sup>1</sup>.

وتشمل جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع المعلمين والمجتمع الخارجي، والتفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسين مشكلاتهم، وتقبل النقد والآراء المخالفة، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة والتعبير عن مشاعر والآراء، والتعرف على ميول واتجاهات العاملين ومستوى رضاهم والبحث عن الوسائل التي تحقق إشباعها كالتفويض، والعمل الجماعي، وقيادة اللجان<sup>2</sup>.

وبشكل عام ينقسم العاملين الذين يتعامل معهم القائد ويعتمد عليهم إلى ثلاثة أنواع<sup>3</sup>:

**أولاً: الإيجابيون المتعاونون:** الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته، ويحققون الأهداف الموجودة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود؛

**ثانياً: المتجنبون:** وهي مجموعة ليس لها أي دور داخل الجماعة ولا يشتركون في اتخاذ القرار ولا يبذلون أي جهد، ولا يبتكرون أي فكرة؛

**ثالثاً: المعوقون ومثيرو المشكلات:** فهناك بعض الجماعات التي تعتمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء، ويرجع ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل، أو استعدادهم للعمل، ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء، وخلق المواقف التي تعوق العمل والابتعاد عن الأهداف.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى، ص 18  
<sup>2</sup> محمد صبيح الرشيدة، مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 الطبعة الأولى، ص 51  
<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 69

## المطلب الرابع: المهارات الادارية

ان نجاح المؤسسة اليوم يتوقف على مدى توافر الادارة الفعالة، او بعبارة اخرى على مدى توافر المهارات والقدرات الادارية لدى القائمين عليها. وتشير المهارات الادارية الى: "قدرة المدير على ادراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الاجزاء بالكل، وكذلك الأثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة"<sup>1</sup>. كما تشير الى قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم وتحقيق اهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين و اشباع حاجاتهم<sup>2</sup>.

ومن الدلائل الهامة التي تدل على كفاءة القائد في ادائه للعمل الاداري، هي توافر المهارات الادارية التالية:

المهارات الادارية المتعلقة بالوظائف الادارية: تتعلق هذه المهارة بوظائف المدير، وتتمثل في:

- 1- **مهارة التخطيط:** ويعرف بأنه: "مرحلة التفكير المنظم التي تسبق التنفيذ، لتحديد ما هو مطلوب التوصل اليه؟ وبأي الاساليب يتم ذلك؟ وبواسطة من؟ و اين؟"
- 2- **مهارة التنظيم:** ويعرف بأنه: "تجميع الأنشطة في وحدات ادارية، و انشاء العلاقات التنظيمية بينها، و امدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاهداف المسطرة."
- 3- **مهارة التوجيه:** ويعرف بأنه: "تعبئة جهود العاملين بالمؤسسة، من خلال القيادة التحفيز والاتصال."
- 4- **مهارة الرقابة:** وتعرف بأنها: "عملية قياس وتقييم اداء المرؤوسين، من اجل التأكد من ان الاهداف المسطرة قد تحققت"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص36

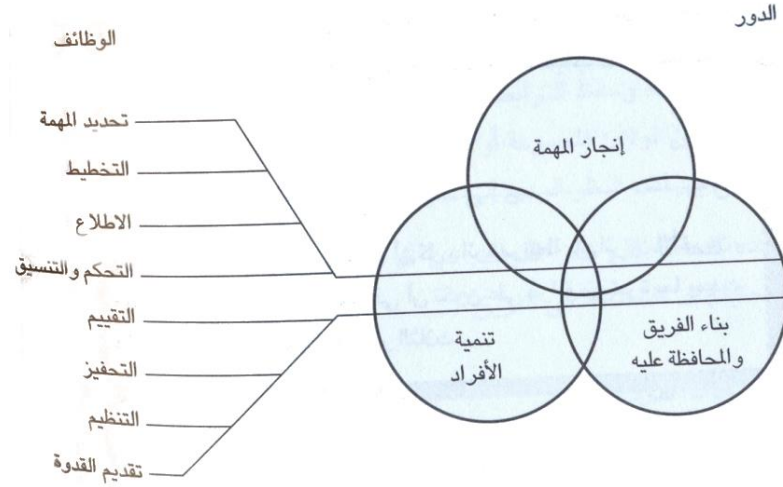
<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص338

<sup>3</sup> ابيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2010، ص74

**المطلب الخامس : المهام الثماني للقيادة**  
"لا يطير سرب البط البري ويتبع قائد السرب لقوة صيخته، وغنما لبراعة تحليقه." مثل صيني

هناك أدوار محددة لا بد من أدائها. والدور هو ما تقوم به، على العكس من سماتك وصفاتك التي تعبر عن شخصيتك وهويتك. ربما يتمثل الدور الشامل للقائد في ثلاث وظائف واسعة النطاق: إنجاز المهمة، بناء الفريق والمحافظة عليه، تنمية الأفراد، وقد يتمثل في وظائف أكثر تحديداً، والشكل التالي يُظهر قائمة توضيحية لتلك الوظائف.

### الشكل رقم 1: المهام الثماني للقيادة



المصدر : محمد عقون ، القيادة الناجحة ، الجزائر ص 09



### جدول رقم 7: المهام الثماني للقيادة

يحدد بدقة ما يجب إنجازه ويقسم تلك المهمة إلى أجزاء منفصلة.	تحديد المهمة
يصوغ طريقة فعالة لإنجاز المهام، بمعنى أنه ينظم الأشخاص والمواد والوقت والموارد بطريقة تيسر تحقيق الأهداف.	التخطيط
يخصص المهام والموارد للمرؤوسين بحيث يعرف كل شخص ما يتوقع منه القيام به و يدرك مدى أهمية مساهمته.	الاطلاع
يتأكد من أن الأمور تسير وفقاً للخطة المرسومة، ويكون حساساً في التعامل مع المشكلات والمعوقات وتكون لديه السرعة والبديهة في التعامل معها. وينسق عمل الفريق.	التحكم والتنسيق
يصدر أحكاماً دقيقة وسديدة بشأن المقترحات. يقيم الداء السابق ويكون حكماً جيداً على الأشخاص.	التقييم
يخلق لدى الفريق التزاماً واهتماماً بالمهمة ويحافظ عليه.	التحفيز
يرسم بسلوكه نموذجاً يجتدي للقيم والسلوكيات التي يرغب في رؤيتها في الآخرين.	تقديم القدوة
يشجع الأفراد والمجموعة، ويبني روحاً جيدة للفريق ويحافظ عليها.	تقديم الدعم

المصدر : محمد عقون ،القيادة الناجحة ،الجزائر ص10

## خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل، ان القيادة تقوم على التأثير، وان القائد حتى يتمكن من القيام بهذه العملية يجب ان يتمتع بصفات تميزه عن غيره من الأفراد تمكنه من التأثير عليهم .

وتبين كذلك ان موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها اغلب الباحثين والممارسين لها، حيث ان ممارسة القيادة الفعالة او اختيار القادة الفاعلين والأكفاء امر صعب، حيث ان هناك مجموعة من النظريات، بدءا بالنظريات التقليدية التي ركزت على شخصية وسمات القائد، مرورا بالنظريات السلوكية التي ركزت على الأسلوب الذي يتبعه القائد، الى النظريات الموقفية المبنية على الوقف بأبعاده المختلفة، الى النظريات الحديثة التي ركزت على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير فعالية القيادة .

وتبين أن المهارات القيادية يجب أن تتوافر لدى القائد وتكون متعددة ومتنوعة، وتكون ذاتية، فنية، انسانية، ادارية .

## الفصل الثاني:

### النماذج القيادية وأداء العاملين

## تمهيد :

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود المرؤوسين في المنظمات من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، متخذين في ذلك أفضل استخدام يمكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة لها، والقائد هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، مستعملا في ذلك العمليات والمهارات مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات .

ومن أجل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، نحو تحقيق هدف مشترك حيث يقوم الأفراد حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة لهم في المنظمة ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المنظمة<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> - بن يونس سامية ، اثر الاساليب القيادية الادارية على اداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير عمومي جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2016، ص2

## المبحث الأول : النماذج القيادية

توجد عدة تقسيمات لنماذج القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم النماذج القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النموذج الأوتوقراطي ، و النموذج الديمقراطي والنموذج الحر.

### المطلب الاول: مفهوم النموذج (النمط) القيادي

تعريف النمط القيادي: ويقصد بالنمط: "السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو: السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خياراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين" ويعرف النمط القيادي بأنه: "السلوك المتكرر للمدير في طريقة عمله، وأيضا يقصد به: السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقتناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم"<sup>1</sup>

بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الي تحقيق مرامي المنظمة و توجيه جميع أنشطتها. و انه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة ،سميا طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة و الاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلي نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته و طريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة و بالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ابو النصر مدحت ،،قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة،،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ،مصر(2012) الطبعة الاولى ،ص112  
<sup>2</sup>دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودور ها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للأراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012 ، ص05

## المطلب الثاني: أهم النماذج القيادية الفرع الأول: نموذج القيادة الأوتوقراطي

1- القيادة الأوتوقراطية\*، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي:<sup>2</sup>

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا بموضوعية
- الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط، تحديد أساليب العمل
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الادارية.

<sup>1</sup>المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011 ص45  
<sup>2</sup>نبيل محمد مرسي ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية؛2006ص260

## 2- أشكال القيادة الأوتوقراطية

**1-2 القيادة الأوتوقراطية التسلطية او التحكمية:** توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدوا استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته<sup>1</sup>

**2-2 القيادة الأوتوقراطية الخيرة:** يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته.<sup>2</sup>

**3-2 القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدوا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>انواف كنعان ، القيادة الادارية ،مرجع سبق ذكره،ص159،157

<sup>2</sup>السكرانه بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010ص149

<sup>3</sup>انواف كنعان ،القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره،ص162

### 3- مزايا النموذج الأوتوقراطي للقيادة:

- هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من " بروم و مان" منها:<sup>1</sup>
- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في ان تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية؛
  - الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما جراي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:<sup>2</sup>

- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛
- عندما يكون الموظفون جدد وقد ارتهم ببسطة؛
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية؛
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة؛
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة؛
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.

