

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان:

مدور القبايلة وفي زكفوز العاملين علا نكاسبن  
الأبناء الوظيفي

مدراسة حالك وفي المؤسسة المشكلة للزجاج ENAVA

إشراف الدكتور:

- بوصول عبد اللطيف

من إعداد الطالبتين

- مختاري أم العلاء

- محي الدين نعيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/..... (أستاذ محاضر - جامعة سعيدة د مولاي الطاهر) رئيسا.

د/..... بوصول عبد اللطيف..... (أستاذ محاضر - جامعة الدكتور مولاي الطاهر) مشرفا.

د/..... (أستاذ محاضر - جامعة الدكتور مولاي الطاهر) أستاذ ممتحن.

{ السنة الجامعية 2021/2020 }

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ ثُمَّ عَلَّمَهُ  
قُرْآنًا وَعَرَبِيًّا

# الشكر

اشكر الله واممده كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم البصيرة  
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الفالمن والتقدير إلى نبع العون إلى من وجهنا  
دون وهن ، إلى من زودنا بكل شمن أستاذنا الفاضل " بوصلاح عبد اللطيف "  
المشرف على هذه المذكرة المتواضعة  
لك منا الشكر الجزيل وفالمن الإحترام والتقدير ودمت الشعاع المنير جزاك الله كل خير  
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ماديا أو معنويا  
إلى كل هؤلاء ألف شكر

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" ( سورة التوبة آية 105)

الهي لا يطيب الليل إلا شكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا  
تطيب الآخرة إلا بعضوك ولا تطيب الحنة إلا برؤيتك والصلاة والسلام على سيد البشرية محمد  
صلى الله عليه وسلم.

إلى من ساندني ودعمني إلى رمز الثقة والعطف والدتي التي ليس لي غنا عنها.

إلى روح والدي رحمه الله عليه ان شاء الله الجنة مشواه.

إلى أخواتي أسماء وشيماء وأخي عبد الرحمن بارك الله لهم في حياتي .

الشكر الخاص لأستاذ بوصلاح عبد اللطيف على كافة مجهوده.

إلى صديقتي وأختي ومساعدتي في المذكرة محي الدين نعيمة وكل من شارك معي مشواري  
الدراسي وأساتذتي الكرام.

مخطاري أم العلاء

## الإهداء

اللهم لا يطيب الليل إلا بذكرك والنهار إلا بشكرك أحمدك حمدا كثيرا طيبا على توفيقى لإنجاز هذا العمل .

إلى من يعجز اللسان عن إيفاء حقهما إلى سر وجودي والديا الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى أخواتي: فاطنة ، رحمة ، زهرة ، فطيمة

إلى إخوتي : سنوسي ويوسف ، أحمد ، وبدر الدين امين ، وشكر خاص لسندي محمد بن فاطمي .

وبراعم: أريج ، فطوم، ليليا، جود ، رنيم ، أشرف.

إلى رفيقات الدرب: مخطاري أم العلاء ، عداوي خديجة ، حملات فتيحة وإلى كافة دفعات تسيير واقتصاد وتسيير مؤسسات دفعة 2021.

والى جمعية أيادي الخير وشكر الخاص الى عيسى حفصي واستاذة مريم ونوار نابي والشكر الخاص لأستاذ بوصلاح عبد اللطيف على كافة مجهوده.

محي الدين نعيمة.



**قائمة الأشكال  
والجداول**

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والإدارة.	11
02	السمات المميزة للقائد.	18
03	نموذج تاتنيوم وشميدات للقيادة.	24
04	أبعاد القيادة التحويلية.	31
05	المقارنة الأنماط القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية.	39
06	أساليب القيادة في بناء كفايات الذكاء العاطفي.	41
07	أداء العاملين.	71
08	توزيع المباني لمؤسسة الكاشطة للزجاج .	89
09	نوع وإستعمالات ومصادر المواد الأولية .	91
10	عدد عمال المؤسسة.	98
11	مقياس ليكرت الخماسي.	102
12	معامل الإتساق الداخلي الفا كرونباخ .	102
13	توزيع أفراد العينة بحسب العوامل الديمغرافية.	103
14	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة .	107
15	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن علاقة بين القيادة والأداء الوظيفي.	108
16	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي.	109
17	معامل بيرسون للكشف عن علاقة الإرتباطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.	109
18	نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغير أداء العاملين وفقا للمتغيرات الديمغرافية.	110
19	تحليل إجابة المستجوبين لعبارات المحور الأول القيادة.	111
20	مدى تشجيع القائد لأساليب العمل الجماعية .	112
21	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	113
22	تشجيع المبادرات وأفكار المبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة.	115
23	يتصف القائد بسمات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والإبداعية.	116

117	يتخذ القائد قرارات العمل بطريقة فردية.	24
119	مشاركة العمال في إتخاذ القرار يساهم في تحسين الروح المعنوية.	25
120	لا يثق القائد بإمكانيات المرؤوسين وقدراتهم.	26
122	العمل الجماعي يعتبر جيدا لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين يخلق جو مناسب للعمل.	27
123	رئيس عملك يشاركك في اتخاذ القرار .	28
125	تحليل إجابة المستجوبين للمحور الثاني التحفيز والأداء الوظيفي.	29
126	كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.	30
127	أنت راضي عن الأجر الممنوح لك.	31
128	تتحصل على إعانات من طرف المؤسسة عند الحاجة.	32
129	علاقتك بزملائك ومسؤوليك جيدة.	33
131	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.	34
132	الاعتراف بقدرات المرؤوسين يولد لديهم الدافع في العمل.	35
133	يشجع القائد التشاور والتحاور لخلق جو مناسب للعمل داخل المنظمة.	36
134	توفير الأمان والثقة والعدالة يؤدي الى تحقيق الأهداف من طرف القائد.	37
135	يحتوي نظام التقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال.	38
136	يعد نظام التقييم حافزا لتطوير الأداء وتحسينه.	39
138	يوجه المدير عمل الجماعة.	40
139	يتصف أعضاء الفريق بالقدرة والمرونة على تنفيذ المهام.	41
140	يعد نظام التقييم اساسا في تحقيق أهداف المؤسسة.	42
141	كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها المناسب.	43



143	تشجيع المؤسسة سياسة التدريب لتحسين الأداء.	44
144	هناك دورات تدريبية منظمة لجميع العمال لتحسين أدائهم.	45

### قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المهارات القيادية.	15
02	مصفوفة أوهايو للقيادة.	21
03	الشبكة الإدارية.	22
04	نظرية السلوك القيادي.	26
05	مضمون نظرية هيرسي وبلانشاد.	27
06	العوامل المؤثرة على ظاهرة القيادة التفاعلية.	29
07	أدوار القائد التبادلي.	30
08	أنماط القيادة.	33
09	نمط القيادة الأوتوقراطية.	35
10	تحديد الإطار العام.	44
11	الإطار العام للتحفيز.	47
12	أنواع الحوافز.	51
13	مصفوفة الكفاءة والفعالية.	63
14	مكونات الأداء الوظيفي.	64
15	خطوات استخدام الإدارة بالأهداف.	68
16	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	93
17	توزيع العينة حسب الجنس.	103
18	توزيع العينة حسب السن.	104
19	توزيع العينة حسب الخبرة.	104

105	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	20
112	مدى تشجيع القائد لأساليب العمل الجماعية.	21
113	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	22
114	تشجيع المبادرات وأفكار المبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة.	23
115	يتصف القائد بسمات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والإبداعية.	24
117	يتخذ القائد قرارات العمل بطريقة فردية.	25
118	مشاركة العمال في إتخاذ القرار يساهم في تحسين الروح المعنوية.	26
119	لا يثق القائد بإمكانيات المرؤوسين وقدراتهم.	27
121	العمل الجماعي يعتبر جيدا لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين يخلق جو مناسب للعمل.	28
122	رئيس عملك يشاركك في اتخاذ القرار.	29
125	كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.	30
126	أنت راضي عن الأجر الممنوح لك.	31
127	تتحصل على إعانات من طرف المؤسسة عند الحاجة.	32
128	علاقتك بزملائك ومسؤوليك جيدة.	33
125	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.	34
130	الإعتراف بقدرات المرؤوسين يولد لديهم الدافع في العمل.	35
131	يشجع القائد التشاور والتعاون لخلق جو مناسب للعمل داخل المنظمة.	36
132	توفير الأمان والثقة والعدالة يؤدي الى تحقيق الأهداف من طرف القائد.	37
133	يحتوي نظام التقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال.	38
135	يعد نظام التقييم حافزا لتطوير الأداء وتحسينه.	39

136	يوجه المدير عمل الجماعة.	40
137	يتصف أعضاء الفريق بالقدرة والمرونة على تنفيذ المهام.	41
139	يعد نظام التقييم أساسا في تحقيق أهداف المؤسسة.	42
140	كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها المناسب.	43
141	تشجيع المؤسسة سياسة التدريب لتحسين الأداء.	44
142	هناك دورات تدريبية منظمة لجميع العمال لتحسين أدائهم.	45

## الملخص :

تهدف دراستنا على تحديد ما مدى تأثير القيادة الإدارية في التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي وعليه قمنا في بحثنا هذا بتفكيك عنصرين هامين في هذا الموضوع، الأول يتعلق بالقيادة كأسلوب لإدارة العاملين والثاني يتعلق بالتحفيز كأداة لدفع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.

ولإتمام دراستنا هذه قمنا بجمع البيانات الإحصائية من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 64 شخص على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكاشطة بولاية سعيدة (ENAVA)، ولقد قمنا في دراستنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (spss.v23).

حيث توصلت نتائج هذه الدراسة على وجود درجة تأثير إيجابية وقوية لمتغير التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بمتغير القيادة الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية- التحفيز- الأداء الوظيفي.

## Résumé :

Notre étude vise à déterminer l'impact du leadership en entreprise dans la motivation des employés à l'amélioration de la performance au travail.

Et pour se faire nous avons démantelé deux éléments importants dans cette thématique. Le premier concerne le leadership en tant que moyen d'administrer et de gérer les employés, et le second concerne la motivation comme outil pour les encourager à améliorer leur performance au travail.

Dans cette vision des choses notre étude, s'est basée sur une collecte de données Statistiques par la distribution d'un questionnaire à un échantillon composé de 64 personnes au niveau de la Société nationale de l'industrie des abrasifs dans la wilaya de Saida( ENAVA).

Pour le traitement des données, nous nous sommes appuyés sur le logiciel statistique SPSS V 23,

A l'issue de notre étude, les résultats ont montré l'existence d'un effet positif et fort de la variable indépendante (motivation) sur l'amélioration des performances au travail par rapport à la variable leadership en entreprise.

**Mots clés :** motivation-leadership-performances au travail.

# مقدمة

## مقدمة:

لقد شكل موضوع القيادة في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي محورا مهما من طرف العديد من الباحثين والمفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الظواهر العلمية ، باعتبار أن العالم يشهد العديد من التطورات والتحوليات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مما ساعد في تزايد وانتشار رفاهية الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية التنمية البشرية والمادية للمؤسسات ، وتستمد القيادة في 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 إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير.

إن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم وتحفيزهم واهتمامهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه والسمات الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على فريق عمله لتحسين مستوى الأداء بصفة عامة وأداء وظيفي بصفة خاصة.

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين إما أن تكون رديئة وإما أن تكون قيادة ناجحة ممثلة لصورة القائد الناجح تستثمر الموارد في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء على الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان البقاء والاستمرارية.

وعلى ضوء ما تقدم تكمن مشكلة دراستنا في محاولة إبراز دور النمط القيادي في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية وتبادل الثقة وضمان الاستمرارية، وهذا ما حاولنا دراسته في شركة وضوعنا هذا وتطبيقه على مستوى شركة ENAVA .

1 - إشكالية الدراسة: بناء على ما تقدم يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي باستخدام الحوافز؟



للإجابة على إشكالتنا ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية وهي:

أ - ماهي القيادة؟

ب - ماهي العلاقة ما بين القيادة والتحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي؟

ج-كيف يمكن للقيادة أن تؤثر على أداء العاملين؟

2 - فرضيات الدراسة: وحتى نتمكن من الإلمام بمختلف جوانب الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1 - القيادة تؤثر إيجابيا على تحسين الأداء الوظيفي.

2 - التحفيز يؤثر في الأداء الوظيفي .

3 - أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

. التعرف على القيادة من حيث مفهومها ومكوناتها وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

. تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي.

. تحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها.

. الاجابة على الإشكالية المطروحة أي معرفة مدى تأثير القيادة وكذا التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي.

4 - أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تحقق عدة مزايا هي:

. تتبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية الخاصة.

. تعد القيادات في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات العمل والتنظيم فلها علاقة مباشرة بتنمية إدارة الموارد البشرية، مما لا شك فيه أن القيادة لا تأتي في التصيب أو الاعتبارات خاصة بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد.

. تتبع أهمية الدراسة من أهمية تحسين أداء العاملين في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية لذا لا بد من توفر الكفاءة الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المميز وبذلك رفع مستوى الكفاءات الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة.

5 - أسباب اختبار الموضوع: يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب نذكر منها:



أ - أسباب موضوعية:

. الأهمية العلمية للموضوع ومحاولة إثرائه من أجل إبراز من فعالية تأثير القيادة في الرفع من تحسين أداء العاملين.  
. محاولة تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، القيادة، الأداء الوظيفي.

ب - أسباب ذاتية:

. الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في الموضوع ودراسة كافة جوانبه.  
. إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا ومن المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال واقتصاد وتسيير مؤسسات.

6 - منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم موضوعنا إلى قسمين أحدهما نظري والآخر تطبيقي وهو يتجزأ إلى فصلين كما أن دراسة موضوع القيادة والتحفيز وتأثيره على الأداء الوظيفي في هذه الفصول تم بإعتماد على دراسة تحليلية للمتغيرات .

أما في الفصل الأول المعنون بالقيادة علم وفن تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة ونظرياتها وأنماطها من خلال مصطلحات وتعريف القيادة ومن ثم التعرض لأهم النظريات القيادية ثم مختلف أنماط القيادة ليتم المرور إلى التحفيز والتعريف به وتحديد أنواعه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

أما في الفصل الثاني المرسوم بالإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي فهو عبارة عن إبراز تقسيمات وطرق الأداء الوظيفي للوقوف على أبرز محطات المطرقة للأداء الوظيفي.

فاعتمدنا في القسم النظري على المنهج الوصفي لتطويع القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على كل من المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة من خلال تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها باعتماد أداة قياس (استبيان) من أجل استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

7 - حدود الدراسة: يمكن تحديد الأبعاد التالية لحدود دراستنا:

. الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في شركة ENAVA .

. الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية من 2020/11/22 إلى 2021/5/13.



. الحدود البشرية: قمنا بتوزيع أداة الدراسة الميداني " الإستبيان " على مستوى الإدارة فقط في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية).

8 - الدراسات السابقة:

1-الدراسة الأولى 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 إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي واستخدام منهج البحث الوصفي والتطبيقي على العاملين بإمارة مكة المكرمة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

\* توفر الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل).

\* وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

\* هناك علاقة معنوية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي ..... توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي.

2 - الدراسة الثانية فهي للمترشحة شاين نوال بعنوان تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة رسالة ماجستير سنة 2012 جامعة منتوري قسنطينة:

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

\* نمط القيادة الديمقراطية أفضل لدى العمال بالمؤسسة لما يوفر لهم الراحة في العمل.

\* النمط التسلسلي مرتبط بنوع من المرونة يؤثر إلى حد كبير على مستوى أداء العمال وزيادة استقرارهم في عملهم.

\* علاقة قائمة بين القائد والعمال والمبنيّة على التعاون والاحترام مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.

3 - الدراسة الثالثة فهي للمترشح موسى محمد أبو حطب بعنوان نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين بجمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير سنة 2009:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية والتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثره على تحسين أداء العاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- \* بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.
- \* الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.
- \* بينت الدراسة أن التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء قليلة.
- \* أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي من أهمها:

- ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.
- ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بعملية تقييم الأداء.

4 - الدراسة الرابعة للمترشح كيرد عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير سنة 2015 جامعة أعلي محند أولحاج البويرة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى المؤسسة سونلغاز واستخدام المنهج الوظيفي التطبيقي بتقديم ..... على عمال المؤسسة وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:



- \* وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف- بناء فريق العمل - التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.
  - \* من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات فإن أغلبها تناولت دراسة القيادة الإدارية بشكل وأبعاد مختلفة درست الأداء بالتفصيل، كما كانت هذه الدراسات في بيئات مختلفة، وبالإضافة إلى أن هذه تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وكذلك عينته.
  - كما نشير إلى مدى استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في بناء وصياغة فرضيات هذه الدراسة وكذا تحديد متغيراتها.
- 9 - هيكل الدراسة: للإجابة بجوانب الموضوع رأينا أنه من الضروري تقسيم بحثنا إلى جانبين: الجانب النظري والجانب التطبيقي.
- . الجانب النظري: وينقسم بدوره إلى فصلين:

#### الفصل الأول: القيادة علم وفن.

يتناول ماهية القيادة ونظرياتها وأنماطها وينقسم بدوره إلى مبحثين وكل مبحث مقسم إلى 4 مطالب حيث المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم حول القيادة والمبحث الثاني يتناول التحفيز والعوامل المؤثرة فيه.


#### الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.

خصصناه للأداء الوظيفي وينقسم بدوره إلى مبحثين وكل مبحث مقسم إلى 3 مطالب، المبحث الأول تحت عنوان عموميات حول الأداء الوظيفي، والمبحث الثاني تحت عنوان علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي.

الجانب التطبيقي: الذي يتمثل في الدراسة الميدانية التي أجريت في شركة ENAVA

المبحث الأول: حاولنا من خلال تقديم عام لشركة ENAVA

المبحث الثاني: منهجية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.



الفصل الأول: القيادة علم  
وفن

## تمهيد الفصل الأول:

إن القيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وتعد أساسيات إدارة القيادة الحديثة من أكثر المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانا بارزا وهام في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

ويعد التحفيز عنصر مهم ومن أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بكفاءة وفعالية، علاوة عن ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل إلى دور النمط القيادي في تحفيز العاملين.

الفصل الأول: القيادة علم وفن.

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة.

المطلب الأول: ماهية القيادة.

أثار موضوع القيادة اهتمام كبير من الباحثين منذ قديم الأزل، ولا يوجد تعريف عام واحد للقيادة لأن القيادة عملية معقدة وتدرس بطرق مختلفة يتطلب معها استخدام تعاريف نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

لغة: هي كلمة مشتقة من الفعل "قاد" وهو دليل على الرئاسة وتدبر الأمور ويدل على:

"ما قرره الفرد استنادا لما له من سلطة وما يجب على الآخرين فعله".<sup>2</sup>

أما اصطلاحا فتعرف على "أنها عملية تفاعل بين التابعين والمتبوعين وهذا يؤكد على فهم صفات الناس الذين تتعامل معهم حتى يتمكن الإدراك ويؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم".<sup>3</sup>

تعرف القيادة كعلم على أنها: العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب".

كما يمكن أن تعرف على أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة.<sup>4</sup>

كما يمكن أن تعرف على أنها تأثير معنوي يمتلكها شخص يدعي بالقائد يمارس من خلالها تأثيرا معنويا إيجابيا فتمكنه هذه القوة من توجيههم بحيث يقدم لهم الدعم والمساندة.

فالقيادة عند "كونتزوادونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- راوية حسن، القيادة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2014م، ص:30.

<sup>2</sup> - LORROUSSE ; LIBRAIRIE LAIROUSSE ; PARIS ; 1971 ; P231.-

<sup>3</sup>- جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار همومة، 2002م، ص:32.

<sup>4</sup>- رافد الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص:15.

<sup>5</sup>- عمر وصفي عقيلي، إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2018، ص:184.

في ضوء هذه التعريفات أمكن تعريف القيادة بأنها العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف.<sup>1</sup>

كما نجد أيضا بعض المفاهيم المتداخلة مع القيادة فنجد: الإدارة والرئاسة والزعامة.

### أولاً: القيادة والإدارة.

يمكن القول أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلى في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة تركز على أربعة عمليات رئيسية هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الإشراف والرقابة.

وتركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ-تحديد الاتجاه والرؤية.

ب-حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ج-التحفيز.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل" كما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز ما طلب وفق معايير وأسس معينة<sup>2</sup>.  
والجدول رقم (1) يوضح الفرق بين القيادة والإدارة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان-الأردن، 2005م، ص:61.

<sup>2</sup>- مطبوعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إعداد القيادات بالإدارة والمالية في المؤسسة العربية، القاهرة، 2009م، ص:32.

<sup>3</sup>- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000م، ص:37.

القيادة	الإدارة
- التركيز على النفوذ والتأثير الاجتماعي.	- التركيز على السلطة الرسمية.
- الجماعة هي مصدر السلطة.	- التنظيم الرسمي مصدر السلطة.
- السلطة غير رسمية.	- السلطة رسمية.
- وظيفة من وظائف المدير.	- مفهوم أشمل من القيادة.
- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	- نظام العلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

### ثانياً: القيادة والرئاسة.

تختلف القيادة عن الرئاسة فالرئيس يعتمد السلطة الرسمية المفوضة إليه بموجب القوانين والأنظمة، أما القيادة فيستمدّها مع الجماعة التي يقودها ويؤثر في قراراتها من خلال تحفيزهم نحو الهدف المنشود وتختلف القيادة عن الرئاسة أيضاً كون أن:

- القيادة تنتج تلقائياً مع الجماعة أما الرئاسة مفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.<sup>1</sup>

### ثالثاً: القيادة والزعامة.

تعني الزعامة بمجموعة من الخصال الزعامية ( الكاريزما) في شخصية الفرد التي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه ، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم .  
ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الإتياع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب بصرف النظر على المنطق أو المبرر.

<sup>1</sup>- لوقسي وفاء، القيادة بتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، عين الدفلى رسالة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015م، ص10-



من خلال التعريفات التي ذكرناها نستنتج أهم مكونات وخصائص القيادة:

### أولاً: مكونات القيادة:

إن القيادة هي دور جماعي اذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما وسنتطرق إليها كل عنصر حدا.

أ-القائد: وهو الشخص الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم بما

يضمن تعاونهم واحترامهم لقيادته.<sup>1</sup>

وذلك من خلال ميوله القيادي ومدى قدرته على تحمل المسؤولية وثقته في مرؤوسيه ودرجة

مشاركتهم، هذا إلى جانب مسابقة أهداف المنظمة مع اتجاهاته واهتمامه بمرؤوسيه.<sup>2</sup>

وقد أوضحت دراسات عدة أن القائد الإداري يقوم بالوظائف الإدارية بغية إيصال مؤسسته إلى

الأهداف المنشودة ومن ذلك نلاحظ أن القائد الإداري ومن خلال مركزه يجب أن يتحلى ببعض

المهارات العامة التي تميزه وأهمها:

**المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله، متقنا لياه ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية

طبيعة الأعمال التي يؤديها وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها

تبدو واضحة أثناء أداء عمله.

أنها تتميز بالمعرفة العلمية الفنية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في

استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإيجاز العمل ويمكن القول أن المهارات الفنية تتطلب

معرفة القائد المتخصصة في فروع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص.

وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وأيضا قدرته على استخدام الأجهزة

المتاحة في هذا التخصص.

<sup>1</sup>- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط1989، ص2، ص423.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، مصر، 2006م، ص:425.

<sup>3</sup>- خنور نسرين، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية، 2012-2013م، ص:06.

المهارات الإنسانية توهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

ومن بين المهارات الواجب توافرها في القائد<sup>1</sup>.

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

### المهارات الذهنية:

ينبثق من المهارة الذهنية نوعان:

### المهارة الإدارية:

حيث تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معادلات ومقاييس الأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

**المهارة السياسية:** تتمثل في قدرة القائد على الارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتهم وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

**المهارات الشخصية:** ترتبط هذه المهارة بشخصية القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها:<sup>2</sup> الإنجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، منكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2014م-2015م، ص: 09-10.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار الكنوز للمعرفة، ط1، عمان، 2007م، ص: 19.

**الشجاعة:** القائد الجريء يعتمد على المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.

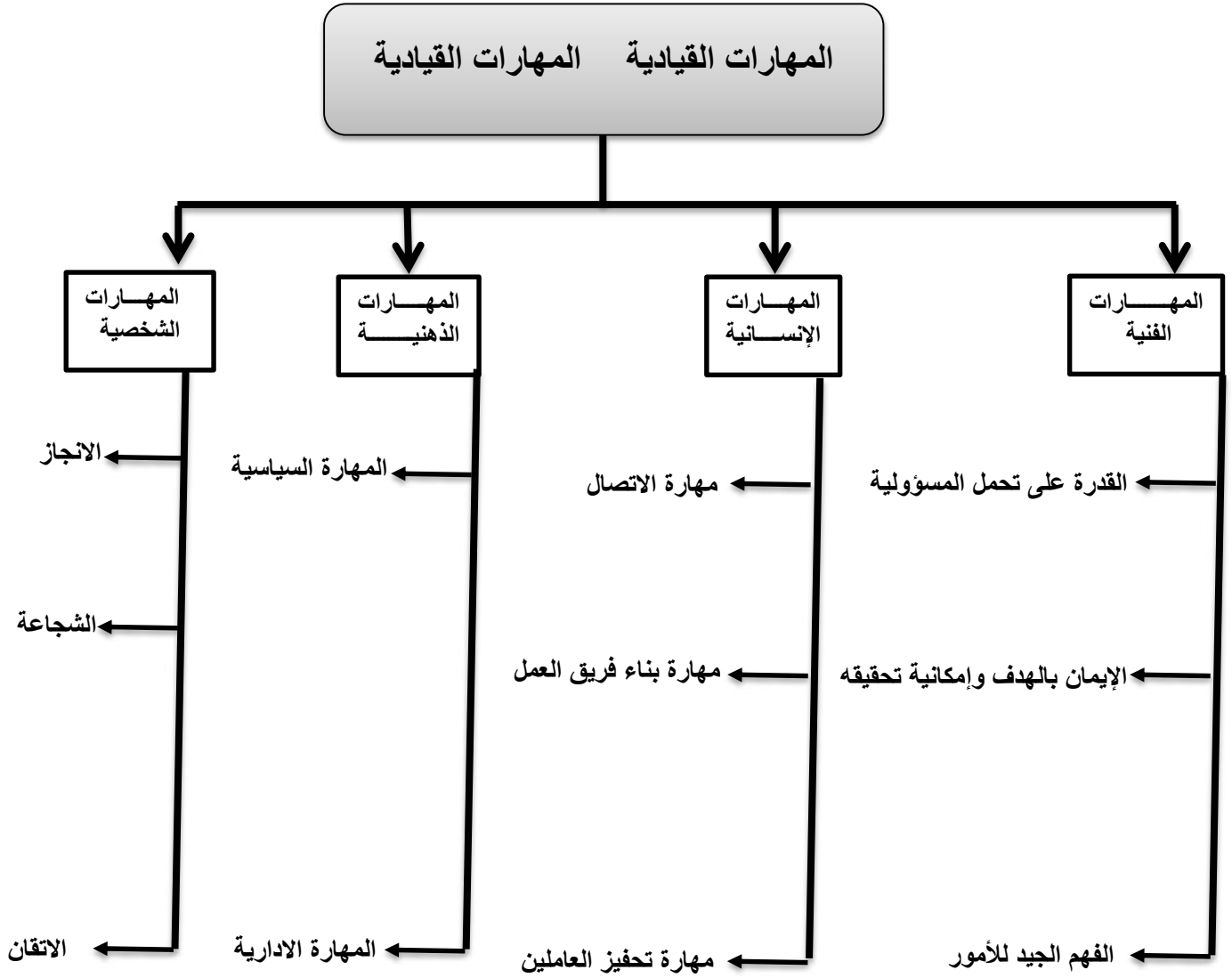
**الإتقان:** في أداء في إنجاز العمل.

**امتلاك الحنكة:** حيث يتمكن من تنظيم المواقف وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة<sup>1</sup>.

**الثقة بالنفس وبالآخرين:** تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب وعلى القائد أن القائد يثق بنفسه ويثق الآخرين في أداء العمل المطلوب منهم.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص: 40.

والشكل رقم: 1 يوضح لنا المهارات القيادية:



## ب- الأتباع (المرووسين):

هم مجموعة لديهم قدرات واحتياجات يدينون بالولاء لقائدهم.

ماذا ينتظر المديرون من القائد؟

لخص "جيمس كوزي وباري بوسنر" في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي:  
الصدق: أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوفيق بين أقواله وأفعاله والمرؤوسين لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم.

عامل مهم في كسب ثقة الآخرين والمرؤوسين لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.

ج-التوجه إلى المستقبل: يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين:

لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟

د-التحفيز: أن كان المرؤوسون ينتظرون بأن يكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.<sup>1</sup>

ثانيا: خصائص القيادة.

سبق وأن عرفنا القيادة على أنها نشاط وتأثير وتعاون وهدف حيوي وعليه يمكن حصر خصائصها:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع الأشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية.<sup>2</sup>
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكو طريقا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين الأفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- كيرد عمار، المرجع السابق، ص: 12.

<sup>2</sup>- كيرد ماهر محمد صالح حسين، القيادة، دار الكندي، ط1، 2004، ص: 23-24.

<sup>3</sup>- يحي بن موسى عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، إدارة أعمال، تخصص إدارة تنفيذية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011م، ص: 32.

## المطلب الثاني: نظريات القيادة:

ظهرت نظريات واتجاهات عديدة من قبل العديد من الباحثين عبرت عن آراء مختلفة في تحليل القيادة سنتطرق في هذا المطلب الى أهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة وأوضحت معالمها في:

- النظرية الفردية للقيادة.
- النظرية السلوكية للقيادة.
- النظرية الموقفية.
- النظرية الحديثة للقيادة.

## الفرع الأول: النظريات الفردية للقيادة.

## نظرية الرجل العظيم GREATMAN:

هو ذلك الإنسان الذي تأتي من عظمته موهبة وقدرات فردية وراثية، ويتمتع بشخصية كارزمية<sup>1</sup> تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة.

لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك إعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم ، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحضها بولاء أعداد كبيرة من الناس ينفادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة وفي الإطار السياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر شخصيات من التاريخ القديم والحديث، وفي إطار الأعمال نجد شخصيات قد ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو مغمورة وتحولت إلى أعمال يشار لها وحقت نجاحات هائلة.<sup>2</sup>

كما واجهت هذه النظرية انتقاد من طرف العديد من المفكرين حول فكرتها بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - قاسم شاهين، أساطير القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، دراسة عينة من المدراء والعاملين، العراق، 2009م، ص: 59.

<sup>2</sup> - عياصر علي أحمد عبد السلام، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006م، ص: 62.

<sup>3</sup> - العجمي محمد حسين، المرجع السابق، ص: 31.

## نظرية السمات Heuts theory

يطلق البعض على هذه النظرية الصفات أو الخصائص فقد ركزت على دراسة شخصية القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية فنجد أنه ستوجد من خلال مراجعته للبحوث التي تمت عام 1948 م حدد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ستة مجموعات موضحة في جدول رقم 02 حيث أنها:

- تمثل سمات ضرورية للفعالية الإدارية.
- تمثل سمات ذات قدر متوسط من الأهمية للفعالية الإدارية.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح سمات القائد:

الجدول رقم 02 : السمات المميزة للقائد.

الخصائص الجسدية.	الخلفية الاجتماعية.	الذكاء.
العمر.	التعليم.	الحكم على الأمور.
الوزن.	التنقل.	الحسم.
الطول.	المركز الاجتماعي.	الطلاقة في الحديث.
المظهر.	الطبقة العاملة التي ينتمي إليها.	
	.	
الشخصية.	الخصائص المرتبة بالعمل.	الخصائص الاجتماعية.
الاستقلال.	حاجة الإنجاز.	القدرة على الإشراف.
الثقة بالنفس.	حاجة الأمان.	التعاون.
الإقدام والجسارة.	حاجة المسؤولية.	المهارات الشخصية.
	الاهتمام بالمرؤوسين.	الحاجة للنفوذ

<sup>1</sup>- نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009م، ص126.

رغم أن هذه النظرية تعتبر مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماتها فإن من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، فقد أثبتت التجارب العلمية أن القائد يكون ناجح في موقف لكنه قد يفشل في موقف آخر.<sup>1</sup>

كما أنها قد وجهت بعض انتقادات أهمها:

- أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة.<sup>2</sup>
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل إنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المئة في بعض الدراسات يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في الدراسات الأخرى.<sup>3</sup>

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توافرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة.

### الفرع الثاني: النظريات السلوكية للقيادة

النظريات السلوكية في القيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في إنجاح المجموعة فبدلا من التركيز على خصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة وسيتم تناول 3 نظريات سلوكية هي: دراسة ميشيغان، دراسات أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية.

#### دراسات ميشيغان MICHIGAN STUDY :

السلوك الذي يركز على العمل هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق إنجازها ، تبلورت بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون ( ليكرت ، كان ، ركانز ) من جامعة ميشيغان في أربعينيات القرن.

<sup>1</sup> - لحاوي حسين، القيادة وأثرها على التغيير والابداع، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة النعام، تخرج لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة- 2013م-2014م، ص: 11.

<sup>2</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص: 156.

<sup>3</sup> - ماهر محمد صالح حسن، المرجع السابق، ص: 96.



وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيههم وأن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة حلما التركيز على العمل أو التركيز على العاملين (سلوك يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين)<sup>1</sup>.

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل ويهتمون برضا العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وإن من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين.

وقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها:

- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا) فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا يفتقد الدليل التجريبي.
- ويشير البعض إلى علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها.<sup>2</sup>

### دراسات أوهايو OHIO STUDIES :

تشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقارنة لها بالفترة الزمنية ، في إطار هذه الدراسة فإن الباحثين نمطين سلوكيين للقائد: الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكله العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل، أما النوع الثاني فهو ما يسمى بالاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوكان التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة ومن ملاحظة الشكل فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين لاهتمام العالي بهيكله وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عناية ويشعرهم بالصدقة والثقة كما في الشكل التالي:<sup>3</sup>

1- عبد الشافي أبو الفحل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط3، 1996، ص:191.

2- قاسم شاهين، مرجع سابق، ص:60.

3- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط2، 2013، ص:55.

الشكل رقم 02: مصفوفة أوهايو للقيادة.

<p>عالي</p> <p>الاعتبارات</p> <p>واطي</p>	<p>اهتمام واطئ بهيكله العمل وعالي بالاعتبارات</p> <p>اهتمام بإشباع حاجات العاملين الاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات</p>	<p>اهتمام عالي بهيكله العمل وكذلك باعتبارات</p> <p>يلجأ القائد إلى موازنة بين إنجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع العمل</p>
	<p>اهتمام واطئ بهيكله العمل وكذلك الاعتبارات</p> <p>دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد</p>	<p>اهتمام عالي بهيكله وواطي بالاعتبارات</p> <p>هنا يوجد القائد اهتمامه للعمل وإنجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة</p>
	واطي ←	عالي →

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف لنمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمرؤوسين وإن أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضاً الاهتمام بالمرؤوسين.

إلا أنه يمكن القول إن هذه النظرية قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري

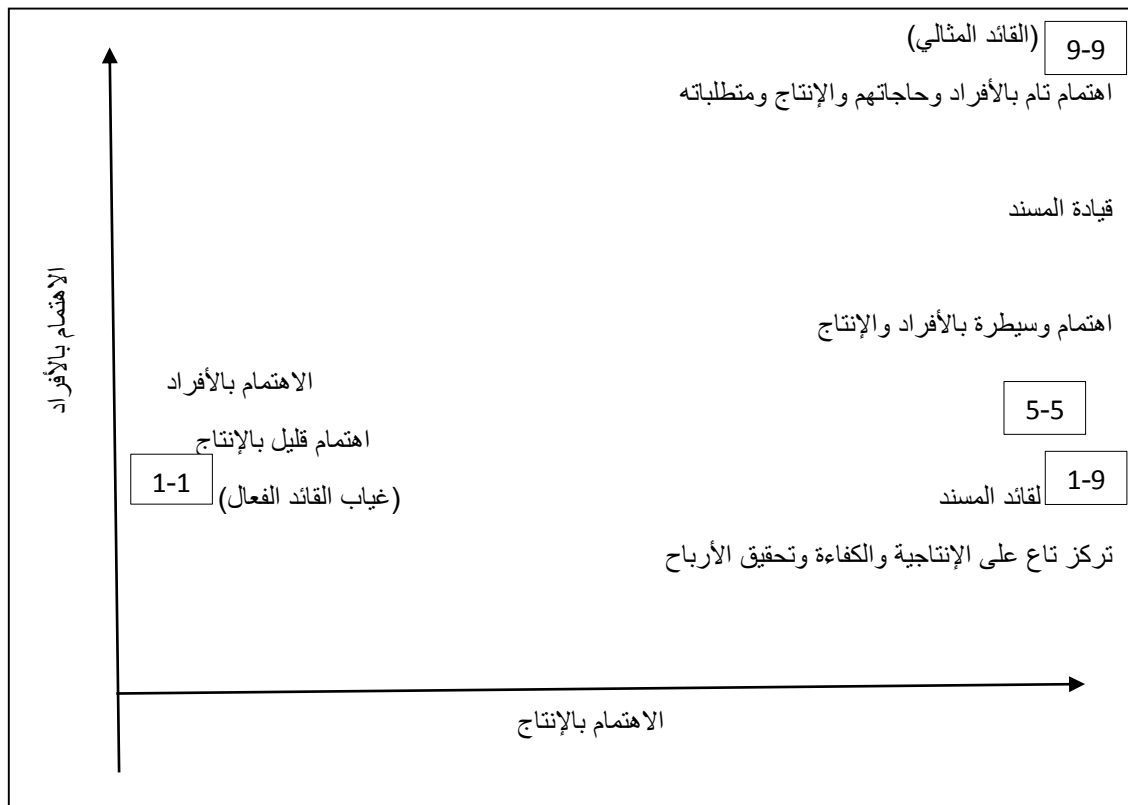
سلوك القائد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ceto Samuel . modem managements the edition permlice.hell new jessy.2003.p356.