---

<sup>1</sup>نواف كنعان، القيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره، ص167  
<sup>2</sup>حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010ص44



4- عيوب النموذج الأوتوقراطي للقيادة: من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة
- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة واصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل؛
- إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد- الاتصالات الهابطة-من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين؛
- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛
- ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتهما (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك او تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع).

---

انواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص168، 180(بتصرف)

## الفرع الثاني: نموذج القيادة الديمقراطية

1تعريف: ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها<sup>1</sup>، كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:<sup>2</sup>

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

2-ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي:

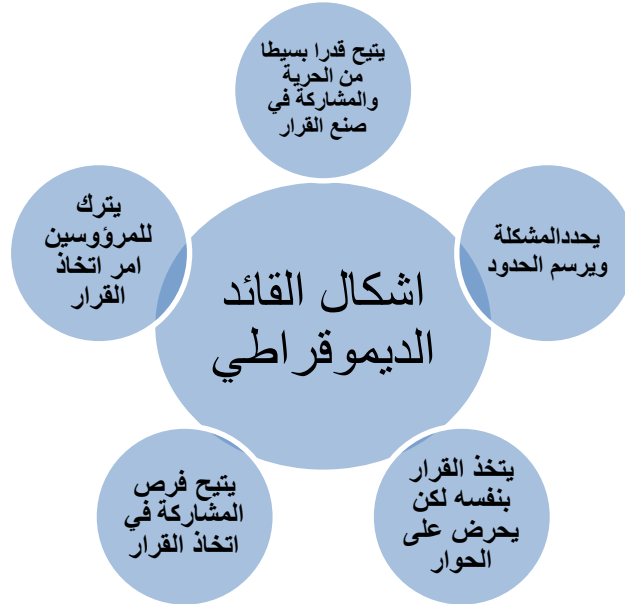
- 2-1: العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.<sup>3</sup>
- 2-2: المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتقوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها.<sup>4</sup>
- 2-3: تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان القوة والسلطوية، الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسرب الأفكار والخطط للمنافسين)<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط7 ، دار النهضة العربية، السعودية، 2003 ص526  
<sup>2</sup> حسن عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010 ص107  
<sup>3</sup> نواف كنعان ، القيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره، ص79  
<sup>4</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 102  
<sup>5</sup> عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والاداري، ط7 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007 ص260(بتصرف)

### 3- أشكال القيادة الديمقراطية:

- حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة:<sup>1</sup>
- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.
  - القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
  - القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه،
  - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
  - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم والشكل التالي يوضح اشكال القائد الديمقراطي

### الشكل رقم 2: أشكال القائد الديمقراطي



المصدر: اجتهاد الطالب

انواف كنعان ، القيادة الادارية ،مرجع سبق ذكره،ص219، 220،

#### 4- مزايا النموذج الديمقراطي للقيادة:

- رفع روح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛
- تحقيق الترابط الجماعي ويجاد جو اجتماعي سليم؛ - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛ - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
- إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب، دوران العمل ما يؤدي الى زيادة الإنتاج والأداء؛
- في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات :من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد .
- فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمله توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.
- كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد.<sup>1</sup>

#### 5-عيوب النموذج الديمقراطي للقيادة:

- ان المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي.<sup>2</sup>
- أن المشاركة تشكل مظهدا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ؛
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة؛
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص102

<sup>2</sup>نواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص247

<sup>3</sup>حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص107

## الفرع الثالث: نموذج القيادة الحرة أو الفوضوية:

**1- مفهوم النموذج القيادي الحر:** فى هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل فى أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلفة، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات ، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.<sup>1</sup>

و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي ' النمط الحر ' من صفات نذكر:<sup>2</sup>

- ضعف الشخصية:هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه؛
- التذبذب في اتخاذ القرارات؛ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة؛
- قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص112  
<sup>2</sup>فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع،بيروت، 2005 طبعة 7، ص239

## 2-مزايا النموذج الحر للقيادة:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلميه عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.
- زيادة الموظف ثقته بنفسه واقدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛
- يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها<sup>1</sup>.

- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع؛
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة ونقل المشاكل والمشاحنات بينهم<sup>2</sup>.

## 3-عيوب النموذج الحر للقيادة: على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا انه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله<sup>3</sup>.
- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا-؛
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية-؛- ضعف أداء المنظمة والعاملين؛
- غياب سلطة القائد عن الق ا رر يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ؛
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس؛
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله؛
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية<sup>4</sup>.

انواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص258

<sup>2</sup>حسن محمود حسن ناصر، الأتماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مرجع سبق ذكره، ص49

<sup>3</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ط7ص 26

<sup>4</sup>هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة:النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الاردن، 2008، ص 74

الجدول رقم 8: أوجه المقارنة بين النماذج القيادية

القيادة الحرة	الديمقراطي	الأوتوقراطية
الحرية الكاملة للجماعة و الفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد	تقرر عبر موافقة القائد	كل السياسات يقرها المدير
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب و لا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسة للأهداف الجامعة و الأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من البديل	مراحل الفعاليات و أساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات و رفاق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم و تقسيم العمل يترك للجماعة	يحدد المدير عادة عمل الفرد و المهمات و فريق العمل
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك و لا يحاول الاطراء أو الانتظام في سياق الأحداث	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الاطراء و النقد و يحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في اطراء أو نقد عمل الأعضاء و يتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطة للمشاركة

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، ص80

### المطلب الثالث: أهمية النموذج القيادي و تأثيراته:

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلاً ذلك إن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف للى كونها تمثل القدرة علي توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة، و كذلك القدرة علي حث الآخرين للأيمان بها و اعتمادها و هي بالأساس عملية التأثير علي سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة و أهدافها بالأساس مبنيان علي الطريقة أو المنظمة الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة.  
كما و تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير علي تقدم العمل و الإبداع في المنظمة في التأثير علي تقدم العمل و الإبداع سيما عندما يصبح الطرق العمل و للفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد 7، 2011، ص 251



## المبحث الثاني: أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية، وذلك أن أداء العاملين يعتبر حر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها، فيستخدم أرباب العمل أو الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع من المهارات في تقييم الاداء، ويلجأ الافراد الى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذا بالنسبة للهيئة الادارية ايضا تلجأ الى هذه الوسيلة .

### المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

#### الفرع الاول: تعريف أداء العاملين

اختلفت التعاريف العديدة للأداء نذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف :

**أولاً:** تعريف راوية حسن: عرف الاداء على أندرة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث فيقاس على اساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الاداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو ما قابل للقياس على اساس النتائج المحققة.<sup>1</sup>

**ثانياً:** يقصد بادارة الموارد البشرية او ادارة الافراد، الادارة التي تهدف الى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط اداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها باعلى كفاءة ممكنة.<sup>2</sup>

**ثالثاً:** كما يعرف أداء العاملين بأنه الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية باعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

#### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الابعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الاخر يخرج عن سيطرته، كما يغري بعض الباحثين تلك الصعوبة الى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الاداء الوظيفي<sup>3</sup>، الى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- كيدر عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص، ادارة أعمال، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2015، ص59.

<sup>2</sup> - نظيمي شحادة وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، الطبعة الاولى، ص14.

<sup>3</sup> - قرماش وهيبية، علاقة الانماط القيادية بالاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص90.

**أولاً:** غياب الاهداف المحددة : المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب اداؤها، لا تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك .

**ثانياً :** عدم المشاركة في الادارة : ان عدم مشاركة الموظفين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى تدني مستوى الاداء لدى هؤلاء الموظفين<sup>1</sup>.

**ثالثاً:** مشكلات الرضا الوظيفي : ان عدم الرضا الوظيفي او انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الاساسية في تدني الأداء ،والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء<sup>2</sup>.

**رابعاً:** التسبب الاداري : يعتبر التسبب الاداري من المظاهر الادارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين ،كما يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل<sup>3</sup>.

**خامساً :** اختلاف مستويات الادارة : من العوامل المؤثرة على اداء العاملين عدم نجاح الأساليب الادارية التي ترتبط بين معدلات اداءهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه ،فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلوات والمكافآت والحوافز المالية الاخرى التي يحصل عليها<sup>4</sup>.

---

- قديري عائشة ،العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى اداء العاملين ،مذكرة ماستر،تخصص مراقبة تسيير ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2016،ص29.

2 - روان عفاف ،اثر الولاة التنظيمي علي تحسين اداء العاملين ،مذكرة ماستر ،تخصص مراقبة التسيير ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2015،ص46.

3 - روان عفاف ،اثر الولاة التنظيمي علي تحسين اداء العاملين، المرجع نفسه ،ص47.

4 - روان عفاف ،اثر الولاة التنظيمي علي تحسين اداء العاملين، المرجع نفسه ،ص47.

## الفرع الثالث : أهداف ومحددات أداء العاملين

بما أن أداء العاملين هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها ان تأثر على هذا الأداء ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء .

**أولاً :** أهداف أداء العاملين : لأداء العاملين عدة اهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد،
- 2- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها ،
- 3- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين،
- 4- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب ،
- 5- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

**ثانياً:** محددات أداء العاملين : ان أداء العاملين يمكن النظر اليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

- 1- الجهد :يشير الى نتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه ،
  - 2- القرارات : فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية .
  - 3- ادراك الدور او المهمة : الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور
- الأداء =الدافعية .القدرة .الادراك "حيث ان الدافعية هي : قوى تنشيط وتوجيه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".

<sup>1</sup>- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، مرجع سابق ،ص25.  
<sup>2</sup>- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ،المرجع نفسه ص26.

## المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين

### الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

**أولاً :** ان تقييم اداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الاعمال المحاطة بهم وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل .

**ثانياً :** كما عرف تقييم الاداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل ،لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به <sup>1</sup>.

**ثالثاً :** ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ،وذلك للتحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ،وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر ، او ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس: <sup>2</sup>

- 1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد او نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى
- 2- أن التقييم يشمل الحكم على نجاح وترقية في المستقبل من ناحية أخرى .

**رابعاً :** بمعنى اخر فان تقييم اداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء ،في محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة اليهم ،او المحتملة ان توكل اليهم في المستقبل ،وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به،وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون ،الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ، مرجع سابق ص75.

<sup>2</sup> -انس عبد الباسط عباس ، ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ،مرجع سابق ص25.

<sup>3</sup> -محمد محمد ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ، مصر ،2009،ص753.

## الفرع الثاني : طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق حيث من الممكن تحديد طرائق تقييم الأداء الى مجموعتين المجموعة الاولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر او الادارة والمجموعة الثانية الطرائق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية .

**أولاً: طرائق التقييم التقليدية :** تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وان كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الاحكام المحددة فيها ومن هذه الطرائق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ولمقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الاجباري والطريقة المقالية وأدناه شرح لبعض الطرق <sup>1</sup>.

**1- طريقة الترتيب البسيط :** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الاداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل ،حيث يضع المقدم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء الى الأسوأ أداء اذ ان كل الافراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الافراد أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب

لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ويأتي قدر ما هي درجة الافضلية ،كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة شخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل وذلك فان الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن ان يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين ،

**2- طريقة المقارنة المزدوجة :** ويقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الافراد العاملين يخضعوا هم ايضاً للتقييم في مجموعة نفسها .

**3- طريقة التدرج :** وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي : الاداء المرضي والاداء الغير مرضي والاداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل الادارة او المقيم ومن ثم يتم مقارنة أداء الافراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة ادائه لذلك فان كل فرد من الأفراد العاملين اما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي .

<sup>1</sup>- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007، الطبعة الثالثة ،ص248ص249،

**ثانيا : طرائق تقييم الأداء الحديثة :** تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الاداء الى تقليل درجة الاخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ،ومن هذه الطرق مايلى: <sup>1</sup>

- 1- مقياس التدرج على أساليب السلوكي ،
- 2- مقياس الملاحظات السلوكية ،
- 3- الادارة بالأهداف ،
- 4- مركز التقييم .

وفيما يلي نستعرض طريقة الادارة بالأهداف: <sup>2</sup>

طريقة الادارة بالأهداف : ان الطرق السابقة لتقييم كفاءة العاملين تعتمد على الادارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير القياس وعن الحكم على كفاءة اداء مرؤوسيه ،وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الادارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الاداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي ،حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم الاداء ومعايره في الماضي والمستقبل .

---

<sup>1</sup>- نظمي شحادة واخرون ، الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ،مرجع سابق ،ص78ص79.  
<sup>2</sup>- انس عبد الباسط عباس ،ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ،مرجع سابق،ص280.

## الفرع الثالث : عناصر تقييم أداء العاملين

يقصد بالعناصر لتقييم اداء العاملين الاجراءات التطبيقية التي تساهم في انجاح وفعالية عملية تقييم الاداء ومنها :<sup>1</sup>

**أولاً :** المشرف المباشر : الرئيس المباشر هو اكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكاته ،يضاف الى ان ذلك الرئيس المباشر هو لأدرى بجوانب القوة والضعف في الأداء ،المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الاوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه ،ومع ذلك فان الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس او ذلك ،وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة .

**ثانياً :** تقييمات الأفراد : ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل ،حيث يقوم كل موظف بتقويم زملائه في المجموعة تحت اشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري ،يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال وهي :<sup>2</sup>

- 1- طريقة الترتيب : وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الاحسن الى الاسوأ ،
- 2- طريقة التقديرات: وفيها يتم اعطاء درجات على سلم التقدير ،
- 3- طريقة التشريعات : حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب الاداء او لتلك الخاصة ،وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات الاجتماعية داخل العمل ،ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الادارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والادارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل .

**ثالثاً :** من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الافراد ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال ادارة الافراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء ان التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الافراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم ارشادهم وتوجيههم من قبل الادارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية ادائهم ،

اما وجهة نظر الافراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقسيمات دورية هدفها تعديل الاداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور او الترقيات ،كما وانه من الضروري ان تكون هناك الى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير الرسمية هدفها المتابعة وتصحيح الاخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الافراد العاملين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،الطبعة الثالثة ،مرجع سابق ص120ص121 .

<sup>2</sup> - احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ، 2011 الطبعة الثانية ،ص414 .

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس وعلي حسين ،ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الثالثة ،مرجع سابق ،ص26ص27 .

**رابعاً :** اجراءات التقييم :بعد تحديد المقيم والوقت لابد من اتباع اجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية واهم اجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم <sup>1</sup>.

**خامساً :** المقيمون الخارجيون :يمكن ان يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة "خبراء" يجري استدعاهم للقيام بتقييم امكانية شخص لغرض ترقيته في منظمة معينة ،ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم اذ ان الشخص الخارجي لا يمكن ان يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة اضافة الى أن التقييمات الخارجية مكلفة <sup>2</sup>.

### **المطلب الثالث : تحسين أداء العاملين**

#### **الفرع الأول : مفهوم تحسين أداء العاملين**

**أولاً:** يعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور أو الانحراف في الاداء الفعلي والتي قد تعود الى عنصر من عناصر الاداء الفعلي والتي قد تعود الى عنصر من عناصر الاداء ،ومن نتجه عمليا تحسين الاداء الى علاج القصور في مدخلات ،عمليات او مخرجات نظام ادارة الاداء <sup>3</sup>.

**ثانياً :** هي عملية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الاخطاء اثناء العمل ،وذلك لتقليل الفجوة بينما يجب ان يكون وما نحن عليه الان <sup>4</sup>.

**ثالثاً:** هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات ،وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى ،ويتطلب تحسين اداء اية منظمة توازن العناصر الاربعة التالية "الجودة ،الانتاجية ،التكنولوجيا والتكلفة" لأن توازن هذه العناصر يؤكد ان توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ،ويطلق على هذا المنهج المتكامل ،ادارة التحسين الشامل <sup>5</sup>.

1- نظمي شحادة وآخرون ، الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ،مرجع سابق ،ص87.

2- وليد حميد رشيد الأميري ،تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،2016،ص88.

3- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، مرجع سابق ،ص30.

4- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ، مذكرة ماستر ،المرجع سابق،ص30

5- قرماش وهيبية ،علاقة الانماط القيادية بالاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية ،اطروحة دكتوراه ،مرجع سابق ،ص99.



## الفرع الثاني : أهمية وأهداف تحسين الأداء

**أولاً:** أهمية تحسين الاداء :تكمن اهمية تحسين الاداء من خلال النقاط التالية :<sup>1</sup>

- 1- تساهم عملية تحسين الاداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة ،
- 2- تقوم عمليات تحسين الاداء بدور بارز في تحقيق الارباح تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات ،
- 3- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء،
- 4- زيادة الانتاجية والأداء الوظيفي ،
- 5- يساعد الافراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل ،
- 6- يساعد على مهارات الاتصال بين الافراد .

**ثانياً :** أهداف تحسين الأداء "تكمن أهداف تحسين الأداء في تحقيق الآتي : <sup>2</sup>

- 1- تخطيط اراء العامل،
- 2- وضع الاهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية ،
- 3- وضع توقعات الاداء ،
- 4- قياس الاداء الحقيقي للموظف مقابل الاداء المرغوب ،
- 5- توفير الاسس لتميز أداء العامل ،
- 6- تحديد الاحتياجات التدريبية ،
- 7- توجيه وتبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الاداء ،
- 8- تنمية المهارات والقدرات الذهنية للأفراد.

<sup>1</sup>- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ، مذكرة ماستر ،مرجع سابق،32.  
<sup>2</sup>- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ، مذكرة ماستر ،مرجع سابق ،ص33.

## الفرع الثالث : فوائد واجراءات تحسين الاداء

**أولاً:** الفائدة من تحسين الاداء : تكمن الفائدة من تحسين الاداء من خلال عدة عناصر من أهمها 1:

- 1- التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى ،
- 2- استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهلة،
- 3- يعمل على اكتساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم،
- 4- تطوير اداء العاملين يساعدك على اختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم ،
- 5- يعمل تحسين الاداء على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطوير في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها،
- 6- تحسين الاداء على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى و الافضل في العمل،
- 7- تحسين الاداء بالعمل على توفير الوقت المهدور والمبدول في نشاطات غير انتاجية .

**ثانياً "اجراءات تحسين الأداء:** ان واحد من اهم الاهداف العملية لتحقيق الاداء هي تحسينه من خلال اتباع الاجراءات التالية 2:

- 1- تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء :لابد من تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين اذ ان تحديد الاسباب ذو اهمية لكل من الادارة والموظفين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الاداء والتقليل من الصراعات بين الادارة والموظفين من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض ادائه ،
- 2- تطوير خطة العمل للوصول الى الحلول : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الادارة والعاملين من جهة ، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الاداء فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين اداءهم وإزالة مشكلات الاداء ،
- 3- الاتصال المباشر : ان الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو اهمية في تحسين الاداء ،ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

1- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ،مرجع سابق، ص34.  
2- قديري عائشة ، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى أداء العاملين ، مذكرة ماستر ،مرجع سابق ،ص35.

## خلاصة الفصل :

في ظل التغيرات التي طرأت على القيادة ظهرت ثلاثة أنواع من النماذج القيادية وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة ، والنموذج القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، اما النموذج الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، بينما نجد ان نموذج القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وقد أثبتت الدراسات أن لكل نموذج ومميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين .

يتحدد مستوى أداء العمال بمجموعة من العوامل، بعضها ينتج عن الفرد، وبعضها خارج عن سيطرته ويخضع لحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها ،حيث ان بعضها يؤثر على ادراكه ،وبعضها يؤثر على قدراته، والبعض الاخر يؤثر على دافعيته ، واسلوب القيادة من العوامل التي تؤثر عليه ،ولا يوجد عامل اهم من الاخر ،فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى اداء العمال .