## نظرية الشبكة الإدارية Mangerial Grid theory

تمثل هذه الشبكة خلاصة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على Robert b lake gaume Mautou وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج. إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشرا المسؤوليات وواضعا المعايير ومراقبا الأداء والنتائج يكون ذلك القائد الذي هو قائد ويركز على الإنتاج، والعمل وبالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويتق بهم ويعرض الشكل التالي للبعدين.<sup>1</sup>

الشكل رقم 03 : الشبكة الإدارية .



وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف المتمثلة فيما يأتي :

<sup>1</sup> - محمد عبد المقصود محمد، المرجع السابق، ص: 60.

**القائد (1.1):**

هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل بهذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.

**القائد (1.9):**

يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم لا يؤدي القائد دوره كأنه في ناد اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالنتائج ومتطلباته.<sup>1</sup>

**القائد (9.1) :**

على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماما عاليا بالعمل ومتطلباته لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الإنجاز بالمرتبات أو الأجور وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

**القائد (5.5) :**

هنا يعطي القائد اهتماما واسعا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.

**القائد (9.9):**

هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما كبيرا للأفراد والإنتاج على السواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحا وأداء متميز للمنظمة.

**الفرع الثالث: النظريات الموقفية للقيادة:**

في إطار النظريات السابقة بدأ واضحا أن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى،

1- قاسم شاهين، المرجع السابق، ص:62.

وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأيت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم.<sup>1</sup>

### نظرية تاننيوم وشميدت لسلوك القائد:

قدم الباحثون تاننيوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلاً عن خصائص المدير أو القائد المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المسؤولين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد ويأتي هذا استناداً لخصائص الموقف الذي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه وعليه قسم السلوك القيادي إلى عدة أنماط من القائد الديكتاتوري إلى القائد الديمقراطي ، ويقوم هذا النموذج على وصف سلوك القائد على محورين الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين وبين هاذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤولية والسلطات وصنع القرارات كما يظهره الشكل الآتي:<sup>2</sup>

### الجدول رقم 03 : نموذج تاننيوم وشميدت للقيادة.

نموذج تاننيوم وشميدت						
القرارات المتخذة من طرف المسؤولين.						
القرارات المتخذة من طرف القادة.						
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع إلى المرؤوسين.	يعرض القائد القرار ويقنع المرؤوسين به.	القائد يعرض الأفكار ويدعوا	القائد يعرض قرارات أولية بإمكان المرؤوسين	يقدم المرؤوسون اقتراحات والقائد يتخذ	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب اقتراحات	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في

<sup>1</sup> - قاسم شاهين، المرجع السابق، ص:63.

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999م، ص: 89.

		المرؤوسين للمناقشة.	تقديم آراءهم قبل أن يتخذ القائد القرار النهائي.	القرار المناسب.	وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار.	حدود متفق عليها.
أوتوقراطي	مؤسس	إخباري	استشاري	متعاون	المفروض	ديمقراطي

### نظرية فيدلر للسلوك القيادي.

تفسر القيادة والسلوك القيادي على وفق هذه النظرية العلاقة بين توجيهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، أما القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة ويقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان يعرف بـ **LEAST PREFERRED COWORKER (LPC)** وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلاً، وهذا المقياس يتكون من 16 خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمان درجات بعد إعداد الاستبانة فإنه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح أسلوب القيادة مع الموقف.

<sup>1</sup>- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001م، ص: 125.

الشكل رقم 04 : نظرية السلوك القيادي .

عالي ↕ الأداء ↕ واطيء							قائد	متوجه	للمهام	قائد	متوجه	للعلاقات
	بشكل كبير		وسط				غير م بشكل كبير					
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف				
هيكله المهام	هيكله المهام	مهام مهيكلة	غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة					
قوة الوجود الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف				

## نظرية هيرسي وبلانشاد.

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربع أساليب قيادية كما هو مبين في الشكل أدناه.<sup>1</sup>

الشكل رقم 05 : مضمون نظرية هيرسي وبلانشاد.

participating مشاركة	بيع selling تقييم وتوزيع القرارات يوضح القرارات يتصف المرؤوسين بعدم القدرة ولكن لديهم رغبة الاطمئنان تقاسم ومشاركة بالأفكار يتصف المرؤوسون بالندرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان
delegating تفويض	إصدار الأوامر Tellig إعطاء التعليمات يتعلق المرؤوسين بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان

أن المقصود من الجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام وتوفر الخبرة لديهم أو الرغبة بإنجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح فإن كانت الجاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأوامر هو الأنسب.

<sup>1</sup>- زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 127.



حيث يقوم القائد بإعطائه الأوامر الصريحة المحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط أما<sup>1</sup> إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فإن أسلوب البيع هو الأفضل، حيث أن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليهم فهم بحاجة إلى بعض التوجه من قبل القائد وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فإن أسلوب التفويض هو الأصلح حيث هناك استعداد لتحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

هذا إجمالاً ما جاء في النظريات التي إعتمدت على سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية إلا أنه مع تسارع التطور التكنولوجي، وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة وفيما يلي عرض لأهم النظريات الحديثة.

#### الفرع الرابع: النظريات الحديثة في القيادة.

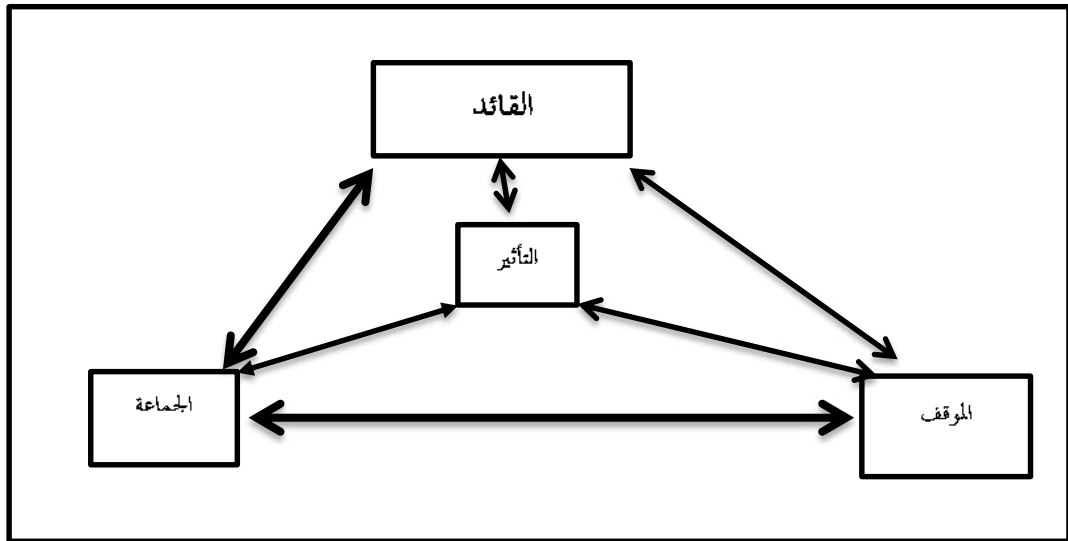
إن امتداد المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، لقد أصبحت متغيرات الموقف محددات أساسية قويا بحيث يمكن القول أنها فتحت باب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطارا عاما لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة سنتعرض أهمها فيما يلي:

#### النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد في العوامل المؤثرة في الظاهرة القيادية إذ أن نظرية التفاعل وفقا لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي (القائد، الجماعة، الموقف) إذ أن هذه العوامل تلعب نفس الآثار النسبية المتبادلة والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>- خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007م، ص:145.  
<sup>2</sup>- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص:296.

الشكل رقم 06 : العوامل المؤثرة على ظاهرة القيادة التفاعلية.



ولذا يتضح من خلال هذا الشكل بأن القيادة عبارة عن عملية تفاعلية مشتركة بين القائد والجماعة ( التابعين ) والموقف إذ أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة وهكذا نجد أن هذه النظرية أخذت مختلف العوامل التي تؤثر في ظاهرة القيادة ولذا فإن نظرية التفاعل لم تهمل نظريتي السمات أو الرجل العظيم ونظرية الموقف بل أنها حاولت خلق صورة تفاعلية لأثار كل منهما مع البيئة وأثارها على تحديد الاتجاهات القيادية ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومواصلة نجاحها في ظل المتغيرات المختلفة<sup>1</sup> يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى نجاح القائد يرتبط من ناحية مدى قدراته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

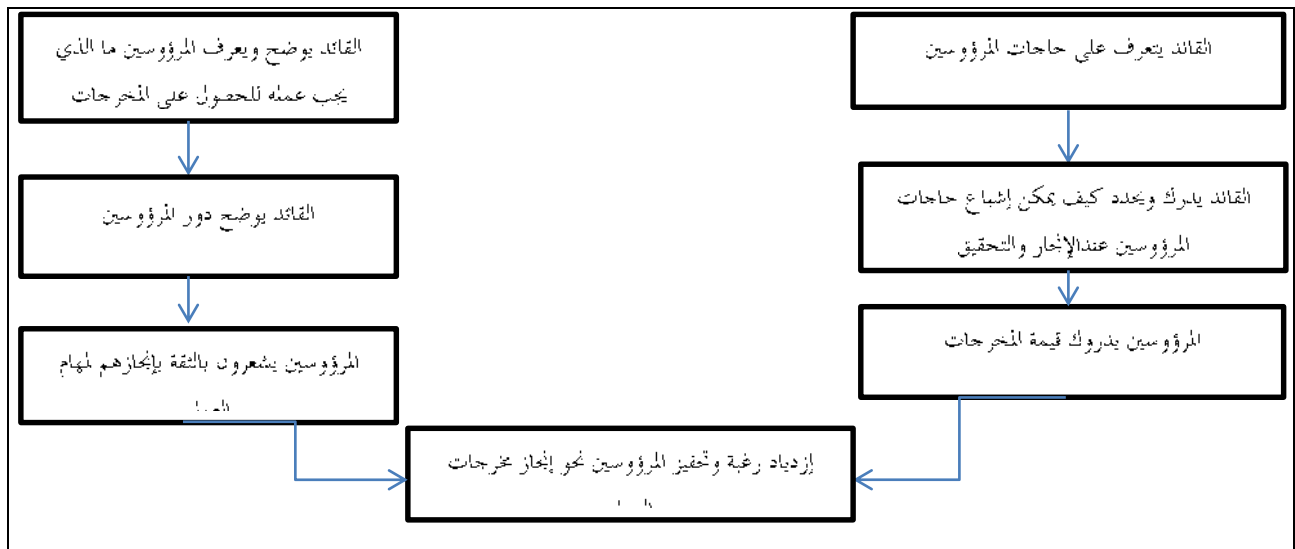
<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 305.

## النظرية التبادلية:

إن القيادة التبادلية (قيادة توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام والتحفيز والهيكل) وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط، الكفاءة الجدولة، والموازنات الصحيحة كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح أدوار القائد التبادلي:

## الشكل رقم 07 : أدوار القائد التبادلي .



## النظرية التحويلية:

النظرية التحويلية (قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن)، فهي القيادة التي لها فترة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق

<sup>1</sup> - بلال خلف، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص: 151-152

الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما ، والقيادة التحويلية تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيبا للقيام بدور إيجابي روحي بدون أي إكراه للمرؤوسين ، ومن المهم الإشارة إلى القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة.<sup>1</sup>

يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية: (الرؤية، التمكين للآخرين، الكاريزما، الرمزية، النزاهة)<sup>2</sup> كما أن القيادة التحويلية والتبادلية يختلفان في توقيت التدخل، وهناك ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية نوضحها في الجدول التالي:<sup>3</sup>

#### الجدول رقم 04 : أبعاد القيادة التحويلية.

الأبعاد.	سلوك القائد.	سلوك المرؤوس.
المحاكاة الذهنية	<b>يروج:</b> القائد يروج للابتكار وإعادة صياغة المشكلات.	يكون متشجعا ليأتي بالجديد وتجريب المداخل الجديدة.
التحفيز والطموح	<b>يقدم:</b> القائد يقدم الدلالة والتحدي من خلال النشاط الاستباقي والتصحيحي.	يكون معزز بروح الفريق والحماسة والتفاعل.
التأثير المثالي	<b>تقاسم المخاطر:</b> القائد يهتم بالآخرين وحاجاتهم ويكون أخلاقيا.	يظهر الإعجاب والاحترام والثقة.

<sup>1</sup>- بلال خلف، المرجع السابق، ص: 153.

<sup>2</sup>- خضير كاظم، المرجع السابق، ص: 307.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص: 116-117.

## المطلب الثالث: أهمية القيادة.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقييم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين قائد في أقل المجتمعات الشرية وعليه فإن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:<sup>1</sup>

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
3. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.<sup>2</sup>
4. تتيح للمرؤوسين الإسهام في الكثير من العمليات الإدارية بسهولة تجاه عملهم.
5. السيطرة على مشكلات العمل وحسم الخلافات والتجريح بين الأراء.
6. تخطط أساليب العمل وتسعى للتسيق فيما بينها.<sup>3</sup>
7. أنها تحترم المواهب الفردية وتعمل على إيجاد مناخ عمل تساعد على التميز والإبداع.
8. تنمية وتدريب الأفراد ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.<sup>4</sup>

## المطلب الرابع: مفهوم النمط القيادي ومحدداته.

## الفرع الأول: مفهوم النمط القيادي.

لقد اتجه العديد من الباحثين والمهتمين بعلم القيادة الإدارية إلى العمل للعديد من الدراسات حول السلوك القيادي والأساليب المتنوعة التي يتبعها قائد في عمله الإداري و في قيادته للمجموعة وقد أجرى halpainj أستاذ بجامعة أوهايو حول السلوك القائد الإداري شملت ما يلي:

1- أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2014م، ص:19.

2- محمد حسين العجمي، المرجع السابق، ص:66.

3- نواف الكنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2009م، ص:425.

4- مصطفى يوسف الكافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2015م، ص:141.

النمط هو مزيج من سمات والمهارات وسلوكيات القائد الذي يستخدمه عند تفاعله مع الأفراد وبالرغم من أن النمط القيادي يعتمد على مهارات وسمات القائد إلا أنه مكون أساسي ويرجع ذلك أنه مزيج متنسق نسبيا مع سلوك الذي يميز القائد.<sup>1</sup>

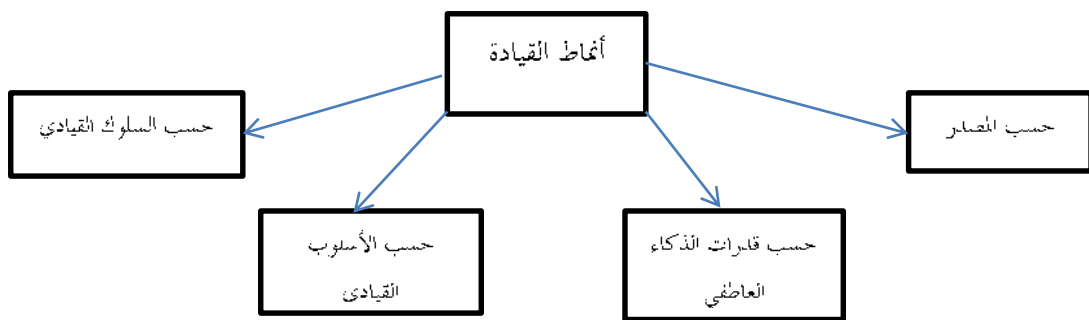
عرف روبرت أوينر النمط القيادي بأنه سلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد مجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة.

أما القحطاني فيعرف النمط القيادي بأنه تلك الأنشطة والتصرفات يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجا يميز طريقتة في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل حيث سنتناول في هذا المطلب عدة تصنيفات لأنماط القيادة ومنها:<sup>2</sup>

1. الأنماط القيادية حسب المصدر .
2. أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي.
3. أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي.
4. أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي.

والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 08: يوضح أنماط القيادة.



<sup>1</sup> - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، ط3، عمان، 2004م، ص: 212.

<sup>2</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص: 81.

## 1- أنماط القيادة حسب المصدر:

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثير في مرؤوسيه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها، كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات الغير رسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في جماعة العمل حيث يظهر نوعين من أنماط القيادة حسب المصدر هي كالتالي:<sup>1</sup>

**أ- القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة، حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف تجاه جماعة من الأفراد العاملين، كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة، درجة وضوح التعليمات، مدى تحويل الصلاحيات.

**ب - القيادة الغير رسمية:** تظهر القيادة الغير رسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تميلها العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وهذا النوع من القيادة يوجد التباين الكبير في طبيعة الأفراد، وباختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسمية تفرزهم التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً.

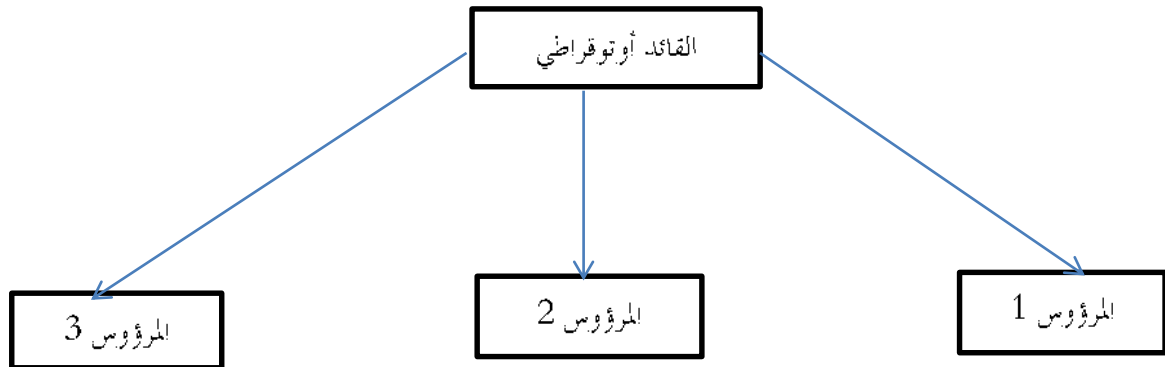
**2- النمط القيادي حسب الأسلوب القيادي:** نقتصر في عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على الموظفين إلى ثلاث أنماط هي: القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة. وتعتبر هذه الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعاً وشمولاً وسنعرضها على النحو التالي:

**أ - نمط القيادة الأوتوقراطية:** النمط الأوتوقراطي وتسمى فيه القيادة الاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظراً لأن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضار الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطته

1- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص131.

ويتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين، ويستخدم أساليب الإكراه في حصول على ما يريد، كما أن اتصالاته تكون بشكل عمودي من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 09: يوضح نمط القيادة الأوتوقراطية.



صفات القائد الأوتوقراطي:

1. تركيز السلطة في يده ودعم التنازل عنها مهما كانت الأحوال.
2. الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم مرونة في التنفيذ.
3. العزلة وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمنظمة.
4. الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء.
5. يحتفظ بأسرار عمله لذاته.
6. يلقي اللوم على معاونيه إذا فشل.<sup>2</sup>

ويعد النمط السلوكي للقيادة المستبدة من أنماط المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يعرقل بناء شخصيات العاملين ونموهم المهني، فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر دون مناقشتها ودون

<sup>1</sup> رافدة الحريري، المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> زهرة محمد المرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مقدمة في الملتقى الأول حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009م، ص5.



فهمها في بعض الأحيان مما يسبب لهم القلق والشككين التاليين يبرزان أهم خصائص ونتائج النمط المستبد.<sup>1</sup>

مزايا النمط الأوتوقراطي: هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية نذكرها منها:

الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، من عبئ المسؤولية.<sup>2</sup>

يرى " جراي فيري " أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

1. من خلال الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
2. عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
3. عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.

عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة: من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر منها:

1. مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات ودعم اشتراك مرؤوسيه.
2. إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصداره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.
3. 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.
4. استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كعقاب لهم كالتهديد والتخويف يترتب عليه دفع المرؤوسين إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنيه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.

<sup>1</sup>- درويش شيبيناز، أثر نمط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، ص 84.

<sup>2</sup>- هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970م، ص:284.

5. استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون احترامه لمروسيه يترتب عليه شعور بالفشل والإحباط ومن أبرز مظاهره (السلوك العدواني للموظف مثل: تعدد ارتكاب الأخطاء في العمل).

6. ظهور التجمعات الغير مرغوبة والغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط مما يؤثر على الأداء.

7. انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى ضعف إنتاجهم والتي من مؤشراتنا (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الغياب عن العمل).<sup>1</sup>

### ب - القيادة الديمقراطية:

وقد أطلق هذا النمط مصطلح القيادة الإيجابية والقيادة البناءة أو التوجيهية ويقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتطلب أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهم لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية.
2. إشراكهم في بعض المهام القيادية ومحاولة الوصول إلى حلول مناسبة.
3. أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف وضرورة إقامة علاقة إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه.

### صفات القائد الديمقراطي: ومن أهم صفاته:

1. إتباع المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه وللجماعة.
2. إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين بخلق ثقة بينهم.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008م، ص:45.

<sup>2</sup> - عامر سامح عبد المطلب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2010م، ص:147.

3. التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في التصرف.
4. تشجيع العاملين على مبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.

عيوب القيادة الديمقراطية: ومن أهم عيوبها ما يلي:<sup>1</sup>

1. تتسم ببطيء في اتخاذ القرارات.
2. يمكن أن يستخدم القائد الديمقراطي كغطاء فقط.
3. تشكل مظهر لتناول القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

مزايا النمط الديمقراطي:

- الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.

ج - نمط القيادة الحرة: ويسمى أيضا النمط الفوضوي حيث يتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف، فهو نمط نسبي يترك الأمور كيفما كانت، فالقيادة هنا لا تلعب دورا في تسيير دفة العمل ولا يعملون بموجب خطة واضحة، فالقائد يترك العاملين يفعلون ما يحلوهم طمعا في كسب رضاهم.

صفات القائد الحر:

1. القائد في هذا النوع لا يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات، وأن يكون دوره مرشد وموجه فقط.
2. لا توجد معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين.
3. القائد يتجه نحو تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، ط1، عمان، 2010، ص: 180.

<sup>2</sup> - يحيى بن موسى، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة تنفيذية، الجامعة الافتراضية للمملكة المتحدة البريطانية، 2011م، ص: 32.

مزايا النمط الحر للقيادة: أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا من أهمها:

- أ - تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- ب - الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- ج - زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
- د - يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة بتجارب هؤلاء المرؤوسين.

عيوب النمط الحر للقيادة: على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه يوجد عدة انتقادات منها:

- 1 - إن النمط الحر للقيادة نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- 2 - غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أداء عمله.
- 3 - صعوبة تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.
- 4 - يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.

الجدول رقم 05 : مقارنة أنماط القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والقيادة الحرة.<sup>1</sup>

النمط.	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الحر ( الفوضوي)
المميزات			
اتخاذ القرارات	بسرعة	بطيء	سريع
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبأ به
التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيء وصعب
الإبداع	منخفض يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا
إحداث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة	صعب وبطيء حدوثه	صعب وبطيء حدوثه
رضا العمال	منخفض	يميل إلى الارتفاع	قد يكون منخفض أو مرتفع

<sup>1</sup>- حسين عبد الرحمان أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة الشباب، 2010م، ص: 27.

## 3 - أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي:

تعريف الذكاء العاطفي: تتعدد تعريف الذكاء العاطفي على انه قدرات أو مهارات أو سمات شخصية بالإضافة إلى أن مصطلح الذكاء العاطفي يتضمن المعاني الانفعالية والعاطفية فيما يلي عرض موجز لهذه التعريفات:

عرف barom1997 الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن منظومة من القدرات الغير المعرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قد تؤثر في قدرة الشخص على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها.<sup>1</sup> ويرى "عجوة" 2002 أن الذكاء العاطفي يتضمن معرفة مشاعر الفرد واستخدام تلك المشاعر في اتخاذ القرارات الجيدة، أي المقدرة على التعامل مع حالات القلق أو الضيق والسيطرة وضبط والانديفاعات.<sup>2</sup> يعرف macler .shammom2002 الذكاء العاطفي بأنه مركب من الكفاءات التفاعلية والعاطفية، التي تأثر في سلوكنا وفي تفكيرنا وفي تفاعلنا مع الآخرين.<sup>3</sup>

إن القائد الناجح يستخدم نطاقا واسع من الأساليب والاستراتيجيات القيادية لتحفيز دافعية موظفيهم، واجتذاب مشاركتهم الفعالة، واختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل موقف ولقد بينها "جولمات" في ست أساليب للقيادة تقابلها كفايات (قدرات) الذكاء العاطفي، وسيتم توضيحها في الجدول التالي:<sup>4</sup>

1- عامر عرض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر، 2008م، ص88.

2- عبد العال عجوة، الذكاء الانفعالي، الدار الجامعية، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، 2013م، ص: 344.

3 - marcmuller .w-shamom. emotimal intelligence .2002.p10

4- أسماء إبراهيم، أثر تطبيق برامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية، لدى مديري المدارس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2010، ص: 48.

الجدول رقم 06: أساليب القيادة في بناء كفايات الذكاء العاطفي.

القائد.	الأمر.	المتمكن	التشاركي.	الديمقراطي.	رسم الخطى القيادة بالمثال.	المدرّب.
طريقته في العمل.	يطلب الامتثال الفوري للأوامر.	يحشد الأفراد نحو تحقيق الرؤية.	يحقق التناغم ويبني الروابط الاجتماعية.	يتوصل للإجماع من خلال المشاركة.	يضع معايير عالية للأداء.	يطور الأنترنت من أجل المستقبل.
دائما يقول.	إفعل ما قلته لك.	تعال معي.	الناس أولا.	ما رأيك.	إفعل كما تراني أفعل.	قم بالعمل وأنا سادعك.
مظاهر كفايات الذكاء العاطفي.	الإنجاز المبادرة التحكم.	الثقة بالنفس عامل مساعد على التغيير.	التعاطف، التواصل.	التعاون، العمل كفريق واحد.	الإنجاز، المبادرة.	تطوير الآخرين وعي الذات.
متى ينجح هذا النمط على أكمل وجه.	في الأزمات، لاتخاذ الخطوة الأولى لتغيير الاتجاه.	عندما يحتاج التغيير إلى رؤية جديدة أو اتجاه واضح.	دافعية العاملين في مواجهة الضغوط والمصاعب.	لتحقيق التوافق أو حصول مدخلات.	الحصول على نتائج سريعة من الفريق.	لمساعدة الآخرين على تحسين أدائهم وتطوير الاستراتيجيات.
السلبيات المحتملة.	عدم ملاحظة مهارات الموظفين وخبراتهم.	قد تفوته فرص استغلال مهارات الموظفين.	قد يرى أن الناس أهم من أهداف المطلوبة.	قد يستهلك وقتا طويلا وقد يسبب إحباط للموظفين.	قد يؤدي إلى إحباط موظفين من خلال سلبية.	يتطلب مستوى عالي من المهارة، والوقت.
التأثير على مناخ العمل.	سلبية.	إيجابي.	إيجابي.	إيجابي.	سلبية.	إيجابي.

مزايا نمط الذكاء العاطفي الكامن: يتميز نمط الذكاء العاطفي الكامن بعدة مزايا يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1 - تطوير الآخرين: تقوية قدرات الآخرين من خلال توجيه ردود الأفعال الخاصة والاهتمام الحقيقي بفهم أهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم.

2 - التوجه بالمنظمة: إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين فقط في الأشياء الملموسة حيث نتائج العمل وقدرة على الاحتفاظ المواهب أيضا في كل الأشياء الغير ملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.<sup>1</sup>

حيث نلاحظ أن الذكاء العاطفي يعتبر من المحددات الأساسية للسلوك والإنجاز في العمل التي تؤثر على إنتاجية الفرد والمناخ الاجتماعي، كما تؤثر على عمليات التحفيز، فتركز القيادة الذكية على استخدام العواطف والعلاقات لتدفع وتحفز الآخرين بإنجاز وتحقيق أهداف العمل التي تلبي احتياجات العاملين والمنظمة والعملاء وتتضح هذه النقطة في دراسة أجريت بواسطة إحدى المنظمات والتي تضمنت 33 من القادة والذين أتموا تدريباً على الكفاءة العاطفية وتبين نتائج الدراسة أن هناك تحسين في أداء مندوبي البيع بنسبة 10%.

3 - تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها: تتمثل في الرؤية التي يضعها القائد وقد يساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للجماعات والمنظمات.

4 - خلق والحفاظ على الإثارة والحماس والثقة.

عيوب نمط الذكاء العاطفي: تتمثل عيوب هذا النمط فيما يلي:

أ - وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين فئات المديرين بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في الذكاء العاطفي وهذا ما يؤثر على سير نجاح المؤسسة.

ب - القائد الذي يواجه حالات غضب مستمرة، قد يجد صعوبة في بناء علاقات مع أفراد جماعته فتهتز ثقتهم بنفس الطريقة فإن القائد الذي يشعر بحالة مزاجية إيجابية مستمرة في مجال العمل قد يفشل في الملاحظة، والتوصل إلى القصور في الأداء عندما لا يكون واضحا بصورة مباشرة.

<sup>1</sup>- ريفق حلمي، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع الذي نظمه كلية الاقتصاد،



ج - يتسم بعض الأفراد بالغموض في مشاعرهم وعدم الكشف عن العواطف بدل التعبير عنها يمكن أن يعيق الفرد من تنمية العلاقات مع الآخرين.

د - عملية تقدير العواطف للآخرين من الإشارات الغير لفظية التي يقومون بها في بعض الأحيان، فإن المشاعر التي يدعي الأفراد أنهم يشعرون بها لا تكون في مشاعر الحقيقة وفي بعض الأحيان يحظا الأفراد في درجة تقديرهم لمشاعر الآخرين وخاصة التي يتم استنتاجها من خلال تعبيرات الوجه.

هـ - عدم اعتراف القائد بقيمة العامل وإنجازاته وقيمة مساهمته وإشراكه بشكل فعال في العمل يواد لديه إحباط وكره العمل مما ينتج عنه ضعف العمل وضعف الإنتاج.

و - غياب التدريب في عنصر الذكاء العاطفي مما يصعب الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ي - صعوبة قياس نسبة الذكاء العاطفي لكل فرد مما يؤثر على الوصول للنتائج المطلوبة.<sup>1</sup>

#### 4- الأنماط القيادية حسب السلوك القيادي: تركز على ما يلي:

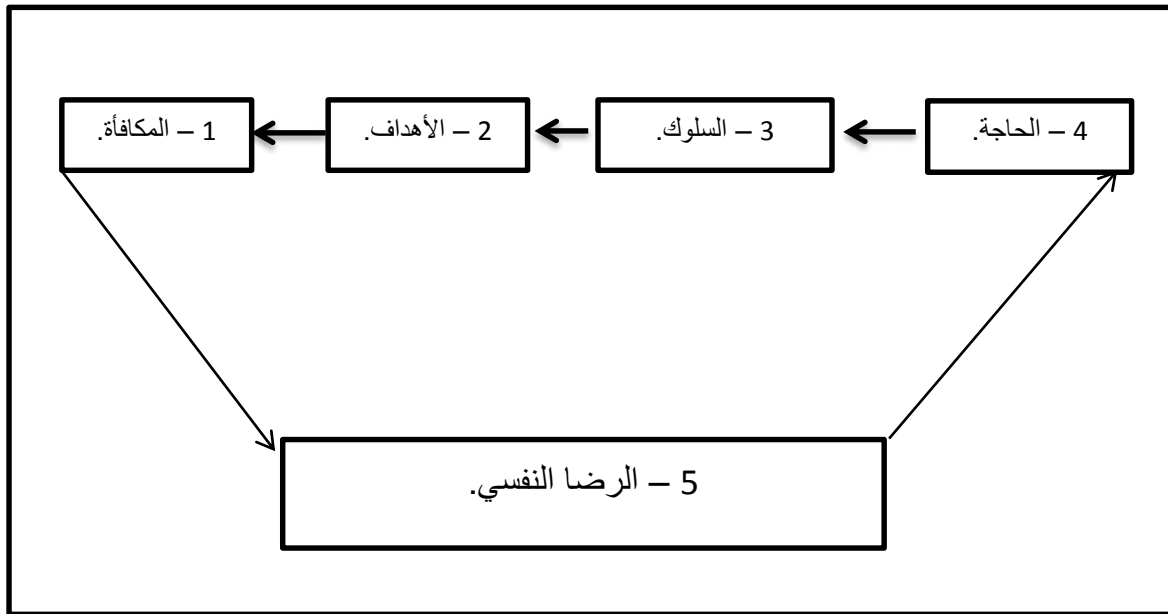
أ - نمط يهتم بالعاملين :\_ والمدير هنا قائد يهتم بمشاعر مرؤوسيه ويأخذ بعين الاعتبار، فهو يقيم علاقة إنسانية معهم قائمة على التقدير والاحترام والثقة المتبادلة<sup>1</sup>.

ب- نمط يهتم بالعمل : هذا النمط يركز على يركز على مشاعر العاملين وظروفهم ، واحتياجاتهم ، وقد أثبتت

الدراسة أن رضا العاملين أكبر معدل دوراتهم أقل حالة كون القيادة تهتم بمشاعر واحتياجات العاملين

<sup>1</sup>- رفيق حلمي، المرجع السابق، ص270.

والنموذج التالي رقم 10 يوضح تحديد الإطار العام للدراسة المذكورة أعلاه:



2 - الحاجة للعمل لتحقيق الهدف والعمل منه مكافأة للفرد، أما السلوك فهو من المتطلبات الأساسية لتحقيق الحاجة<sup>1</sup>

3 - عوامل القيادة تقع بين السلوك والأهداف حيث أن السلوك هو العامل المؤدي لتحقيق الأهداف، ولكن المشكلة الأساسية هي أن الطريق إلى الأهداف غير واضح مما يجعل القائد الإداري يتخذ أحد الأساليب التالية<sup>2</sup>:

أ - إما أن يقوم بتخطيط العمل وتنظيمه ووضع المهام والإجراءات لتوضيح الطريق للمرؤوس.

ب - أن يقوم بتحفيز المرؤوسين بمنحهم مكافآت معتمدة على الأداء الجيد.

الفرع الثاني: محددات النمط القيادي.

قبل تحديد العوامل الخاصة بالقائد نحدد مفهوم النمط حيث يعرف لغة " الطراز، النموذج، النوع".

<sup>1</sup>- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غم، غزة، 2010، ص35.

<sup>2</sup>- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005م، القاهرة، ص99

فهناك ما يحدد مصطلح النمط بأنه نمط من العلاقات المتصورة والملموسة فإن القائد ينتقي الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية من خلال اختيار النمط وهي<sup>1</sup>:

أ - تقليل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للمرؤوسين.

ب - توجيه المرؤوسين إلى أساليب جديدة.

ج - تنمية روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل.

لأن كل من القائد والمرؤوس يتصرف بما يراه هو مناسباً في نظره ، أما الإبداع في النمط الأوتوقراطي فنجد أنه يعتمد على القائد فقط ، أما القائد الديمقراطي والفوضوي فإن نسبة الإبداع مرتفعة وذلك أن القائد يعطي الحاجة للجماعة لإبداء آرائهم وتصوراتهم كما نجد أن أحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي وصعب وبطيء في حالة القائد الديمقراطي والفوضوي ، ويتم تدعيم أداء المهام وفريق العمل من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل أما النمط الفوضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على المرؤوسين ومدى التعاون والتفاهم فيما بينهم ، أما رضا العمال فقد يكون مرتفعاً أو منخفضاً في حالة القائد الفوضوي ، ويميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة ، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي فراجع إلى طبيعة المعاملات الجافة والخشنة من طرف قائدهم.

**المطلب الثاني: التحفيز.**

**المطلب الأول: مفهوم الحوافز والدوافع.**

**الفرع الأول: مفهوم التحفيز.**

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد سلوكه أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص52.

<sup>2</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2014، ص284.

يرى برسلون وستاينز أن التحفيز هو ممارسة القائد التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.

ويرى هوكتس hodgetts ان التحفيز هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عم طريق تلبية حاجياته ورغباته المادية والمعنوية .