الفصل الثالث :  
الاطار التطبيقي  
للنماذج القيادية  
وتأثيرها على أداء  
العاملين (دراسة  
حالة مؤسسة نفضال  
سعيدة )

## تمهيد :

سعت الجزائر لاحتواء قطاع المحروقات من اول وهلة منذ استقلالها ؛حيث عملت على تامينها بتاريخ 24 فبراير 1971 كما عملت على انشاء مؤسسات لاحتواء هذا القطاع وكان لمؤسسة "سونطراك" الحظ في احتواء واحتكار هذا القطاع كليا دون منازع ؛وفي سنة 1987 خضعت لمبدا تقسيب العمل بهدف احداث فعالية اكثر.

**المبحث الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال**

**المطلب الاول: نشاتها ومهامها**

**نشاتها :**

تم بناء مؤسسة نפטال من طرف شركات اجنبية سنة 1973 كما انها شركة وطنية تجارية وتوزيعية للمواد البترولية وهس مؤسسة ذات اسهم حيث يبلغ راسمالها 15.6500.00 دج ؛واصبحت فرع 100 من مجمع سونطراك بحيث ان تسمية "نפטال" كلمة متكونة من مقطعين :

NAFT: نפט (وهي كلمة مشهور تعني البترول )

AL: ال(هي حرف من اسم البلاد الجزائر )

اذن مؤسسة نפטال تعني نפט الجزائر

كما انها دخلت حيز التنفيذ في جانفي 1981 كانت حين ذلك مكلفة بتصفية وتوزيع المواد البترولية وفي سنة 1987 بعد هذا النشاط عن المؤسسة تم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع فاصبح دورها تعميم غاز الببتترول المميع داخل القارورات واعادة تكوين البوتان ( Butane ) كما انها تشهد عملية تجديد في هيكلها التنظيمي لمسايرة التطورات العالمية.

## - مهامها:

- منذ 1987 اصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية والغاز عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في :
- جميع انواع الوقود ( البنزين ؛ المازوت ؛ الغاز ؛ الكليروزين)
  - تعمير غاز البترول المميع ( بروبان) داخل القارورات واعادة تكوين البوتان .
  - الزفت بجميع انواعه والمواد الخاصة ؛ الاطارات المطاطية ؛ الغاز الطبيعي كالوقود وازافة كغاز البترول كوقود سير غاز
  - زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية
- بالازافة الى مجموعة من المهام الاخرى مثل:
- تكرير البيتوم ؛ تمبيع الغاز وتعباته ؛ عملية التخزين وتسييرها
- موقعها الالكتروني :**

[www.poratail.naftal.dz](http://www.poratail.naftal.dz)

## المطلب الثاني: موقع مؤسسة نפטال سعيدة وهيكلها التنظيمي

### 1- موقع المؤسسة: GPL

يقع مركز مديرية نפטال سعيدة في المنطقة الصناعية رقم 01 تتمثل مهمتها التموين بالاحتياجات الطاقوية وتوزيع المواد البترولية يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 طريق الرباحية وجنوبا خط السكة الحديدية الرابط بين بشار والمحمدية ؛ اما غربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية ؛ تتربع على مساحة 4 هكتار .

### 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

أ- مختلف الدوائر الموجودة على مستوى المؤسسة :

### - مدير المؤسسة:

له الاولوية وحرية التحكم وتحديد ؛تقدير وتحقيق الاتفاقيات والعقود واصدار القرارات الداخلية في ما يخص تحركات وتصرفات المستخدمين والنشاطات التقنية والمالية.

## - الامانة :

تقوم بتنظيم استعمال الزمن للمدير وتسيير تجهيزات مكتبه وضمان الاتصالات الداخلية والخارجية.  
**- مسؤول الامن الداخلي :**

يسهر على حماية امن الشركة ويساعد المدير فيما يخص حماية الممتلكات والمحافظة عليها  
- دائرة الاعلام والتسيير :  
تهتم بتسيير الملفات الادارية للمستخدمين ؛ متابعة الغيابات والعطل واوراق تسجيل الحضور ؛ اضافة الى اجور المستخدمين.  
**- مصلحة الموارد البشرية:**

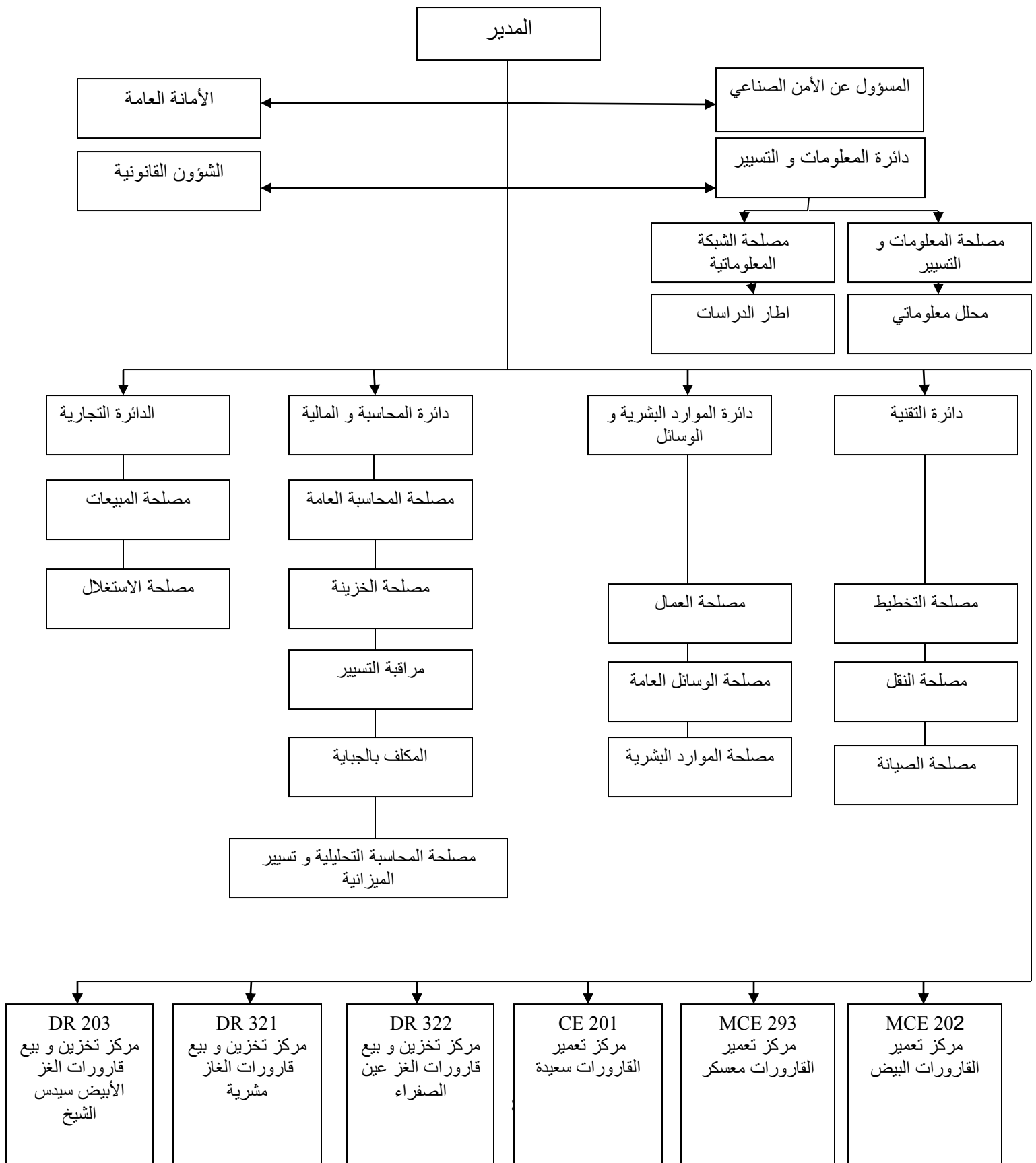
تقوم بمراقبة وتسيير مسيرة العمال منذ بداية عملهم الى نهايتها ووضع المخططات السنوية للتكوين وتطبيق قوانين التمهين  
**- مصلحة الوسائل العامة :**

تقوم بتنظيم كافة الوسائل المتعلقة بالشراء ومنتجات المؤسسة من المواد المكتسبة وتنظيم المهمات وتسيير وسائل النقل الخفيفة ونظافة الاماكن وتموين المخزن الداخلي  
**- دائرة التوزيع :**

مهمتها التخطيط وكيفية استعمال التجهيزات ؛ ضمان ومراقبة الانتاج والتموين والتخزين ؛ تقديم الاقتراحات والتعديلات وتضم مصلحتين :  
- مصلحة الاستغلال  
- مصلحة البيع  
**- الدائرة التقنية والصيانة :** وتتضمن:

- مصلحة دراسة الطرق والمراقبة : حيث تهتم بدراسة البنية التحتية للتخزين والتوزيع  
-المصلحة التقنية: تتمثل مهمتها في وضع التجهيزات والعتاد قصد الاستغلال على مستوى البنية التحتية (من ملفات الداخلية لمؤسسة نفضال سعيدة)

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**  
الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع سعيدة





## المبحث الثاني : تحليل ومناقشة اجراءات الدراسة

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلا علمي وتفسير نتائجها والاستفادة منها وتحقيق الاهداف التي بنيت عليها واختبار فرضياتها ، تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب

الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

## صدق وثبات :

الجدول رقم(01) نتائج ثبات وصدق الاستبيان.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
<b>النماذج القيادية</b>			
النموذج الأوتوقراطي	8	0.526	0.725
النموذج الديمقراطي	8	0.651	0.806
النموذج الحر	6	0.750	0.866
<b>أداء العاملين</b>	<b>10</b>	<b>0.665</b>	0.815

من خلال الجدول نلاحظ بأن معامل ثبات Alpha Cronbaches لأبعاد محور النماذج القيادية كلها جاءت مقبولة حيث بلغت غتد بعد النموذج الأوتوقراطي (0.526) بينما قدرت عند النموذج الديمقراطي (0.651) والنموذج الحر (0.750)، كما قد بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور أداء العاملين (0.665) وهي قيمة مقبولة أيضا. ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ أن قيم صدق كانت متراوحة بين (0.725) و(0.866) وهي كلها قيم جيدة تدل على صدق الأداة

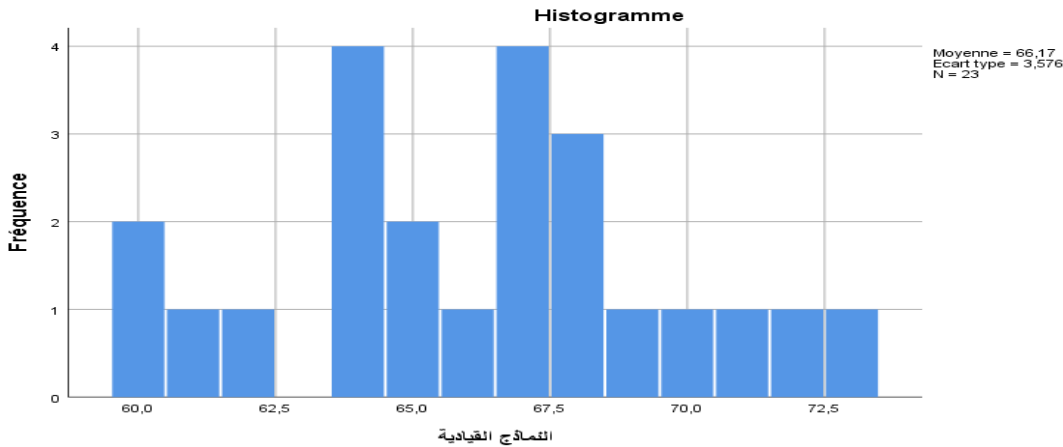
## اختبار التوزيع الطبيعي:

### الجدول رقم(02) اختبار kolmogorov-smirnov للنموذج القيادي

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
النموذج الأوتوقراطي	0.145	0.200
النموذج الديمقراطي	0.121	0.200
النموذج الحر	0.139	0.200
محور النماذج القيادية	0.113	0.200

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج v 26spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig) للنموذج الأوتوقراطي (0.200) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أن بيانات هذا البعد تتبع التوزيع الطبيعي، في حين بلغت قيمة (sig) لبعد النموذج الديمقراطي (0.200) وهي أكبر من (0.05) والذي يعني أن بيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بينما بلغت قيمة (sig) لبعد النموذج الحر (0.200) وهي أكبر من (0.05) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فيحين بلغت قيمة (sig) للمحور ككل (0.200) وهي أيضا أكبر من (0.05) إذن فبيانات محور النماذج القيادية تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن توضيح هذه النتيجة في الشكل التالي:



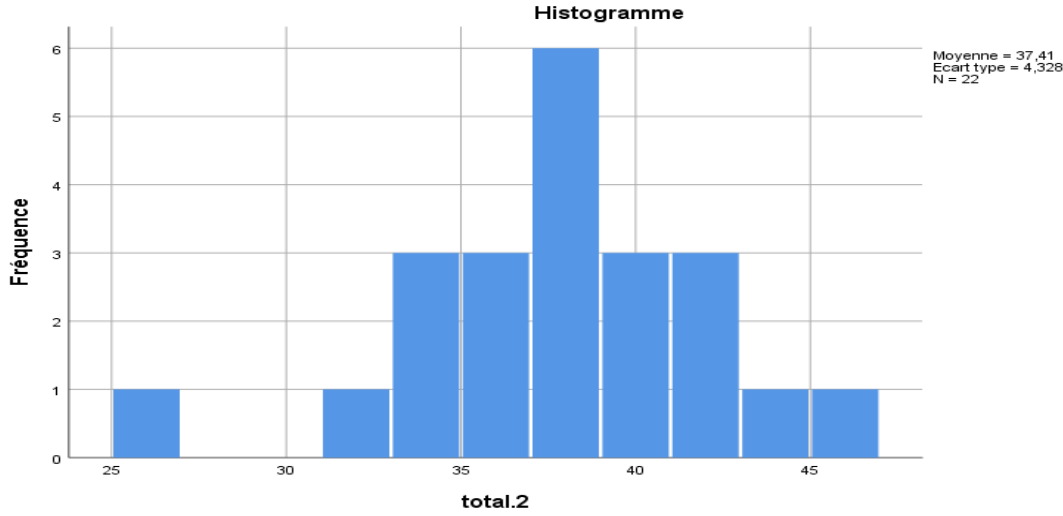
الشكل رقم(01) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للنماذج القيادية

الجدول رقم(03) اختبار kolmogorov-smirnov لأداء العاملين

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
محور أداء العاملين	0.145	0.200

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss v 26**.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig) لمحور أداء العاملين (0.200) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني هذا محور تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن توضيح هذه النتيجة في الشكل التالي:



الشكل رقم(02) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لأداء العاملين

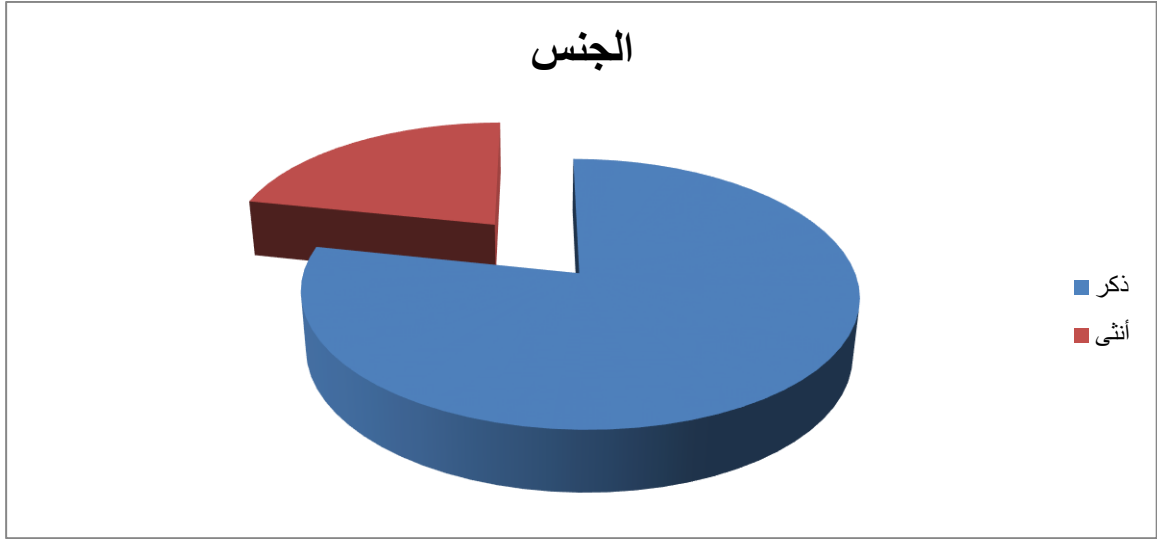
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجنس:

الجدول (04) تحليل البيانات المتعلقة بالجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%78.3	18	ذكر
%21.7	5	أنثى

تظهر نتائج الجدول أن نسبة العمال الذكور بلغت %78.3 في حين نجد بأن نسبة الإناث فقد كانت %21.7



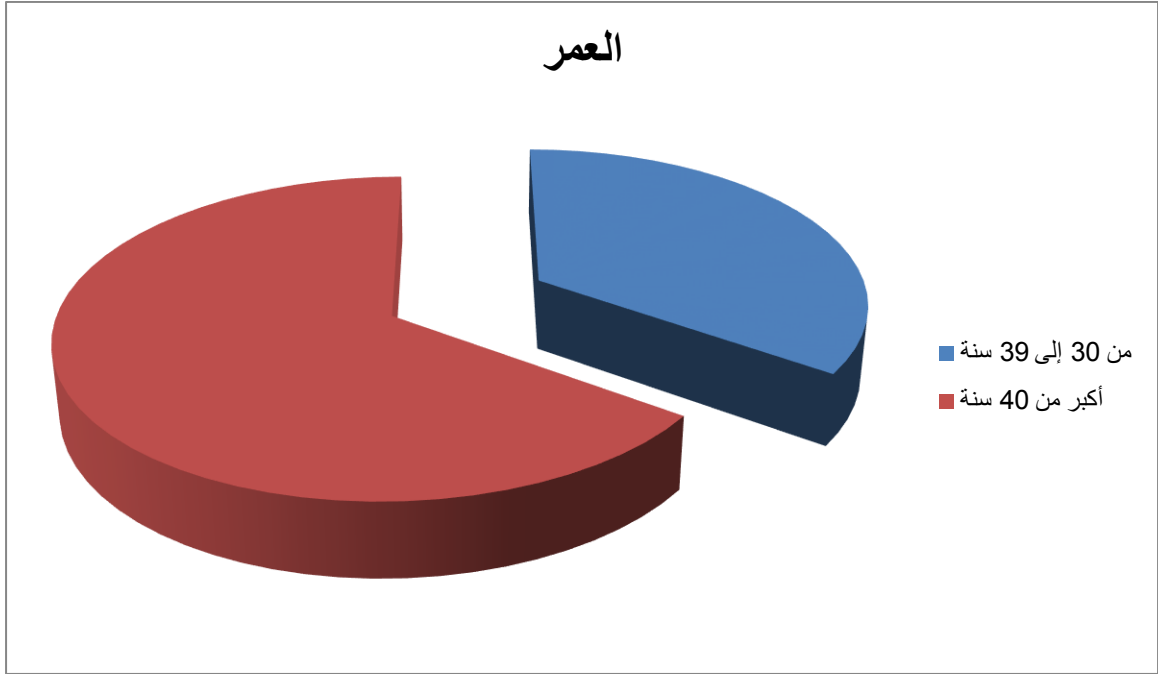
الشكل رقم (03) البيانات المتعلقة بالجنس

**العمر:**

الجدول (05) تحليل البيانات المتعلقة بالعمر

النسبة	التكرار	العمر
%34.8	8	من 30 إلى 39 سنة
%65.2	15	أكبر من 40 سنة

يتضح من خلال المعطيات الظاهرة في الجدول على أن نسبة العمال الذين يبلغون من العمر 30 إلى 39 سنة فقد كانت %34.8، في حين بلغت نسبة العمال الذين يفوقون 40 سنة %65.2