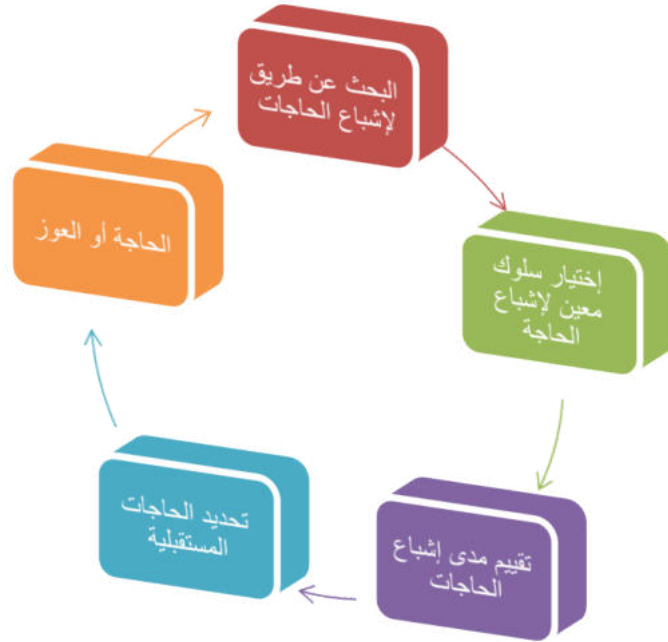
عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها: العوامل التي تثير القوى الحركية في الإنسان.

الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي الحفز إلى جعل الموظفين يبذلون جهداً في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم.

ويمكن القول بأن التحفيز هو ممارسة إدارية للقائد بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وإذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة ، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمراً في المنظمة ، والشكل التي توضح إطار العام للتحفيز.<sup>1</sup>

1- قاسم شاهين، المرجع السابق، ص94.

الشكل رقم 11: الإطار العام للتحفيز.



من خلال التعريفات التي ذكرناها يمكن استنتاج أهم خصائص التحفيز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص.

أولاً: خصائص التحفيز.

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكله وتقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام أو الأوقات.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابية.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مم يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8- المرونة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها لذا يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: مفهوم الدوافع.

يرى "هوكس" أن الدافعية هي " القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية الحاجات المادية والمعنوية"<sup>2</sup>.

كما يمكن أن تعرف " على أنها مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة".

كما يعرفها عمر وصفي عقيلي " بأنها عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الإنسان وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها"<sup>3</sup>.

كما عرفها بعض الباحثين أنها: " اتجاه طاقة الفرد لإدراك هدف معين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- أرزي فتحي، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019-2020، ص80-81.

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص109.

<sup>3</sup>- زهير ثابت، مرجع سابق، ص91.

<sup>4</sup>- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز للمعرفة والتوزيع، عمان، 2007، ص57.

وعليه يمكن القول بأن "الدافعية هي القوة التي تثير الحماس وتحرك الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فيزيولوجية أو نفسية ولا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد.

من خلال التعريفات التي ذكرناها يمكن استخلاص أهم خصائص الدوافع هي كالتالي<sup>1</sup>:

1 - تعتبر الدوافع عملية معقدة، وذلك للأسباب التالية :

أ - لا يمكن رؤية الدوافع للعمل بل يمكن استنباطه.

ب - للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.

ج - يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا.

د - إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات

وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

2 - الدافعية ظاهرة متميزة: ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإن الدافعية نقد وظاهرة متميزة.

3 - الدافعية ذات توجه قصدي: والمقصود بذلك أن كل إنسان أو عامل في المؤسسة عندما يقوم بعمل ما ، فإنه يقوم باختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.

4 - للدوافع وجوه ومظاهر عدة: إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية تحريكها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع مظاهر وأوجه متعددة.

**المبحث الثاني: أنواع التحفيز.**

توجد عدة تصنيفات متعددة للحوافز وهي متداخلة مع بعضها، حيث تعددت التسميات الباحثين في مجال التحفيز نذكر منها:

<sup>1</sup>- رافدة الحريري، المرجع السابق، ص186.

## أولاً: حسب طبيعة الحوافز:

وتنقسم هذه الحوافز إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية وهي<sup>1</sup>:

1- الحوافز المادية: هي الحوافز التي تتمثل في منح المرؤوسين مكافأة مادية ملموسة بناء على قيامه بعمل إضافي مكلف به أو عمل متميز عن بقية الأعمال الأخرى التي يقوم بها الآخرين وتسمى بالحوافز المادية الإيجابية مثل: العلاوات ، الهدايا ، المكافآت التشجيعية ، الترقيات

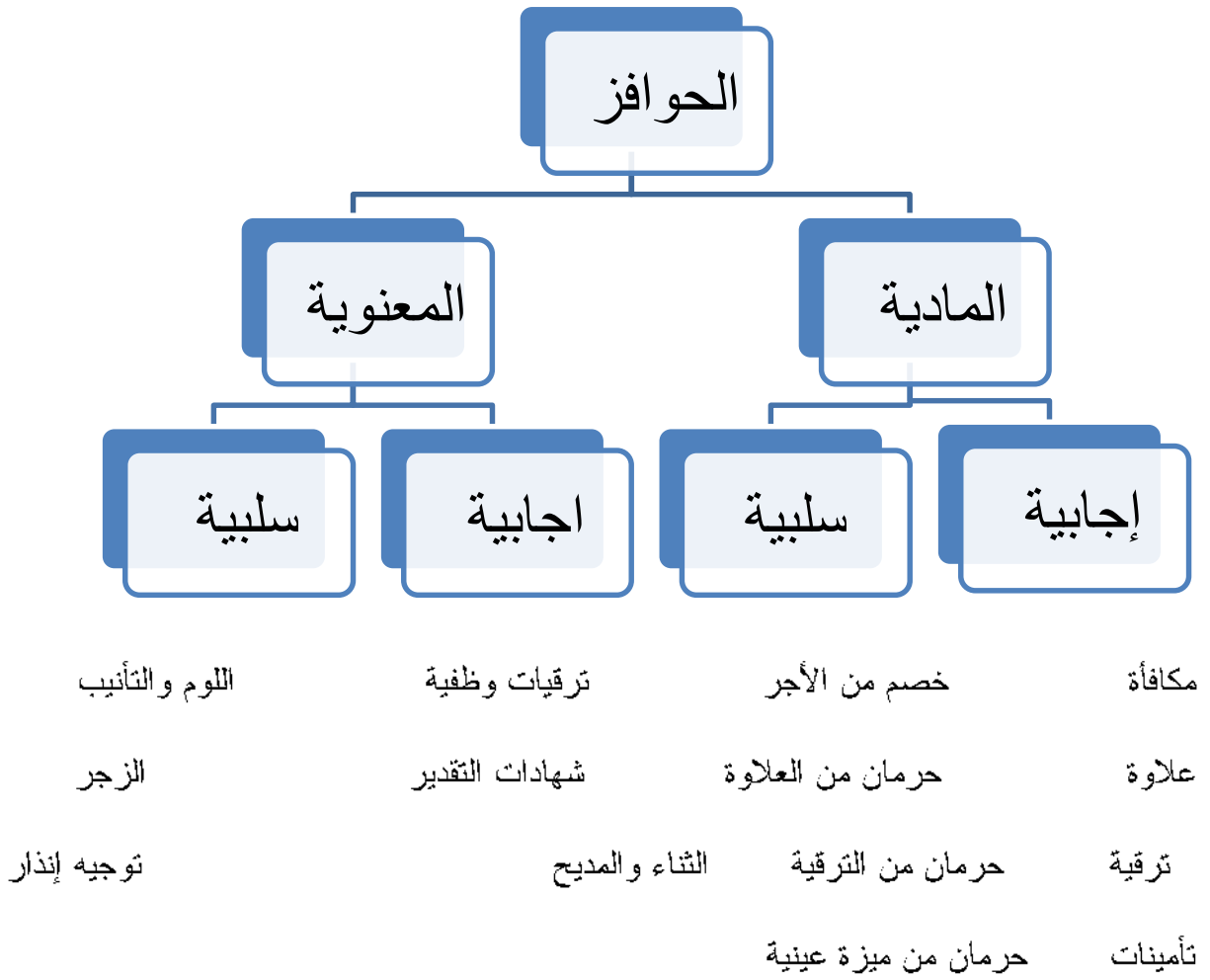
وهناك الحوافز المادية السلبية التي يتعرض لها المرؤوسين حينما يقصر في أداء عمله أو نتيجة إهماله ومن هذه الحوافز الحرمان من العلاوة ، خصم نسبة معينة من الأجر المتفق عليه ، منع المكافآت التشجيعية .

2- الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي يتلقاها المرؤوسين بشكل خطابات أو كلمات أو شهادات تتضمن ردود فعل المدير إزاء عمل قام به العاملون فالعمل الإيجابي قد يقابل بحوافز معنوية مثل خطاب ، شكر أو ترقية أو كلمة إعجاب أو حفل صغير يكرم فيه المرؤوس جزاء على تميزه ، وهناك الحوافز السلبية التي تمنح للمرؤوسين للتنبيه على تقصيره ، مثل خطابات لفت النظر أو كلمات اللوم والمحاسبة والتوبيخ ، وللحوافز المعنوية أهمية خاصة باعتبارها ترتبط بشخصية الفرد التي تعتمد على فالعمل الإيجابي قد يقابل بحوافز معنوية مثل خطاب ، شكر أو ترقية أو كلمة إعجاب أو حفل صغير يكرم فيه المرؤوس جزاء على تميزه ، وهناك الحوافز السلبية التي تمنح للمرؤوسين للتنبيه على تقصيره ، مثل خطابات لفت النظر أو كلمات اللوم والمحاسبة والتوبيخ ، وللحوافز المعنوية أهمية خاصة باعتبارها ترتبط بشخصية الفرد التي تعتمد على إشباع حاجات فسيولوجية ونفسية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - هيثم العاني، مرجع سابق، ص57.



الشكل رقم 12: أنواع التحفيز.



ثانيا: حسب المستفيد من الحافز.

وهي تنقسم إلى نوعين: حوافز فردية وحوافز جماعية.

1 - الحوافز الفردية: الحوافز الفردية ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، فعلى المستوى الغير الإداري في المنظمة، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومع ذلك فإن المستوى الإداري تعتمد الحوافز الفردية غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير<sup>1</sup>.

2 - الحوافز الجماعية: وتحدث عندما يكون تداخل في العمل، فإنه يصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس الجماعة، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأفضل وأسرع.

المطلب الثالث: أهمية التحفيز والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: أهمية التحفيز.

وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة، فهي تمثل تكلفة وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول المؤسسة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهي:

1 - تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء ، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء الفعالة الى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات .

2 - زيادة الانتماء : حيث تشكل الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها ، فعلى ربط الحوافز بالأداء تشجع وتزيد من إدراك العاملين للعدالة والإنصاف كما أن

<sup>1</sup> - رافدة الحريري، المرجع السابق، ص187.

نجاح نظام الحوافز سهم في رضا العاملين ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في<sup>1</sup> :

— اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة.

— تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

— التقييم المستمر لنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين .

3 - توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم التحفيز والتعويضات الى جانب كونها من اهم مكونات النظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة إذا يحقق نظام الحوافز ما يلي :

— تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

— جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين.

ثانياً: العوامل المؤثرة في التحفيز .

إن اتخاذ القرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثر فيه، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي<sup>2</sup>:

1 - على مستوى الدولة: هنا تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين إثنين هما:

أ - سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها ، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة من التطبيق.

ب - القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> - أخضر الصباحي، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول فعالية المنظمة في ظل التلمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009، ص12.

<sup>2</sup> - طارق عبد الحميد، الحوافز التربوية والإدارية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 017 ، ط1، ص61.

## 2 - على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل التالية:

أ - نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه: أي اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحقق وفقا لإمكانيات المؤسسة<sup>1</sup> وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.

ب - اقتصاديات المنظمة نفسها: أي مدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

## المطلب الرابع: دور القيادة وأنماطها في تحفيز العاملين.

- للقائد دور أساسي في تحفيز العاملين في أي مؤسسة، حيث اهتمام القائد بالعمال وتعامله الإنساني معهم واحترام مشاعرهم، وتحقيق طموحاتهم يؤثر بشكل إيجابي في سلوكهم ويدفعهم نحو العمل بكفاءة وفعالية إضافة إلى رفع روحهم المعنوية<sup>2</sup>.

وقد أكدت نتائج الدراسات والنظريات المتعددة حول الحوافز، ضرورة إثراء العمل وتهيئة الفرص للأفراد المبادرة وتحمل المسؤولية كاملة، وعلى توفير مناخ تنظيمي صحي وقائم على العلاقات الإنسانية وتعاون والعمل بروح فريق واحد لتؤثر في الموظف ويحفزه على القيام بعمله على أتم وجه، ومن هذه الدراسات نذكر منها:

دراسة كلانس نيول: إن ما يساعد على حفز العاملين هو اطلاعهم على أعمالهم وتوفير فرص ومتابعتهم، والقائد يعد حجر أساسي وإن تقدم العمال مرهون بمدى كفاءة القائد وحسن تدريبه وإخلاصه للعمل وذلك عن طريق:

1 - حفز العاملين بمجموعة من الحوافز المادية والمعنوية.

2 - اسناد العمل وفقا لقدراتهم.

<sup>1</sup> عطا لحسن، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2016-2017، جامعة سعيدة، ص153.

<sup>2</sup> محمد ربيع زنتاني، السلوك التنظيمي، مكتبة المتنبّي، السعودية، 2013، ص187-188.

3 - وضع أفراد في مجموعات عمل متجانسة ومتقاربة.

4 - تهيئة ظروف العمل بشكل منظم.

5 - إتاحة المعلومات الكافية للمرؤوسين ليتمكنوا من الأداء الجيد.

ومن هذا المنطلق ينبغي على القائد مد يد المساعدة والعون لأفراد مؤسسته في إشباع حاجاتهم بغية إبراز طاقاتهم الكامنة والاستفادة من قدراتهم، ولتحقيق ذلك عليه دراسة أساليب التحفيز لدفعهم إلى الأداء المتميز ورفع الإنتاجية نوعا وكما، والتعرف على كيفية تأثير الحوافز على سلوك العاملين والاطلاع على أساليب المتنوعة التي تمارسها المنظمات في البلدان المختلفة وتفعيلها لتؤدي الفرض المنشود.

**أدوات الحفز في المؤسسات (أساليب التحفيز):** إن القائد يجب أن يحرص على دراسة أساليب الحفز ومعرفة أدواته وذلك لأنها تؤثر وبشكل قوي على إنتاجية الأفراد وعليه فهناك أدوات عديدة ومتنوعة لتحفز العاملين ودفعهم لبذل قصارى جهدهم في العمل ، ولعل هذه الأساليب والأدوات أكثر فاعلية ما يلي:

**أ - اللامركزية الإدارية:** تعد اللامركزية الإدارية من الأساليب المنتهجة في الإدارة وتعني اللامركزية منح بعض الصلاحيات للإدارات الدنيا لتسهيل إنجاز الأعمال وتسيير أمور العمل يخدم أهداف المؤسسة فالمرونة أمر مستحب، حيث أن المركزية الإدارية تتسبب في وضع الكثير من العراقيل أمام الإنجاز فهي تعني تمركز السلطة بيد الإدارات العليا بما يسبب في تعطيل الأعمال.

**ب - التفويض:** يعد تفويض السلطة من أكثر الوسائل قوة إذ أنه الوسيلة التي يعبر بها الرئيس عن ثقته بموظفيه وتفويض السلطة يمنح الموظفين الفرصة للنمو في وظائفهم، وتوسيع مهارتهم وأساليبهم في الممارسة واكتسابهم الخبرة.

**ج - التدريب:** يعد التدريب من أهم مسؤوليات القائد وذلك لمواجهة التطور السريع الذي يشهده العصر الحالي، ويعرف التدريب بأنه تزويد الأفراد بالمعلومات وحفائق أساسية، حيث أنه يساعد في رفع كفاءتهم ويمدهم بالخبرات والمهارات اللازمة وجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.

د - إشراك الموظفين في صنع القرارات: إن إعطاء المرؤوسين دوراً في عملية صنع القرارات سيحفزهم لكي يمارسوا طرح المبادرات والأعمال الإبداعية واحترام آرائهم وتقدير أفكارهم<sup>1</sup>.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالتحفيز: تعتمد القيادة في تسيير أعمالها المختلفة على أساليب عديدة حيث أن كل قائد يتبع النمط الذي يحدد أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين، ولا يعني هذا أن كل قائد يقوم بتشكيل النمط الذي يرغب فيه وفقاً لأهداف ومعايير معينة، ولكن يتشكل نمطه القيادي وفقاً لفلسفته الشخصية في التعامل مع الآخرين وفي تسيير دقة العمل، وفقاً لمدى إيمانه بالعلاقات الإنسانية والتفويض والمشاركة وما إلى ذلك.

وقد يجمع القائد بين نمطين أو أكثر في أسلوبه في العمل وذلك تبعاً لما يتطلبه الموقف وحيث أن كل نمط من الأنماط القيادية طابعه المميز ومن خلال ملاحظتنا أن كل قائد يعتمد النمط الذي يراه مناسباً في العمل بغية تحقيق أهدافه المرجوة حيث سوف نتطرق إلى عدة أنماط وما مدى تأثيرها على أداء العاملين:

أ - النمط الأوتوقراطي وما مدى أثره على تحفيز العاملين: القيادة المستبدة أو المتسلطة (الأوتوقراطي)، حيث يتسم هذا النمط بالفردية في اتخاذ القرارات وقد أطلق البعض على هذا النمط بالقيادة السلبية لأنها تقوم على أسلوب التهديد والترهيب، ويتسم هذا النمط بأن أوامره وأسلوبه تعسفي، حيث نلاحظ من هذا النمط بأنه نمط غير فعال ولا يساهم في تحفيز العاملين ورفع من روحهم ومن آثاره السلبية انعدام روح الإبداع لدى العاملين<sup>2</sup>.

ويعد هذا النمط من الأنماط المرفوضة من وجهة نظر الفكر المعاصر والتربية الحديثة لأنه يعرقل بناء شخصيات العاملين ونموهم المهني فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر.

وفي الأخير يعتبر النمط الأوتوقراطي نمط غير فعال وغير ناجح في عدة مؤسسات، إلا أنه يمكن اعتماد عليه في الحالات الطارئة التي تعيق سير نجاح المؤسسة والتي تتطلب حل قصير لحل هذه

<sup>1</sup> - أحمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية، بحث علمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 05.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 277.

المشكلة مما يستدعي القائد في اتخاذ قرار دون أخذ بعين الاعتبار للعمال وذلك لنجاح هذه المشكلة دون خسائر كبرى.