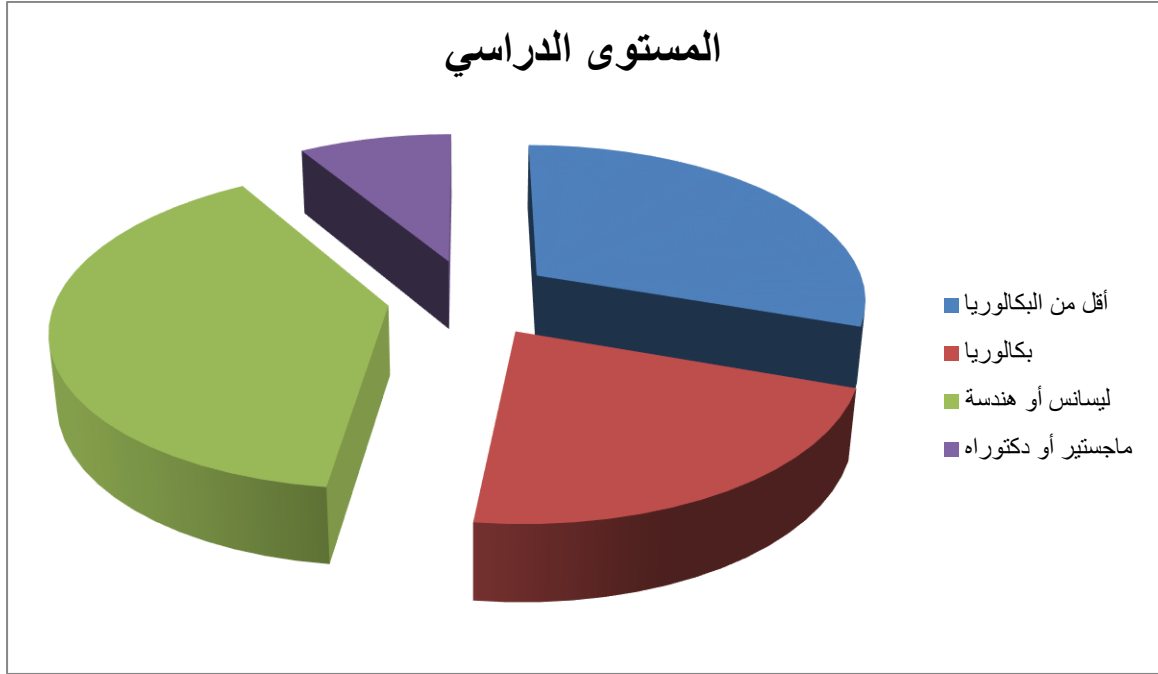
الشكل رقم (04) البيانات المتعلقة العمر

### المستوى الدراسي:

الجدول (06) تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
30.4%	7	أقل من البكالوريا
21.7%	5	بكالوريا
39.1%	9	ليسانس أو هندسة
8.7%	2	ماجستير أو دكتوراه

تشير معطيات الجدول على أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى أقل من البكالوريا 30.4%، بينما بلغت نسبة المتحليين على بكالوريا 21.7%، كما ونجد نسبة 39.1% تشير للعمال الذين لديهم مستوى ليسانس أو هندسة، بينما 8.7% ف لديهم مستوى ماجستير أو دكتوراه



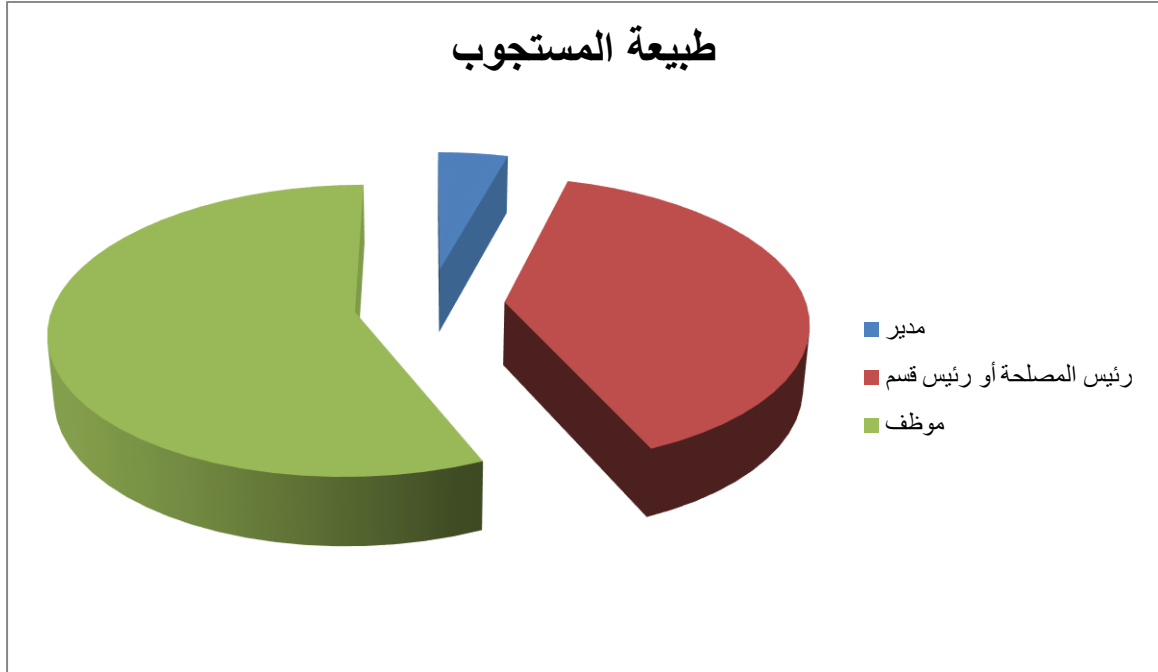
الشكل رقم (05) البيانات المتعلقة بالمستوى الدراسي

### طبيعة المستجوب:

الجدول (07) تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المستجوب

النسبة	التكرار	طبيعة المستجوب
4.3%	1	مدير
39.1%	9	رئيس المصلحة أو رئيس قسم
56.5%	13	موظف

من خلال الجدول نلاحظ بأن من بين أفراد العينة المختارة هناك مدير واحد بنسبة 4.3%، بينما قد بلغت نسبة رئيس مصلحة أو رئيس قسم 39.1%، والموظفين فقد كانت نسبتهم 56.5%



الشكل رقم (06) البيانات المتعلقة بطبيعة المستجوب

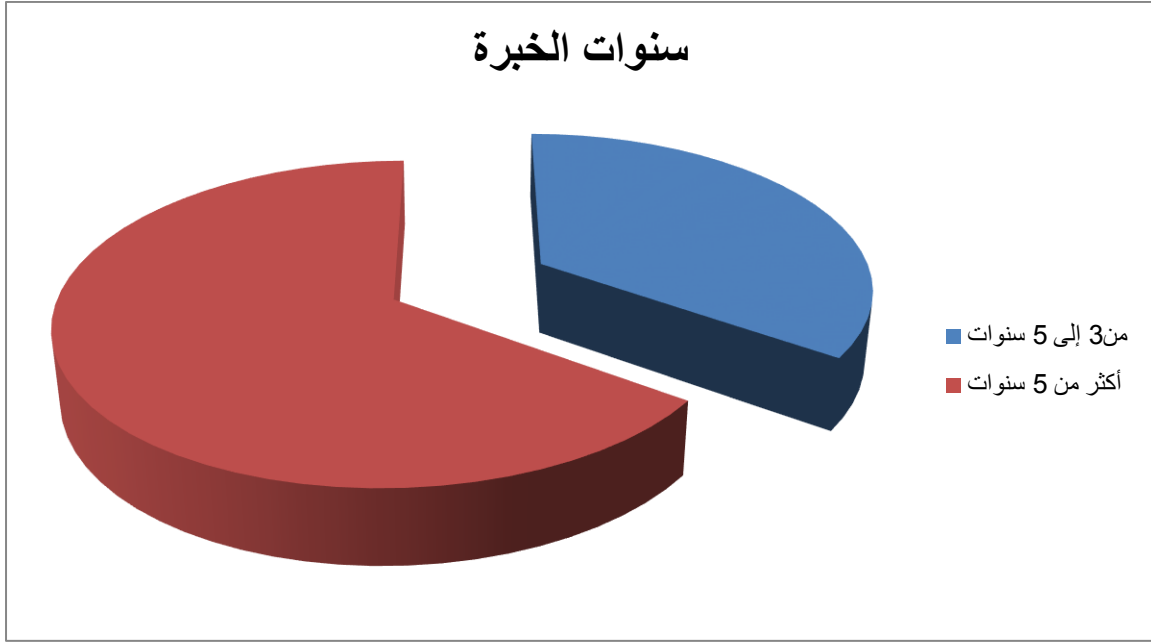
### سنوات الخبرة:

الجدول (08) تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
34.8%	8	من 3 إلى 5 سنوات
65.2%	15	أكثر من 5 سنوات

نلاحظ من خلال الجدول أن 34.8% من عينة الدراسة يمتلكون أقدمية مقدرة بين 3 إلى 5 سنوات، في حين بلغت نسبة العمال الذين لديهم أقدمية تفوق 5 سنوات 65.2%





الشكل رقم (07) تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة

أدوات تحليل البيانات: تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (09) يوضح حساب المتوسطات المرجحة.

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

## محور النماذج القيادية

### النموذج الأوتوقراطي

الجدول رقم (10) يوضح حساب المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على النموذج الأوتوقراطي

الرقم	النموذج الأوتوقراطي	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	لا يقبل أي اعتذار للتأخير أو الغياب.	3.00	1.087
02	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم.	2.83	1.029
03	يعطي القائد قدرا ضئيلا من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.	2.57	0.662
04	يسعى القائد إلى تطبيق تعليماته بحذافرها.	3.04	0.825
05	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	2.57	0.843
06	يتوفر قدر ضئيل من الثقة بين القائد والأتباع.	2.43	0.728
07	لا يهتم القائد بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته.	2.70	0.822
08	مصدر الخبرة المستخدمة في اتخاذ القرار هي الإدارة العليا فقط.	3.30	0.974
<b>المجموع الكلي للبعد</b>		<b>2.80</b>	<b>3.396</b>

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للنموذج الأوتوقراطي (2.80) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على البعد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الثامنة "مصدر الخبرة المستخدمة في اتخاذ القرار هي الإدارة العليا فقط" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.30)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة " يتوفر قدر ضئيل من الثقة بين القائد والأتباع " بمتوسط حسابي قدره (2.43) وهو ما يقابل "غير موافق".

## النموذج الديمقراطي

الجدول رقم (11) يوضح حساب المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على النموذج

### الديمقراطي

الرقم	النموذج الديمقراطي	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.78	0.600
10	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية.	3.65	0.775
11	يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين.	3.35	1.027
12	يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب.	3.09	0.848
13	يمنح القائد الحرية التامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم.	3.48	0.898
14	يعتبر القائد العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية.	3.65	0.832
15	يأخذ القائد في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.	3.65	0.775
16	المهم بالنسبة للقائد بناء فريق عمل عالي الأداء.	3.26	0.752
<b>المجموع الكلي للبعد</b>		<b>3.48</b>	<b>3.541</b>

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للنموذج الديمقراطي (3.48) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على البعد كانت بدرجة "موافق"، حيث جاءت التاسعة" القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية عشر " يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب " بمتوسط حسابي قدره (3.09) وهو ما يقابل "محايد".

## النموذج النموذج الحر

الجدول رقم (12) يوضح حساب المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على النموذج

الحر

الرقم	النموذج الحر	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يمتلك القائد ضعف الشخصية في اتخاذ القرار.	2.35	0.832
18	لا يهتم القائد بالمواظبة على العمل.	2.48	0.730
19	يتهرب القائد من إبداء الآراء والملاحظات للعمال.	2.13	0.869
20	يحصد العمال على الخبرة نتيجة إستقلالية العمل.	2.91	0.848
21	نتيجة عدم التوجيه السليم والرقابة الفعالة من قبل القائد يفسد مناخ العمل.	3.09	0.900
22	يعتمد العمال الرقابة الذاتية دون اللجوء إلى القائد.	2.87	0.920
	<b>المجموع الكلي للبعد</b>	<b>3.16</b>	<b>3.407</b>

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للنموذج الحر (3.16) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على البعد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الواحدة والعشرون "نتيجة عدم التوجيه السليم والرقابة الفعالة من قبل القائد يفسد مناخ العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.09)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة التاسعة عشرة " يتهرب القائد من إبداء الآراء والملاحظات للعمال " بمتوسط حسابي قدره (2.13) وهو ما يقابل "محايد".

## محور أداء العاملين

الجدول رقم (13) يوضح حساب المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على محور أداء العاملين

الرقم	أداء العاملين	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تشجيع قائدك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.	4.23	0.752
02	عدم تفويض السلطات لك يعيق تحسين أدائك.	3.64	1.049
03	ضعف التفاعل بينك وبين قائدك يساهم في إنخفاض مستوى أدائك.	3.45	0.912
04	اهتمام القائد باقتراحات العمال يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.	3.64	0.953
05	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.	4.00	0.436
06	يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات بينهم.	3.73	0.631
07	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء.	3.82	0.853
08	تقييم الأداء يعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم.	4.05	0.999
09	هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء.	3.09	0.921
10	تحقيق العدالة في تعامل قائدي معي يدفعني على رفع مستوى أدائي.	3.77	0.973
	<b>المجموع الكلي للبعد</b>	<b>3.74</b>	<b>4.328</b>

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لأداء العاملين (3.74) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على البعد كانت بدرجة "موافق"، حيث جاءت العبارة الأولى "تشجيع قائئك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة التاسعة " هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء" بمتوسط حسابي قدره (3.09) وهو ما يقابل "محايد".

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية نصت على:

هناك تأثير للنماذج القيادية على أداء العاملين لدى مؤسسة نفضال سعيدة

الجدول رقم (14) تأثير النماذج القيادية على أداء العاملين

المتغير التابع: أداء العاملين				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: النماذج القيادية
قبول أو رفض	Sig	R <sup>2</sup>	R	الانحدار b	الانحدار a	
الفرضية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط			
رفض	0.050	0.179	0.423	78.756	0.423 <sup>a</sup>	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النماذج القيادية وأداء العاملين كانت 0.423 بنسبة 42% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup>=0.179 أي أن 17% من التغيير

في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النماذج القيادية

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.050 وهو مساوي لمستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النماذج القيادية وأداء العاملين وعليه يتم قبول الفرض

الصفرى القائل لا تؤثر للنماذج القيادية على أداء العاملين لدى مؤسسة نفضال سعيدة

$$Y = 78.756 + 0.423X_1$$

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

نصت على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنموذج القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة

الجدول رقم (15) تأثير النماذج القيادية على أداء العاملين

المتغير التابع: أداء العاملين				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: النموذج الأوتوقراطي
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	الانحدار b	الانحدار a	
قبول	0.012	0.277	0.277	37.904	0.526 <sup>a</sup>	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النموذج الأوتوقراطي وأداء العاملين كانت 0.526 بنسبة 52.6% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.277$  أي أن 27.7% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النموذج الأوتوقراطي كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.012 وهو أصغر من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج الأوتوقراطي وأداء العاملين وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل يؤثر النموذج الأوتوقراطي على أداء العاملين لدى مؤسسة نفعال سعيدة

$$Y = 37.904 + 0.526X_1$$

## الفرضية الفرعية الثانية:

نصت على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنموذج القيادي الديمقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نפטال سعيدة

الجدول رقم (16) تأثير النماذج القيادية على أداء العاملين

المتغير التابع: أداء العاملين				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: النموذج الديموقراطي
قبول أو رفض	Sig	R <sup>2</sup>	R	الانحدار b	الانحدار a	
الفرضية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط			
رفض	0.818	0.003	0.052	26.383	0.052 <sup>a</sup>	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النموذج الديمقراطي وأداء العاملين كانت 0.052 بنسبة 5.2% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.003$  أي أن 0.3% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النموذج الديمقراطي كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.818 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج الديمقراطي وأداء العاملين وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل لا يؤثر النموذج الديمقراطي على أداء العاملين لدى مؤسسة نפטال سعيدة

$$Y = 26.383 + 0.052X_1$$



### الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنموذج القيادي الحر على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة

الجدول رقم (17) تأثير النموذج الحر على أداء العاملين

المتغير التابع: أداء العاملين				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: النموذج الحر
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط			
رفض	0.859	0.002	0.040	14.469	0.040 <sup>a</sup>	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين النموذج الحر وأداء العاملين كانت 0.040 بنسبة 4% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.002$  أي أن 0.2% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النموذج الحر

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.859 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على عدم وجود عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج الحر وأداء العاملين وعليه يتم قبول الفرض الصفري القائل لا يؤثر النموذج الحر على أداء العاملين لدى مؤسسة نفعال سعيدة

$$Y = 14.469 + 0.040X_1$$

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل استعرضنا النماذج القيادية واثرها على أداء العاملين وهذا من خلال اجراءات منهجية علمية بها نستطيع التوصل الى نتائج تؤكد لنا صحة او خطأ الفرضيات التي بنينا عليها دراستنا هذه ، حيث تم تطبيق دراستنا على عينة من افراد مؤسسة نفعال سعيدة بهدف التعرف على مدى تأثير النماذج القيادية على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة .

# الخاتمة العامة

تعتبر القيادة المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال ،مما جعل الدراسات تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري ،وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير ايجابا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة .

وتبين كذلك ان موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها اغلب الباحثين والممارسين لها ،حيث ان ممارسة القيادة الفعالة او اختيار القادة الفاعلين والأكفاء امر صعب ، حيث ان هناك مجموعة من النظريات ، بدءا بالنظريات التقليدية التي ركزت على شخصية وسمات القائد ،مرورا بالنظريات السلوكية التي ركزت على الأسلوب الذي يتبعه القائد ، الى النظريات الموقفية المبنية على الوقف بأبعاده المختلفة ، الى النظريات الحديثة التي ركزت على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير فعالية القيادة .

وذلك بواسطة الاقناع الشخصي بدل السلطة ،الا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي ، فقد أرجعها البعض أن القائد يملك المهارات (فنية ،انسانية ،فكرية ،وشخصية ) للقدرة على التغيير والرؤية المستقبلية فهي أساس يرتكز عليه القادة في التأثير على مرؤوسيهم ،في حين أن هناك من أرجعها الى مدى قدرة القائد على التكيف مع المواقف التي يواجهها أثناء قيادته سواء مع المرؤوسين أو المنظمة ككل أو البيئة الخارجية ،وهذا ما يبين أن القيادة الادارية لها دور أساسي في تنمية قدرات العاملين من أجل أداء المنظمة باعتبار ان العنصر البشري أهم مواردها .

وللقيادة الادارية وسائل في التأثير على أداء العمال ،فتعرضنا في هذه الدراسة الى ثلاثة نماذج منها:

النموذج الديمقراطي ،الذي ينتج جماعة متعاونة وايجابية ، والنموذج القيادي الاوتوقراطي الذي يحقق الاستقرار إلا انه قد ينتج جماعة سلبية غير متعاونة ،وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة ،والنموذج الثالث هو النموذج القيادي الحر فهو مختلف عن النموذجين السابقين ، أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يعطي الحرية في اختيار الأسلوب المناسب للعمل ،مما يؤدي في بعض الأحيان لانتشار نوع من الفوضى .

ومن خلال دراستنا الميدانية لهذا الموضوع وهذا من اجل الاجابة على الاشكالية المتبناة مامدى تأثير النماذج القيادية على العاملين في مؤسسة نפטال سعيدة ،وجدنا تناقضا كبيرا بين اجابات افراد العينة ،ولكن اغلبهم اتفقوا على ان النموذج المؤثر بكثرة هو النموذج الأوتوقراطي .