ب - النمط الديمقراطي وما مدى أثره على تحفيز العاملين: يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين دون تسلط ويعتبر هذا النمط عامل مهم في تحفيز العاملين فهو يشجع على إبداع والدافعية للعمل والحث على العمل الجماعي للعمل.

\* هذا النمط تعتمد عليه عدة مؤسسات لحفز العاملين على بذل جهد أكثر مما يؤثر فيه ايجابيا قد يبدو له الولاء والطاعة، وينفذون تعليماته ويحرصون على المواظبة في العمل.

\* حيث تشير الدراسات في مجال علم النفس الاجتماعي إلا أن الأفراد يعملون بفعالية عندما يشتركون في صنع القرار مما يجعلهم أكثر حرصا على أداء أعمالهم وهذا بالطبع عاملا أساسيا لتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

ج - النمط المتساهل وأثره على تحفيز العاملين: النمط المتساهل يتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف فالقيادة هنا تلعب دورا في تسيير دقة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، حيث أن القائد يترك للعاملين حرية كاملة في اتخاذ القرار، حيث لا تساهم بشكل فعال في تحفيز العاملين ويؤدي إلى عدم الجدية في العمل وضياع الوقت، وعدم شعور العاملين بالاستقرار.

\* إن القيادة المتساهلة كنمط إداري لا تأخذ بالأسس السليمة للإدارة العلمية الحديثة وقواعدها. كما أنها تعمل بعيدا عن مقومات الفكر الإداري المعاصر مما تعرقل مسألة تحقيق الأهداف المنشودة.


\* إن المؤسسات التي تعتمد على نمط المتساهل لا تعد عنصر مهم لتحفيز العاملين كالعامل بكفاءة.

<sup>1</sup>- إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 280.

## خلاصة الفصل الأول:

تعتبر القيادة مهمة في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات فتعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة بالإضافة إلى مكوناتها وخصائصها. كما أننا حددنا نظريات القيادة وأهميتها لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمات. وفي ظل هذه التحولات ظهرت عدة أنماط للقيادة ، وقد أثبتت كل الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب وصفات ، ويرجع اختيار النمط إلى عدة عوامل منها ما يخص القائد ، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف ، ويبقى النمط الديمقراطي هو الأكثر ملائمة حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين كما عالجنا أثر القيادة و أنماطها في تحفيز العاملين كما نتطرق في الفصل الموالي للحديث عن الأداء الوظيفي.





الفصل الثاني:  
الأداء الوظيفي

## تمهيد الفصل الثاني:

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين حيث أجمعوا على أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها إلى أسمى أهدافها مما أدى إدراك المنظمات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال نشاطها، وبالتالي أداء هذا العامل هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات

ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي لبحثنا هذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عموميات حوا الأداء الوظيفي، محدداته، عناصره، والعوامل المؤثرة عليه وعلاقة القيادة و أنماطها بالأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير الى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهامه وتحمله لأعباء والمسؤوليات الوظيفية والانضباط بمواعيد العمل، سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي من حيث استعراض بعض التعريفات له والمفاهيم ذات الصلة به ومحدداته وعناصره والعوامل البيئية المؤثرة عليه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

## الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

وردت العديد من المفاهيم والتعاريف والأفكار والمصطلحات لمفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث يعتبر من الموضوعات الأساسية بما يمثله من أهمية للوصول لأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وعلى ذلك تعددت تعريفات الأداء الوظيفي وفي ما يلي بعضها:

المفهوم اللغوي للأداء: يشير المعنى اللغوي لفعل أدى الى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، وهذا الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء والقيام به<sup>1</sup>.

المفهوم الاصطلاحي للأداء: الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها لتأكد من صلاحيتهم لمباشرة المهام، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ويرى Langdon مصطلح الأداء هو تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفق لأسس وقواعد ومعايير محددة.<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء الوظيفي: كل ما يتمتع به الأفراد العاملون من مهارات وقدرات مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى

<sup>1</sup>-موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 166.

<sup>2</sup>- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء<sup>1</sup>.

والأداء يعرف عموماً على أنه انجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيادة الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية.

تلعب إدارة الأداء دوراً في معرفة الاحتياجات التنموية للموظف وصناعة القرارات: الترقية، وانتقاء أصحاب المواهب.

كما يمكن أن يعرف "الأداء" على أنه السلوك الذي يقوم الفرد قصد تحقيق إتمام المهام المكونة بوظيفة حيث يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث القياس بين الأداء والتقييم على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً: الطالب الذي يبذل جهداً كبيراً للاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض. تعريف الأداء وفق الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما قدم بعض الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها<sup>2</sup>:

**التعريف الذي قدمه نيكولاس الذي عرف الأداء بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، كما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت ذلك السلوك.**

**تعريف الأداء وفق الكفاءة:** فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.

كما يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس، أما من الناحية الإدارية فيعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب،

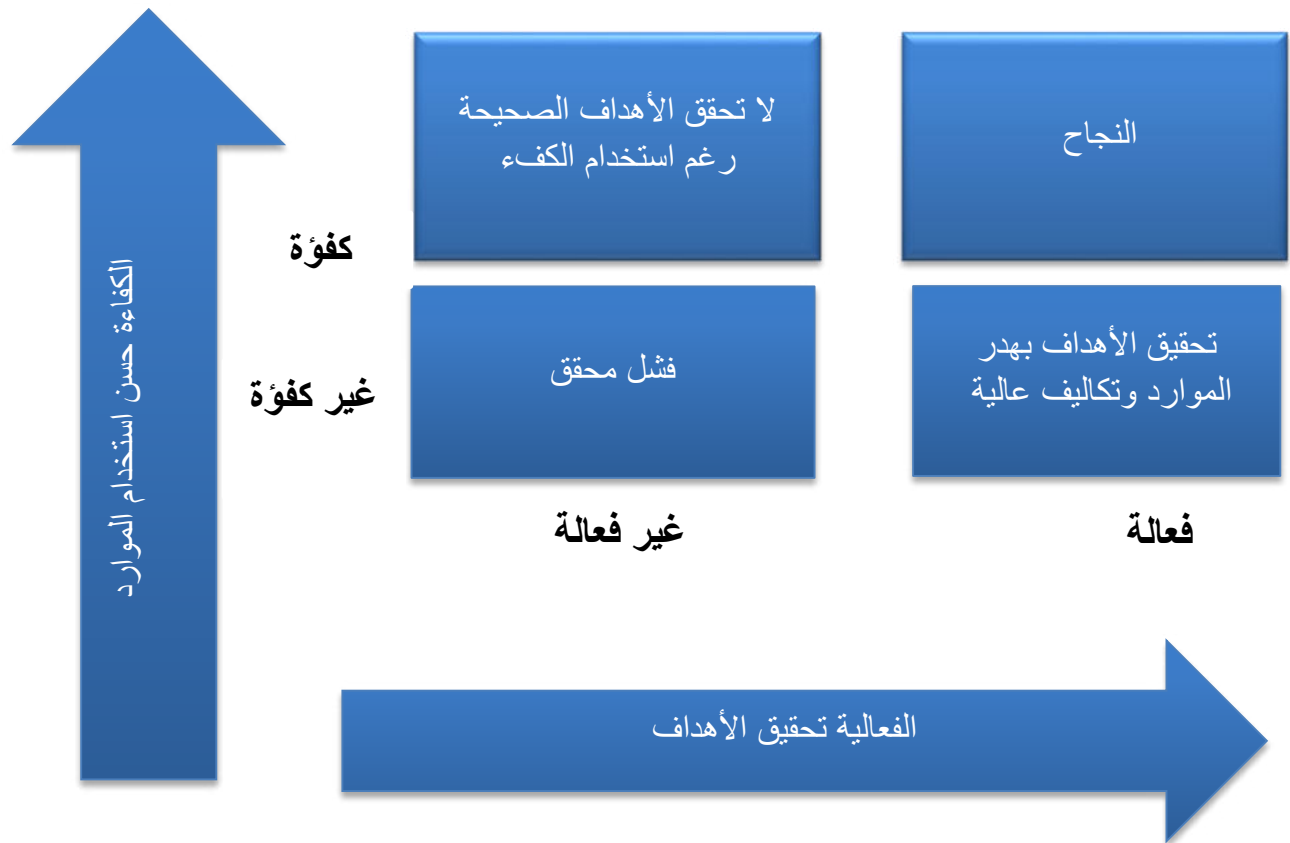
<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير الصباغ إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، 2010 ص 277.

<sup>2</sup> - إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور من جامعة باتنة، 2007 ص 277

ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة.

ويعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس مجموعة نتائج معينة من سلوك شخص معين، أو مجموعة من الأشخاص.<sup>1</sup>

الشكل رقم 13: مصفوفة الكفاءة والفعالية.



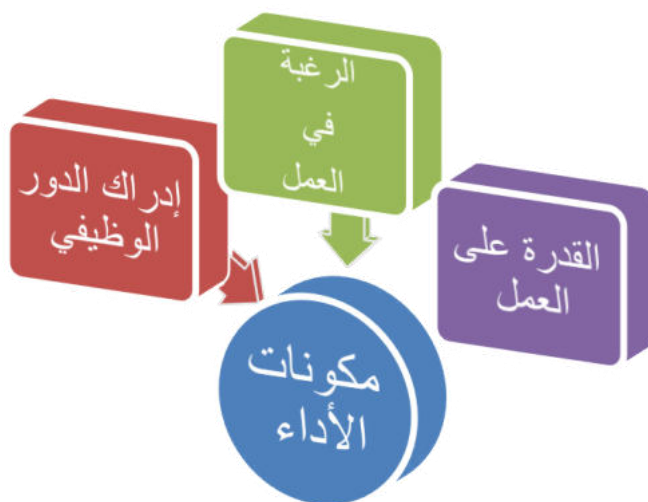
المصدر: وائل محمد صبحي، طاهر الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، طبعة 2009 ص1

<sup>1</sup> عبد المليك مزودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، 2012 ص 86

يتضح من الشكل بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصرَي الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات الغير الكفؤ والغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطيع إنجاز أهدافها ، أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد ، إلا أن المنظمات الكفؤة التي لا تتمتع بفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد ثلاثة عناصر للأداء تتمثل في الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل بالإضافة إلى ادراك الدور الوظيفي ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي<sup>2</sup>:



الشكل رقم 14: الإطار العام لمكونات أداء العامل يمكن أدراج الشكل أعلاه في شكل معادلة الأداء تمثل نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

<sup>1</sup>- وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، طبعة 2009

ص1

<sup>2</sup>- عصمت سليم القالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الزمان، ط1، 2009 ص 48

1 القدرة على العمل: تمثل العنصر الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والادراك في تكوين أداء العامل، وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر رئيسية وهي: القدرات، المهارات والخبرات<sup>1</sup>.

تعرف القدرات على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي مستوى الاتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، في حين تعرف الخبرات على أنها مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال فترة زمنية طويلة.

2- إدراك الدور الوظيفي: عرف معجم علم الاجتماع الإدراك بأنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب الدور الاجتماعي، حيث أن لكل دور مجموعة واجبات وحقوق اجتماعية، فواجبات الدور هي مجموعة التصرفات التي يقوم بها لاعب الدور الاجتماعي (العامل) أثناء عمله وعلاقاته بالآخرين، وحقوق الدور هي الامتيازات والمكافآت التي تقدم له بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه<sup>2</sup>.

- كما يعرف الإدراك بأنه "الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد بأنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل ويتكون من:

أ - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ب كمية العمل المنجز: أي مقدار لعمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

ج - المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

د - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1 - إلياهم يحيوي، نفس المرجع السابق، ص: 166.

2 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 120.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك ثلاث عناصر للأداء تتمثل في<sup>1</sup>:

**كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

**بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية<sup>2</sup>، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية).

**متطلبات العمل:** "الوظيفة" وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

**المطلب الثاني: طرق قياس ومحددات الأداء الوظيفي**

**الفرع الأول: طرق قياس الأداء الوظيفي**

هناك عدة طرق لقياس الأداء الوظيفي منها:

**أولاً: طريقة استخدام الإدارة بالأهداف**

حيث يراعي هذا الأسلوب التخطيط المستقبلي كونه يعتمد على الأهداف المراد إنجازها ، إضافة الى مراعاة الأولوية في تحقيق هذه الأهداف سواء الفرعية أو الرئيسية ، كما تراعي هذه الطريقة ما قام به الموظف من أعمال خلال الفترة الماضية ، ففي هذه الطريقة يقوم الفرد العامل بالمشاركة في تحديد معايير أداءه وتحديد النتائج والأهداف المطلوب إنجازها في فترة محددة ، للتعرف على ما يوجهه من معوقات خلال فترة عمله ومن ثم تقديم الحلول الملائمة لها ، ويترتب على هذه الطريقة نتائج إيجابية ، منها تطوير علاقات إيجابية بين مختلف الإدارات والأفراد وكذلك العمل على تحمل المسؤولية وتحديداتها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل ، ولكن وبالرغم من إيجابيات هذه الطريقة إلا أنها تواجه مشاكل عدة منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> -راوية محمد حسين، مرجع سابق، ص 210 .

<sup>2</sup> - نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ، عمان ، ط1 ، 2015 ص 90



1 – لا يوجد معايير علمية وموضوعية لقياس كفاءة الأداء.

2 – عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقييم.

لذلك تعتبر هذه الطريقة ملائمة لقياس الإنجاز وتقييمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في منظمات الأعمال والخدمات ، فهذه الطريقة ذات كفاءة عالية في المشروعات والبرامج ، حيث طالب Peter Drucker باعتماد هذه الطريقة في أداء الأعمال وتقييمها ، وبها يحقق الفرد ذاته من خلال تحمله المسؤولية الناتجة ، ويشير O، إلى أن الإدارة بالأهداف هي طريقة يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة والعمل على تنفيذها ، ففي هذه الطريقة يواجه العاملون أنفسهم ويراقبون ذاتيا لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها والتزموا بتحقيقها ، ولإستخدام هذه الطريقة هناك متطلبات يجب توافرها حتى تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، وهذه المتطلبات هي:

1 – العمل على تحديد أهداف واقعية وواضحة وقابلة للقياس.

2 – مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف.

3 – اختيار المديرين الملائمين للعمل على وضع الأهداف.

4 – مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.

5 – تطبيق نظام حوافز يشجع العاملين على العمل.

6 – توعية العاملين بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراته.

وتختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى في تقييم أداء الأفراد لأنها تركز على الأداء المستقبلي للفرد والذي يمكن تنميته وتطويره مع رئيسه في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ومما يجدر هناك ثلاثة أنواع:

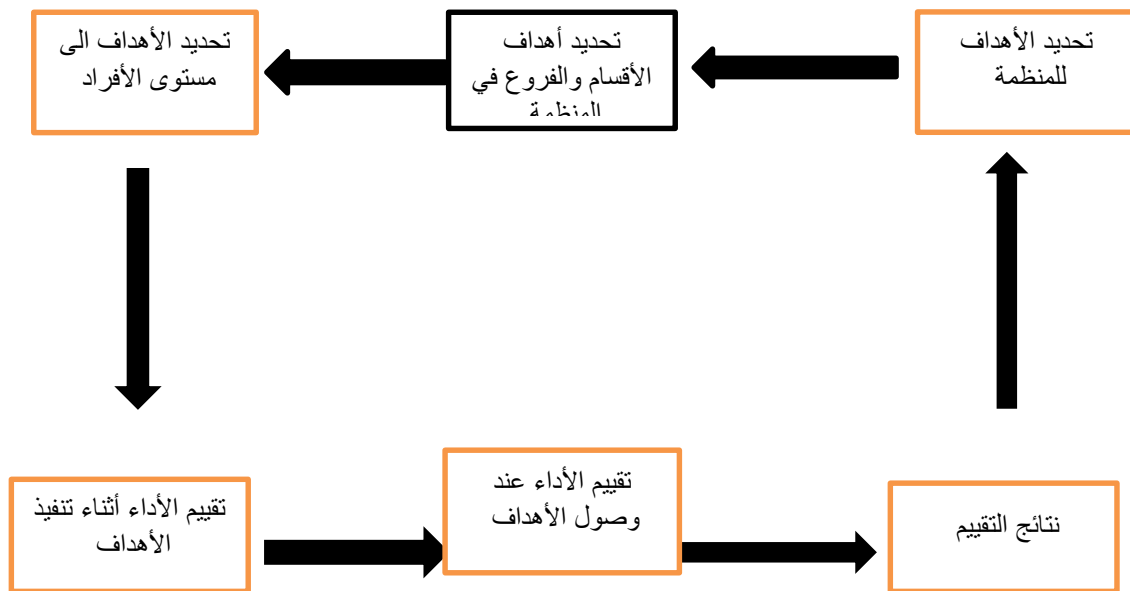
أ – الأهداف الروتينية: تتصف بأنها متكررة وتحتاج الى حد أدنى من الخبرة والمهارة في تحقيقها يؤديها معظم الأفراد بمختلف قدراتهم.

<sup>1</sup> - الدكتور يوسف حجم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط 1 ، 2006 ص 228

ب – الأهداف المتعلقة بالمشاكل: تحتاج هذه الأهداف الى قدر كبير من القدرة والمهارة بغية تحقيقها قياسا بالأهداف الروتينية وهي غير متكررة نسبيا وتحتاج الى بذل الكثير من الجهد والوقت وليس لها حلول ثابتة أو جاهزة، ويختلف الأفراد في تفسيرها.

ج – الأهداف المحددة: تتطلب هذه الأهداف حدا أقصى من الوقت والجهد من أجل تحقيقها، كالمهارة العالية والخبرة والمعرفة والقدرة على إجراء البحوث الميدانية وتحتاج دوافع قوية على العمل وتوافر القدرة لدى الأفراد على الإبداع.

وقد عبر فريشن FRENCH في كتابه عملية إدارة الأفراد عن مراحل استخدام الإدارة بالأهداف كما مبينة في الشكل التالي:<sup>1</sup>



الشكل رقم 15: خطوات استخدام الإدارة بالأهداف.

ولإيضاح خطوات استخدام الإدارة بالأهداف بشكل أكبر يمكننا إجمال هذه الخطوات كما يلي:

- (1) يتفق الرئيس مع مرؤوسيه لتحديد الأهداف (النتائج) التي ينبغي تحقيقها خلال فترة زمنية معلومة.
- (2) يبقى كل من الرئيس والمرؤوس ملزما بتحقيق تلك النتائج خلال الفترة المتفق عليها.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003 ص 416

3) يعمد الرئيس بين فترة وأخرى الى مقابلة مرؤوسيه لمعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد أفضل السبل المناسبة للقضاء عليها.

4) عندما تحل نهاية التقييم يقابل الرئيس مرؤوسيه ليتعرفا سوية على مدى الوفاء والالتزامات أو مدى تحقيق الأهداف التي حددت وتم الاتفاق عليها مسبقا.