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تحصلنا على نتائج نلخصها في عدة نقاط متبوعة ببعض الاقتراحات والتوصيات :

### اولا: نتائج اختبار الفرضيات:

**بالنسبة للفرضية الرئيسية:** هناك تأثير للنماذج القيادية على أداء العاملين لدى مؤسسة نفعال سعيدة؟

تم رفض هذه الفرضية لأن 17% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النماذج القيادية

### بالنسبة للفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنموذج القيادي الأوتوقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة؟  
تم قبول الفرضية لأن

27.7% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النموذج الأوتوقراطي

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنموذج القيادي الديمقراطي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة؟

تم رفض الفرضية لأن 0.3% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النموذج الديمقراطي

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنموذج القيادي الحر على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سعيدة؟

تم رفض الفرضية لأن 0.2% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في النموذج الحر

## توصيات ومقترحات :

- . على القادة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وعدم جعلها مقتصرة على الادارة العليا فقط
- . ليس على القادة تشجيع المناقشة الجماعية في اساليب العمل فقط بل عليهم تفويض بعض السلطات للعاملين من اجل تحمل المسؤولية
- . ان اغلب العمال يريدون تشجيع قادتهم لهم لدفعهم لانجاز اعمالهم بكفاءة فعلى القادة عدم اهمال التحفيز المادي والمعنوي من اجل رفع من كفاءة مرؤوسيههم
- . على القادة التخفيف من استخدام النموذج الأوتوقراطي والتوجه نحو النموذج الديمقراطي

# قائمة المراجع

## الكتب باللغة العربية

- اسامة خيرى ،الجديد في القيادة الادارية ،دار الراهة والنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، 2013،الطبعة الاولى
- مدحت ابو النصر ،قادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،2009، الطبعة الاولى ،
- السيد عليوه ، تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ،2001، الطبعة الاولى
- محمد الصيرفي ، القيادة الادارية الابداعية،الاسكندرية ،دار الفكر الجامعي ،2006
- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان ،دار الشروق ،2003،
- محمد اسماعيل بلال ،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2005) ا
- محمد سعيد انور سلطان،السلوك التنظيمي (الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة ،2003)
- نواف كنعان ،القيادة الادارية ، (عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع 2009) الطبعة الاولى /الاصدار الثامن
- <sup>1</sup> طارق عبد الحميد البدرى، اساسيات في علم ادارة القيادة ، (عمان :دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،2002) الطبعة الاولى
- صديق محمد عقيقي واحمد ابراهيم عبد الهادي،السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية(الاسكندرية:مكتب عين شمس ،2003)
- <sup>1</sup> سعيد محمد المصري،التنظيم والادارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة(الاسكندرية:الدار الجامعية ،1999)
- <sup>1</sup> حسين حريم،مبادئ الادارة الحديثة :النظريات والعمليات الادارية ووظائف المنظمة(عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع،2006)
- اسامة خيرى ، الجديد في القيادة الادارية ، دار الراهة والنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2013 ،
- مدحت ابو النصر ،قادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،2009، الطبعة الاولى
- حميدي ياسين، علي عسكر وحسن الموسوي،علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ( الكويت :دار الكتاب الحديث،1999) الطبعة الاولى
- محمد حسين العجمي ، القيادة التربوية :الاشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية (الاسكندرية :دار الجامعة الجديدة ،2008)
- نواف كنعان ،القيادة الادارية ، /الاصدار الثامن (عمان :دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2009) الطبعة الاولى،
- علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل ،الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، (عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع،2006) الطبعة الاولى،
- طريف شوقي ،السلوك القيادي وفعالية الادارة ،( القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،1993)
- طارق عبد الحميد البدرى ،اساسيات في علم ادارة القيادة ، (عمان:دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،2002) الطبعة الاولى،
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك التنظيمي (الاسكندرية :الدار الجامعية ،2001)



- راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر (الاسكندرية: الدار الجامعية ،2003) - أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات (الاسكندرية :دار المعرفة الجامعية ،1995)
- عبد الرحمن توفيق ، المناهج التدريبية المتكاملة:منهج المهارات الادارية والمهارات السلوكية والقيادية ، (الجيزة مركز الخبرات المهنية الادارية ،2004) الطبعة الثالثة
- رونالد.ي. ريجيو ، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي،ترجمة لفارس حلمي (عمان:دار الشروق للنش والتوزيع ،1999)
- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ،مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،(عمان : دار الفكر ،2004) الطبعة الثالثة
- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام ابو قحف ومحمد بلال ،محاضرات في السلوك التنظيمي (الاسكندرية : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ،2002)
- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ،ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة لرفاعي محمد واسماعيل على بيسيوني (الرياض :دار المريخ ،2004)
- سعيد محمد المصري،التنظيم والإدارة:مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة،الاسكندرية :الدار الجامعية،1999.
- طارق طه،ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر (الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ،2007
- محمد سعيد انور سلطان.السلوك التنظيمي،الاسكندرية :دار الجامعة الجديدة ،2003
- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ، 2013
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن، الطبعة الثالثة
- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013
- أحمد عبد الرحمان عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007
- محمد سيد فنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،، 2012 الطبعة الثانية،
- أسامة خير، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى<sup>1</sup>
- 2- محمد صبيح الرشيدة، مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 الطبعة الأولى
- احمد ماهر ،الادارة المبادئ والمهارات ،الاسكندرية،الدار الجامعية ،2004،

#### الكتب باللغة الأجنبية:

- Cqrol Kennedy , **Toutes les théories du mangement** :les idées essentielles des auteurs les plus souvent cites , 3éme édition ( paris :Maxima laurent du Mesnil ,2003)
- James L .Gibson ,John M .Ivancevich & James H . Donnelly , **Organizations : Behavior , Structure , processe**, 6th edition (Homewood,1988)
- Don Hellriegel et John W .Slocum , **Management des organisations** ,2éme édition (pris : De BoeckUniversité ,2006)

## المذكرات

- بارة شفيعة ، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل شهادة الماجستير ،جامعة سطيف،2010،
- بن يونس سامية ، اثر الاساليب القيادية الادارية على اداء الموارد البشرية ،مذكرة ماستر، تخصص تسيير عمومي جامعة المسيلة ،الجزائر ،2016،
- قديري عائشة ،العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى اداء العاملين ،مذكرة ماستر،تخصص مراقبة تسيير ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2016
- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010
- كيدر عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ،تخصص،ادارة أعمال،جامعة اكلي محند اولحاج البويرة ،الجزائر ،2015
- قرماش وهيبية ، علاقة الانماط القيادية بالاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية ،اطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة وتسيير رياضي ،جامعة الجزائر 3،الجزائر ،2015
- قديري عائشة ،العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الادارية ومستوى اداء العاملين ،مذكرة ماستر،تخصص مراقبة تسيير ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2016

## الملتقيات والمجلات:

- محمد بوهزة ورفيق مرزوقي ، القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري "،الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ،14-15 افريل 2009،
- عبد المالك هبال وعلي قرين ،"اثر سلوك القيادة على جودة القرارات في المؤسسة "،الملتقى الدولي حول : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة ،14-15 افريل 2009،
- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأثير، روابط العلاقات العامة، تدريسه في معهد إعداد المعلمين، دراسات تربوية، العدد
- h10.35 2017/02/ الحادي عشر، تموز 2010
- هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4،العدد 7، 2011



## استبيان موجه للعاملين بمؤسسة نفضال سعيدة حول النماذج القيادية وتأثيرها على اداء العاملين

السلام عليكم

يندرج هذا الاستبيان في اطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ويناقد موضوع النماذج القيادية وتأثيرها على اداء العاملين لذا ارجو منكم التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان  
ثم التكرم بقراءة العبارة بالتأني والإجابة بوضع علامة (x) امام الاختيار الذي ترونه مناسب  
علما ان اجابتم ستكون مفيدة جدا للبحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط  
وفي الاخير لكم جزيل الشكر علي مساعدتكم وتعاونكم

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية  
البيانات الشخصية :

ضع العلامة ( x ) في المربع المقابل للإجابة المختارة :

الجنس

انثي

ذكر

العمر

اقل من 30 سنة

من 30 الى 39 سنة

اكبر من 40 سنة

المستوي الدراسي

-اقل من البكالوريا

-بكالوريا

ليسانس او هندسة

ماجستير او دكتوراه

طبيعة المستجوب:

موظف

مدير  رئيس المصلحة او رئيس قسم

سنوات الخبرة

اقل من 3 سنوات

من 3 الى 5 سنوات

اكثر من 5 سنوات

المحور الثاني : النموذج القيادي

الرقم	العبارة	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة
01	النموذج الاوتوقراطي					
	لا يقبل القائد اي اعتذار للتأخير او الغياب					
02	- يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعات قدراتهم					
03	- يعطي القائد قدرا ضئيلا من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم					
04	- يسعى القائد الى تطبيق تعليماته بحذافرها					
05	- يتردد القائد في اعطاء اي نوع من الحريات للعاملين					
06	- يتوفر قدر ضئيل من الثقة بين القائد والأتباع					
07	- لا يهتم القائد بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
08	- مصدر الخبرة المستخدمة في اتخاذ القرار هي الادارة العليا فقط					
09	- النموذج الديمقراطي					
	- القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
10	- يطرح القائد افكاره على العاملين لمناقشتها كما يشجع المبادرات الفردية					
11	- يتم صياغة ووضع الاهداف بمشاركة كافة العاملين					
12	- يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام اسلوب المشاركة والعقاب					
13	- يمنح القائد الحرية التامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم					
14	- يعتبر القائد العاملين على قدر كافي من تحمل المسؤولية					
15	- يأخذ القائد في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين					
16	- المهم بالنسبة للقائد بناء فريق عمل عالي الاداء					
17	- النموذج الحر					
	- يمتلك القائد ضعف الشخصية في اتخاذ القرار					
18	- لا يهتم القائد بالمواظبة على العمل					

					19 - يتهرب القائد من ابداء الاراء والملاحظات للعمال
					20 - يحصد العمال على الخبرة نتيجة استقلالية العمل
					21 - نتيجة عدم التوجيه السليم والرقابة الفعالة من قبل القائد يفسد مناخ العمل
					22 - يعتمد العمال الرقابة الذاتية دون اللجوء الى القائد

المحور الثالث : أداء العاملين

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	- تشجيع قائدك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة					
02	- عدم تفويض السلطات لك يعيق تحسين اداءك					
03	- ضعف التفاعل بينك وبين قائدك يساهم في انخفاض مستوى اداءك					
04	- اهتمام القائد باقتراحات العمال يشجعهم على رفع مستوى ادايتهم					
05	- العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الاداء					
06	- يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات بينهم					
07	- العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء					
08	- تقييم الاداء يعد حافزا للعاملين لتطوير ادايتهم					
09	- هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الاداء					
10	- تحقيق العدالة في تعامل قائدي معي يدفعني على رفع مستوى ادائي					