### ثانيا: طريقة التوزيع الإجباري<sup>1</sup>

تميل هذه الطريقة الى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي ، حيث يعبر عنها إحصائيا في دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها ، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب أخطاء الطرق السابقة، حيث يتفوق أداء العاملين فيها من الممتاز إلى الضعيف ، ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ممتاز وقلة يحققون أداء ضعيفا ، بينما الغالبية العظمى يكون أدائها متوسطا ، ويلاحظ أن استخدام هذا الأسلوب يشير الى أن أداء العاملين يميل إلى توزيع كأي ظاهرة عادية ، وهنا يقوم المشرف أو القائم على عملية التقييم بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات تم إعدادها مسبقا ، وتتراوح بين الضعيف والممتاز .

### ثالثا: طريقة تسجيل الأحداث<sup>2</sup>

حيث تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ، وبدون في هذا السجل الأحداث السلبية والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأدية عمله وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث ، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية ، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة ، إلا هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين ، وهنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الموظف ، يتم ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفقا لكفاءاتهم في أداء أعمالهم ، وتتفاوت هذه الأوزان وفقا لتقديرات المشرف فأحيانا يعطى الوزن 1 للدلالة على أدنى درجات إنتاجية العامل ، والرقم 10 للدلالة على درجات الموظف ، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة

<sup>1</sup>- هدي حسن زليف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2003 ص 210

<sup>2</sup>- نزار عوني اللبدي، مرجع السابق ص 126

الأداء بين الموظفين حيث يتم تجزئة عمل الموظف إلى أجزاء يعطى كل جزء وزنا معيناً ويقارن مع العامل الآخر وقد يصمم هذا السجل على سبيل المثال كما يلي:

الاسم:

المدة من: / /

الى: / /

العناصر	التاريخ	أعمال وتصرفات غير مقبولة	التاريخ	أعمال وتصرفات مقبولة
المواظبة				
الاعتمادية				
المقدرة العلمية				
الدقة في العمل				
قدرته على تطوير				

#### جدول رقم 7: أداء العامل

إلا أن هذه الطريقة قد تشكل عبئاً على المقيم حيث يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة، كما تثير هذه الطريقة امتعاض العاملين وحساسية ضد المشرفين بالإضافة الى انخفاض الموضوعية في عملية التقييم وكذلك تمتاز هذه الطريقة بأنها تبين مواطن القوة في أداء وسلوك الفرد وبالتالي إمكانية تنميتها وتطويرها.

كما أشار فريش الى أن هذه الطريقة تكفلها بعض المحددات منها:

(1) إن الأحداث السلبية غالباً ما تكون ملاحظة بدرجة أكبر من الأحداث الإيجابية مما يؤدي ذلك إلى تركيز عليها من قبل المقيم.

(2) تؤدي إلى الضغط على الأفراد العاملين من خلال الإشراف الكامل.

(3) تؤدي إلى تجميع السلبيات التي يتم ارتكابها في وقت معين خلال المدة وغالباً ما يتم مراجعتها في نهاية الفترة مما يؤدي التقييم السلبي للأفراد العاملين.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

أولاً) دوران العمل: يعتبر دوران العمل، والموضوعات التي أصبحت تحتل مكاناً بارزاً بين موضوعات الدراسات السيسولوجيا في مجال الصناعة، حيث يتضمن دوران العمل ثلاثة مصطلحات:<sup>1</sup>

1 الحراك: ويقصد به الحراك العمالي الذي يعين التحركات الفعلية للعمال عن مصنع آخر، أو الخروج من قوة العمال نهائياً.

2 الهجرة: وهي الانتقال عبر المكان أو تغيير موطن الإقامة والاستقرار إلى مكان آخر .

3 التعاقب: وهي درجة تحرك العمل داخل أدوار النظم الاجتماعي باختلاف الأفراد وجرده تحملها لتلك الظروف، فقد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات، كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية لذا يمكن القول بأن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة، كل هذه الأمور قد تدفع بالعامل إلى التفكير إلى ترك عمله، والبحث عن عمل آخر.

ثانياً) التغيب: إن الظاهرة التغيب آثار بارزة تؤثر على المؤسسة الصناعية بصفة عامة وعلى أداء العمال بصفة خاصة، حيث أداء هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة الغياب.

كذلك يترتب على ما سبق أنه يتعدى قياس نسبة الاحتياطيين التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجراً عن العمل بخصم من مرتب العامل التغيب بدون عذر.

<sup>1</sup> - محمد عبد المولى، علم الإجماع الصناعي، مجلدي للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2005 ص 179

ثالث) الرضا عن العمل: ويعرف على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والابداع احترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه جراء القيام بالعمل نفسه.

إننا إذا ما تحركنا من مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأعمالها وليس على مستوى الفرد، ونجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل إلى أن تكون أكثر فاعلية.

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس باليسير نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة، ولعدم معرفة درجة التأثير لكل منها على الأداء من جهة أخرى.

والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي<sup>1</sup>:

الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال إقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

القدرة لدى الفرد على أداء العمل: إن هذه القدرة يستطيع تحصيلها عن طريق التدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.

هناك عدة تعاريف متعددة لعملية تقييم الأداء، تختلف بين الباحثين والمختصين والدارسين باختلاف النظر إليها من حيث المضمون والهدف منها. حيث عرف الصباغ ودرة تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم لقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقية أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الوظيفية، أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم، أما العقيلي فقد عرف عملية تقييم الأداء بأنها نظام رسمي

1 - فاروق عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط 1 عمان، الأردن ص 259

مصمم من أجل قياس وتقييم الأداء الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة وخلال فترات زمنية محددة.<sup>1</sup>

ويعرف السالم وصالح عملية تقييم الأداء على انها عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.

أما رمضان فقد قدم تعريفاً شاملاً لأبرز الجوانب المتعلقة بعملية تقييم الأداء، حيث يرى أن عملية تقييم الأداء هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارية ذات طابع رسمي والاستمراري التي من خلالها يمكن قياس أداء الفرد عن طريق النية عادلة وتشمل عدة جوانب (معارف ، مهارات ، وسلوكيات) وذلك لاكتشاف مكامن الضعف في الأداء الفرد ومحاولة تلافيها مستقبلاً .

وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها بناء على معايير أداء واضحة ومعروفة في فترات زمنية محددة دون تحيز وبشكل موضوعي، مما يعود بالنفع على تطوير أداء الفرد في انجاز أعماله.

وبناء على ما سبق يرى الباحث ان تقييم الأداء هو عملية لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة انتاجياً وسلوكياً ومعرفياً، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد في المنظمة حيث أن عملية تقييم الموظفين في أي مؤسسة عملية مهمة ولها ابعاد كثيرة للوصول الى افضل القرارات بخصوص العاملين.<sup>2</sup> كما وأنه يستفاد من التقييم تحديد الحاجات المتعلقة بالتدريب والتطوير لأن التقييم يبرز النواحي السلبية في الأداء فتتم عمليات التخلص والقضاء على هذه النواحي كما يبرز النواحي الإيجابية لدى الموظفين فيتم تعزيزها. لذا فإن أهداف عملية التقييم هي:

- ◆ توفير معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، بهدف تحديد المسؤولية، كما تفيد هذه المعلومات في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وبذلك تزويد الإدارة العليا بمؤشرات عن مستوى الأداء العام للمنظمة.
- ◆ تمكين الإدارة العليا في المنظمة من تقييم المشرفين، ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت ادارتهم.

<sup>1</sup> - فاضل الصفار، تنمية القدرات الإدارية المهارات والأساليب، مجلة النبأ، العدد 46 ، حزيران 2000

<sup>2</sup> - فاروق عبد المجيد، المرجع السابق، ص275.

◆ مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تدارك أخطائهم والسعي الى تنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون اليه من ترقية في السلم الوظيفي، والحصول على مكافأة وتعويضات تعتبر من الأساليب الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

◆ تساهم في رسم خطط إدارة الموارد البشرية وتطويرها خاصة في مجالات التوظيف.

ويتم قياس وتقييم أو تقدير العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي وهي<sup>1</sup>:

1 / العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد وان يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومثال ذلك: الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون والمواظبة في العمل وللعناصر نوعان:

الأول: وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، اذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على عمله ، كما يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها ، فبهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها ، وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .

الثاني: وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها ومثل هذه الصفات الأمانة ، الذكاء .

2 / معدلات الأداء: يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا الى تحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية أو الجودة، ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن ايضاحها فيما يلي:

1 - فاروق عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 279.



1 – المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ويمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج، ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ان لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم. لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريبات<sup>1</sup>.

ان أهمية الزمن ترجع الى كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويؤثر عنصر الزمن على العاملين، وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية، لذلك يراعي وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

2 – المعدلات النوعية: وتعني وجوب انتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.

3 – المعدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين اذ بموجبه يجب ان يصل انتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وتجدر الإشارة أخيرا الى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا في عملية قياس وتقييم الأداء، وذلك لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام المعدلات الكمية في قياسها نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة، بينما هناك أعمال انتاجها ملموس وبالتالي يمكن استخدام النوعين معا.

<sup>1</sup> - محمد العطار، إدارة الموارد البشرية 15 تقييم الأداء، مفكرة الإسلام موقع الإلكتروني / [http://www.islammemo.cc/fedaraL/human resources managemenan el t / 2011 / 04 / 122471.html](http://www.islammemo.cc/fedaraL/human%20resources%20managemenan%20el%20t/2011/04/122471.html)

المبحث الثاني: علاقة القيادة وأنماطها بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل العامل و القدرة والدوافع المرتبطة بسلوك البشري ويمثل كل من القدرة والدوافع المتغيرين الرئيسيين من أجل الأداء الوظيفي فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العملية ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستعدم العلاقة بين قدرات وأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقط يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن دون القدرة على العمل ستعدم العلاقة بين الدافع وأداء الوظيفي<sup>1</sup>; 131, 000, ET AL, CASTKA

وحسب هذا الرأي فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، القدرة على إنجاز العمل. لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث أن تكوين الاتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية والانخفاض مستوى الأداء مما يؤدي على انخفاض كفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه المساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معادلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء والإشهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين المستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية وتعد التجارب هوترن HOWTHORN أول الدراسات التي أكدت أهمية الاتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم والرغبة في العمل.

ولقد قدم الباحث بوث<sup>2</sup> BOOTH, 2006 P 65 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله أما القدرات الفردية فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد

<sup>1</sup> - فاروق عبد المجيد، المرجع السابق، ص. 259.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق، العراق، 2003، ص. 108.

لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بيها دوره في المنظمة كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى أداء الفرد للموظف، وإن أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

1- المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كالنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية لتنظيم وبعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لمسمات بيئة عملهم والتي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم, KUNNANATT, 2007.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل إيجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من الأداء في المنظمة. MCNABB AND SEPIC, 1995, JOSEPH ET AL, 1999

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذ كان المناخ التنظيمي سليم وصحي. بالإضافة الى تأثيره على السلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.<sup>2</sup>

2 – الروح المعنوية لدى الموظف: إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسستهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بعد أن اتضح ان الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي . وقد لخصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبيا أو إيجابيا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية.

وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي ، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج

1- الحنطية، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات

العلية، المملكة العربية السعودية، 2003 ص55.

2 - د فاروق عبد المجيد، مرجع سابق، ص256.

عليها ، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات

3 — القدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها. كما أن القدرات التي يملكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والإحباطات التي تكون ناتجة في عمله.

وفي إطار هذه الثلاثة عوامل، يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك معاً. فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، فحين إذا كانت جميع العوامل سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية. أما في حالة تدني الروح المعنوية لأداء العمل، وارتفاع المقدر على أداء العمل مع توفير بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء سوف تكون متوسطة

بارون ، 1999

وحتى يتحقق الأداء الفاعل من قبل الموظف داخل المؤسسة لا بد من التزام بمجموعة من المبادئ والأمور منها: <sup>1</sup>

1 — التدريب: وهو العملية المستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف دائماً، والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية ودهنية تطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم.

2 — تحديد أهداف المؤسسة: في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فعالية الأداء.

3 — الاستقرار الوظيفي: هو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة بشكل متكرر وسريع لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد.

<sup>1</sup> - بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم

التسيير، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة 2011 ص38

4 — تحسين مناخ العمل المادي: بحيث يتم توفير برامج مساعدة للموظفين تشمل الحوافز المادية والمعنوية.

5 — تحقيق التعاون: وذلك عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد وهذا يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فعال ويوفر داخل المؤسسة مناخاً تنظيمياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الأهداف.

وكذلك يوجد عوامل تم ذكرها من طرف الباحث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء الوظيفي إذ يوجد نوعين من العوامل يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**العوامل الداخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة والعنصر الأساسي وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها مع العمل على إيجاد حل للمشكلات وتنمية الأفعال لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط -تنظيم-تنسيق-قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة.
- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانيتهم الخاصة.
- **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل:** يشير إلى الوظيفة أو المنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه.

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقديم مذكرة تخرج لاستكمال لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، بسكرة 2001

العوامل الخارجية: وتتكون هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية، والاجتماعية بشكل عام ومن أهم عواملها<sup>1</sup>:

▪ **الظروف المادية للعمل:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل مثل: الإضاءة والتهوية، الضوضاء، الرطوبة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

▪ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

— نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف.

— تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

— نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.

— التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبها.

— نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

— الموقع الجغرافي للمؤسسة.

▪ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية ومن أهمها الاعتراف بقيمة الشخص والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

▪ **العوامل الاقتصادية:**

◆ الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر-موجه).

◆ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

<sup>1</sup> - بن عطية سعاد ، مرجع سابق ذكره، ص: 38.

♦ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات.

بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى كذلك مؤثرة في الأداء الوظيفي أهمها:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعادلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات الإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الضعيف.
- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين<sup>2</sup>، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير منتظم.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل: العوامل الاجتماعية والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تندي مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها وفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة شكل سلبى على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب
- لإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## المطلب الثاني: أهداف الأداء الوظيفي.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لذلك تكون المنظمة أطول بقاء وأكثر استقرار حين يكون أداء العاملين أداءً مميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام عن اهتمام إدارة المنظمة بمستوى الأداء الذي يحتل مكانة كبيرة فيها والذي يتضمن الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير قياس ومراجعة هذه الأهداف.
- وجود قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح تحقيقه.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسة مثل: التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- التشجيع على التطوير الذاتي.
- تطوير بيئة عمل تعليمياً أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية، وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية.
- يؤدي إلى تصريف الأفراد بما مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم.
- يضمن تقديم مخرجات عمل أكثر جودة.
- يساعد على تحديد مستوى أداء الموظفين بشكل موضوعي.
- يعظم القدرة على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.
- توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها.

<sup>1</sup> مراد لعموني، مدخل إلى علم النفس والتنظيم، دار الجسور والنشر، الطبعة 1، الجزائر، 2014 ص 127



- إتاحة الفرص لمناقشة المشاكل العمل مع المسؤولين.
- توفير تقارير وظيفية تفصيلية ودقيقة خلال الوقت القياسي.
- إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي .

لقد نال موضوع القيادة وأنماطها وكذلك علاقتها بالأداء الوظيفي أهمية كبيرة من الباحثين والدارسين منذ مطلع السنوات الأخيرة من القرن العشرين حتى الآن وسنتطرق لبعض منها:<sup>2</sup>

أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان أن العلاقة وثيقة الارتباط بين القيادة وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما : الاهتمام بالعمل (الإنتاج ) و(الاهتمام) بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل ، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم ، وأوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الأداء لديهم ، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد ، كما دعمت دراسات جامعة أوهايو تلك النتائج .

وأثبتت الدراسات التي قام لفين "ولبيت وهوايت" أن الأفراد في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي بالسلبية ، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لديهم ، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل وبين مستوى الأداء الوظيفي ، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي.<sup>3</sup>

1- مراد لعموني، مرجع سابق ذكره ص:130.

2- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الإدارة من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا ، 1999 ص 326


3- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة 2003 ص 416

وأشار كنعان 1999 الى أن العديد من الدراسات تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي يوفر جو من الرضا الوظيفي ويشجعهم على بدل أداء مميزا، ويطور شعور بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس، في حين التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية تعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى أداء الوظيفي، حيث تنعكس سلبا على الموظفين بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء أو الشعور بإحباط فينتجه سلوكه إلى العدوانية، وعدم الرغبة في العمل أو محاولته للانتقال إلى عمل آخر.

كما أشار الأغبر 2003 أن معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي سواء في المنظمات تجارية أم صناعية أم مؤسسات تربوية يعد أمرا في غاية الأهمية، لأنه يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة وتطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى.

## \_ خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الأداء الوظيفي الذي يتمثل في مجموعة من العمليات التي تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمؤسسة إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه إذ أن تخطيط الأداء هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرء المسند إليه العمل للاتفاق على عناصر ومكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات ومهام تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقعة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة موارد البشرية التي تعطىها القدرة على تصميم استراتيجيات تسيرها.



الجانِب  
التطبيقي

## تمهيد:

في البداية تطرقنا الى الجانب النظري من البحث وهمنا الشاغل هو معرفة دور النمط القيادي في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي، وللوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج بسعيدة وهدفنا أن نقف الى الجان الحقيقي من هذا البحث من خلال الاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، وتم فيها طرح مجموعة من الأسئلة التي قدمت الى المديرين والعمال وللإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة. قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة.

المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينات الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج.

المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة .

(1) التعريف بالمؤسسة: تأسست المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم 418 / 82 الصادر بتاريخ 09 / 12 / 1983 ، وقد فتحت أبوابها سنة 1983 ، وقد بنيت وجهزت من طرف

Universel beaautrich وهي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA ومقرها عيون الترك وهران ، مكلفة بتسيير واستغلال وتنمية نشاطات الزجاج والكشط لتغطية الحاجيات الوطنية ومن صلاحيات المؤسسة إدارة وحدتها الإنتاجية وهي :

- ◆ وحدة انتاج المواد الكاشطة المربوطة والمطبقة سعيدة .
- ◆ وحدة انتاج المرايا وتحويل الزجاج africa gigel جيجل.
- ◆ وحدة انتاج الزجاج البيتي nover chelf الشلف.
- ◆ وحدة انتاج المرايا وتحويل الزجاج soniver thenia بومرداس.

وكانت ENAVA مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي ، وفي سنة 1990 أصبحت ENAVA مؤسسة اقتصادية عمومية EPE بالمساهمة والمساهم الوحيد هو الدولة بالقانون رقم 88 / 01 التي تحمل استقلالية المؤسسات العمومية في فيفري 1997 اتبعا للجمعية العامة الاستثنائية ل ENAVA المنعقدة يوم 29 ديسمبر 1996 ، وأصبحت وحدة سعيدة مؤسسة انتاج المواد الكاشطة SPA

da مستقلة ماديا في التسيير، ولكن تبقى تابعة للمجموعة إداريا، ويقدر رأس مالها 174.500.00

موقع المؤسسة: تقع مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة على الطريق رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر، عنوانها البريدي: ص ب رقم 143 حي النصر سعيدة / 20000 وهذا الموقع يعتبر عامل مناخي أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع، حيث ان مختلف المواد الأولية يجب ان تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حيث يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية، تتربع على مساحة قدرها 550000 ومستغل منها 40000 وموزعة بين مباني إنتاجية، مباني إدارية ومباني ملحقة، والجدول التالي يبين التوزيع.

## جدول رقم 8 : يمثل توزيع المباني .

1. ورشة تحضير المواد الأولية Atelier de préparation des matieres premières	ورشة الكاشطة المربوطة
2. ورشة الضغط Atelier de pressages	
3. ورشة عمل الطهي Atelier de la cuisson	
4. ورشة العمل النهائي Atelier de la finition	
5. ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1. ورشة الإنتاج Atelier des production	ورشة الكاشطة المطبقة Atelier abrasifs appliques productions
2. ورشة التوظيف	
3. ورشة المراقبة	
1. مخزن المواد الأولية	المخازن
2. مخزن قطاع الغيار	
3. مخزن الزجاج	
4. مخزن المنتجات غير المطابقة	
5. مخزن المنتجات النهائية	
6. مخزن الوسائل العامة	
7. مخزن القوالب والمستلزمات	
1. مركز توزيع الكهرباء	مباني ملحقة
2. مركز انتاج وتوزيع بخار الماء	

المصدر: مديرية الاستغلال بالشركة

3. تأطير المؤسسة: يبلغ عدد عمال المؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة 87 عامل في العموم ويمكن ان يزيد العدد وذلك بزيادة العمال المؤقتين، وهم يعملون لمدة 40 ساعة في الأسبوع للعامل الواحد. وهي في شكل 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام.

#### المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط.

1. نشاط المؤسسة: منذ ان بدأت المؤسسة إنتاجها سنة 1983 بقيت بنفس الإنتاج والنوعية وهي على حالها بدون توسع في النشاط أو تحديثه، وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 241 طن / سنويا ويقدر قدرة إنتاج الشركة السنوي 3020 طن، أي تعمل ب 8% من قدرتها الإنتاجية. ولها نوعين أساسيين من المنتجات وهي:

الكاشطة المطبقة: يبقى تصنيع هذا النوع من المنتجات متوقف منذ سنة 2012 بسبب تعطل آلات الإنتاج، وفي انتظار تجديد الآلات تستورد الشركة المنتج جاهز وتقوم بعملية التوظيف وذلك باستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:



الجدول رقم 9: يمثّل النوع واستعمالات ومصادر المواد الأولية .

اسم المادة	استعمالها	بلد المصدر
Les حبيبات الكاشطة grains abrasif	هي مادة صلبة وقاطعة فيها عدة أنواع وأبعاد مختلفة ، وهي المادة الأساسية التي تدخل في المنتجات المختلفة	ألمانيا الصين
مواد للشحن (للربط) matière de charge	من أجل ربط الحبيبات الكاشطة	اسبانيا ألمانيا
كساء tissu En fibre de verre	من أجل ضمان امن مستعمل للمنتوج	إسبانيا
لاصق اشهاري étiquetés	من أجل امن وتعريف المنتوج وكيفية استعماله	الجزائر
لواحق accessoires	من بين المواد الثانوية في تركيبه المنتوج	إيطاليا

المصدر: مديرية الاستغلال للشركة.

2 . أنواع منتجات المؤسسة: تنتج المؤسسة حوالي 12000 منتوج متنوع من الأبعاد، الشكل، المكونات حسب الطلب، ضمن نوعين أساسيين هما:

الكاشطة المطبقة: تعني عبرة كشط مطبق جميع المواد الكشط الملتصقة باي سائل (غراء

حيواني أو راتنج)

وتستعمل بالأخص لمصقلة الأشكال المقعرة والمحدبة صعبة العمل فيها منتوج الكاشطة المطبقة يستعمل في:

- الصقل: الصقل الخفاف وتمام العمل اليدوي.
- الصقل وتمام عمل لمواد صناعة الساعات.
- الصقل الخفيف للخشب.
- دهن صناعة السيارات (الصقل بجفاف).
- صناعة السيارات ( الأصقال لهيكل السيارات ).

- صناعة الخشب (اثاث الجلود الفلين).
  - الصناعة الحديدية ( حديد زهر ، برنز ، فلابز ، الألمنيوم ، الجلود) .
  - صناعة السيارات ( إزالة الطفح ، إتمام المعمل لقطع معدنية غير حديدية ، الزجاج ) .
- كل هذه المنتوجات تنتج منتجات نظامية ومنتجات حسب الطلب الزبائن (التغيير في القياسات والأحجام).

□ الكاشطة: ويمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

□ سيراميك.

□ بكليت.

□ أقراص الكشط المقطع.

منتوج الكاشطة المربوطة يستعمل ل:

□ تصحيح (تقويم).

□ الشحذ.

□ السفن (قص الزوائد).

□ القطع.

□ ترقيق.

□ طحن بالاحتكاك.

□ تلميع.

3. تحليل الطلب: سوق المواد الكاشطة يعرف في الجزائر طلب مرتفع، ولكن بالنسبة للمؤسسة الطلب على منتجاتها ضعيف ولا تتعدى نسبة حصتها في السوق 8 % حيث تغطي المؤسسة 30% من احتياجات السوق اما 70% فتغطيها المنتجات المستوردة.

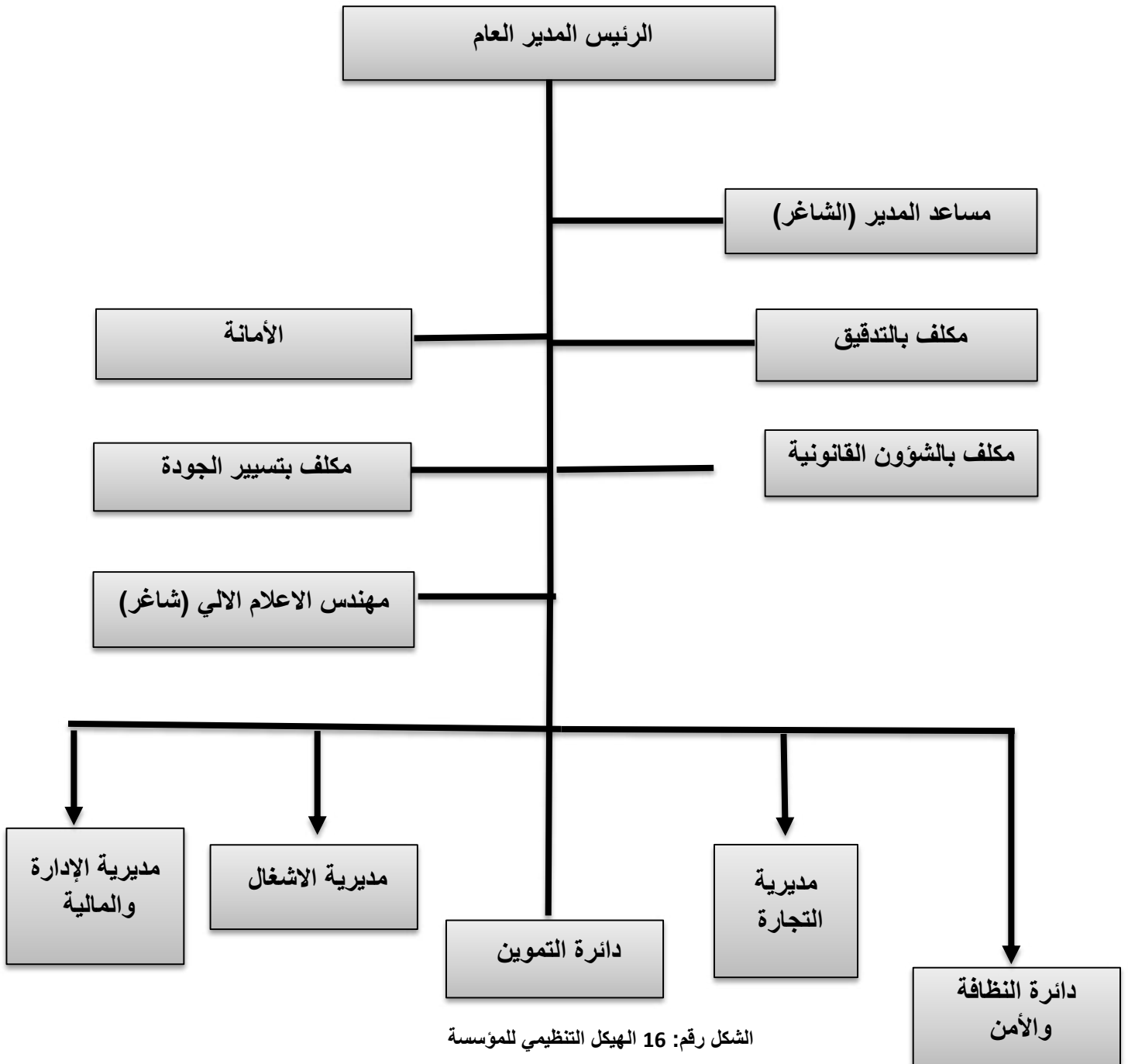
4 . تحليل العرض: هناك في الجزائر منتج واحد في صناعة المواد الكاشطة وهي مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة منذ سنة 1982 ومع النمو الاقتصادي الذي تعرفه البلاد وخاصة في المجال الصناعي في الصناعات الخفيفة والثقيلة، ودعم الدولة للشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة، ومشاريع البناء، فإن الطلب على المؤسسة يزداد، ولكن تبقى الشركة توفر للسوق بعض الطلب وتستطيع ان توفر كميات أكثر وذلك حسب الطلب.

5. زبائن المؤسسة: زبائن المؤسسة هم من الجزائر فقط أهم زبائنهم هم:

- سوناطراك.
  - الشركات المصنعة للسيارات (المؤسسة الوطنية الصناعية بروجية).
  - شركة تصنيع الحديد بتيارت .
  - بائعي الجملة وبعض الشركات الوطنية.
  - مقاولات والتجارة بالجملة.
- 6 . منافسين المؤسسة: لا يوجد منافسين في انتاج المواد الكاشطة في الجزائر ولكن المنافسة تأتي من المستوردين، اما المستوردون فيمثلون التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من الصين ، فرنسا ، اسبانيا ، إيطاليا ن المانيا .
- المميزات الاقتصادية للمؤسسة: تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر، وهي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية ومنتجات حسب طلب المستهلك وهي تساهم في الاقتصاد الوطني، وتخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية.
- وهي تستعمل الموارد البشرية والمالية والهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الربح وزيادة الحصص السوقية في ظل اقتصاد السوق ، وللمؤسسة خبرة 31 سنة من التصنيع في المواد الكاشطة ولها إدارات وعمال متخصصين ذوي خبرة وكفاءة مهنية التي تتدرج في اطار سياسة التحسين المستمر ، ومن ناحية النقل فتقع المؤسسة بولاية سعيدة في الجنوب الغربي للوطن تبعد عن الميناء والمطار بوهران ب 170 كلم ، وهي تقاطع ولايات الغرب والجنوب الغربي للوطن تبعد عن الميناء والمطار الغربية ، معسكر من الناحية الشمالية ، تيارت من الناحية الشرقية والنعامة من الناحية الجنوبية وهي على خط السكة الحديدية لنقل البضائع (الجزائر العاصمة ، بشار ) .

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تعتبر الهياكل التنظيمية لأي مؤسسة هو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح، ولاشك ان سر نجاحها يكمن في مدى تفوقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين ، اذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيم بينهم داخل المؤسسة ، كما يمكن من خلاله كشف الأخطاء التنظيمية ، كوجود وظيفة شاغرة او ازدواجية القرار، ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ما يلي :



الشكل رقم: 16 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الرئيس الذير العام مع مساعديه من الأمانة، مساعد المدير المكلف بالتدقيق، المكلف بالتسيير، المكلف بالشؤون القانونية، مهندس الإعلام الآلي، وهناك ثلاثة مديريات وهي:

□ مديرية الأشغال .

□ مديرية الإدارة والمالية.

□ مديرية التجارة.

مع وجود دائرتين هما: دائرة الأمن والنظافة ودائرة التموين وكل مديرية أو دائرة تتفرع بدورها الى فروع ومصالح.

المديرية العامة: نلاحظ من الهيكل التنظيمي للشركة عدم وجود خلية للإعلام الآلي .

(ا) الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول عن الشركة وله مساعدين وهو المنسق بين المديريات والذي يشرف على تنفيذ الاستراتيجية العامة المسطرة للشركة.

(ب) الأمانة: تقوم بما يلي :

□ تنظيم وترتيب أعمال المدير مثل الزيارات والمقابلات.

□ تتلقى المراسلات والمكالمات للشركة.

□ تبليغ أوامر المدير.

□ حفظ مراسلات المدير وتسجيلها.

(ت) المكلف بالتدقيق : من مهامه

□ السهر على مراقبة حسن تطبيق الإجراءات القانونية في مختلف المصالح والمديريات.

□ اجراء تقارير دورية حول حسن تطبيق الإجراءات القانونية.

(ج) المكلف بالشؤون القانونية: وتتمثل مهامه في:

□ تمثيل الشركة في المنازعات القانونية أمام المحاكم.

□ إعطاء الاستشارات القانونية للمدير.

□ الوقوف على كل الاتفاقيات والعقود مع زبائن الشركة .

(د) المكلف بتسيير الجودة: وتتمثل مهامه في:

◆ مراقبة الجودة الشاملة للشركة

والمديرية العامة بدورها تتفرع الى مديريات ودوائر:

- 1 . مديرية الإدارة والمالية: يرأسها مدير إداري يشرف على عدة مصالح.
  - مصالحة الموارد البشرية: يرأسها رئيس يشرف ويقوم بمهام المناصب الشاغرة في مصلحته .
  - ◆ مهمة الرواتب: إعداد رواتب العمال، مراقبة التعديلات في الأجور بالزيادة أو النقصان، وضع بطاقة التتقيط للعمال تتضمن:
    - حضور العمال تملأ من طرف رؤساء المصالح.
    - عدد الأولاد بالزيادة او النقصان (ميلاد أو الوفاة).
  - ◆ مهمة التكوين: تقوم ب:
    - مساعدة العمال الذين لهم نقص في استعمال بعض الماكينات.
    - مراقبة العمال الجدد في الفترة الأولى لتدريبهم على العمل.
    - الوقوف على النقائص عند العمال خلال العمل وتصحيحها.
  - ◆ المكلف بالأرشفيف والملفات: من مهامه.
    - حفظ الأرشفيف الشركة (الوثائق).
    - ترتيب وثائق الشركة.
  - ◆ حاسب خلية الزبائن: من مهامه.
    - يتابع ديون الزبائن وتحصيلها.
    - تقييد هذه العمليات.
  - ◆ المحاسب العام: من مهامه
    - اعداد ميزانية الشركة.
    - مراجعة حسابات الشركة والقيام بتصحيح الأخطاء.
    - متابعة سجلات الخزينة.
  - ◆ مسؤول المالية: هو المسؤول عن المور المالية من المداخل بعد بيع المنتجات والمصاريف التي تحتاجها الشركة، وإيداع الموال في البنوك، ويوجد تحت تصرفه موظف مكلف بالقبض وقابض الأموال التي تدفع مقابل منتجات الشركة.
    - ◆ إطار المكلف بالمحاسبة التحليلية: من مهامه
      - يقدر تكاليف الإنتاج.
      - يحدد السعر المرجعي وسعر البيع.

2 . مديرية التجارة: يرأسها مدير لتتسيق ومن أهم مهامه التعامل مع زبائن الشركة والوصول إليهم لعرض منتجات الشركة لكن يوجد لديها إطار واحد في التسويق مما يجعل عملية الإشهار للشركة غير كافية ولا يعطيها حصص إضافية في السوق وتضم عدة تخصصات.

◆ إطارات مكلفة بالتسويق ك من مهامه.

□ التعريف بمنتجات الشركة للزبائن.

□ البحث عن الزبائن الجدد.

□ معرفة المنتجات المنافسة لمنتوج الشركة في السوق.

◆ إطارات مكلف بالعلاقات مع الزبائن: له مهمتين أساسيتين مع الزبائن ومنها:

□ مهمة الفوترة: تحضر للزبائن فواتير مشتريات المنتجات للشركة.

□ مكلف ببيع الزجاج: الذي يبيع منتجات الزجاجية لوحداث انتاج الزجاج المجوف والمسطح

لوحداث التي تنتج الزجاج بأنواعه.

3 . مديرية الاستغلال: يرأسها مدير وتنقسم الى ثلاث أقسام:

□ رئيس قسم الإنتاج.

□ رئيس قسم الصيانة.

□ رئيس قسم مراقبة الجودة.

4 . دائرة التموين: من مهامها تمويل الشركة بالسلع والخدمات ويتكون من مصلحتين:

◆ حظيرة السيارات: فيها سائقين الشاحنة وهم أيضا سائقين لسيارات الشركة عند الحاجة ومن مهامها نقل البضائع والأشخاص.

مصلحة المشتريات: يرأسها رئيس مصلحة ومن مهام هذه المصلحة:

□ توفير الوسائل للشركة من مواد أولية وقطع غيار.

□ تسيير المخزون للمواد الأولية وقطع الغيار.

□ تسيير المخزون للمنتجات النهائية .

5 . دائرة النظافة والأمن: يرأسها مساعد للمدير مكلف بالنظافة والأمن ومن مهامه:

□ حماية الشركة من السرقة .

□ وظيفة الأمن الصناعي.

□ توفير النظافة للشركة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

نتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة "الاستبيان" وطريقة إعدادها، وكذا ثبات أو صدق أداة الدراسة إضافة إلى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

### 1- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"<sup>1</sup>، كما يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الكاشطة للزجاج لولاية سعيدة، حيث بلغ عدد العمال في المؤسسة 132 عامل في سنة 2019 موزعين على ثلاث مستويات وظيفية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10) : عدد عمال مؤسسة الكاشطة للزجاج

المستويات الوظيفية	عدد العمال	النسبة %
الإطارات	19	14.39
أعوان التحكم	21	15.91
أعوان التنفيذ	92	69.70
المجموع	132	100

المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة هم أعوان التنفيذ بنسبة (69.70%) وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة الكاشطة للزجاج، إضافة إلى أعوان التحكم (15.91%)، أما الإطارات (14.39%)، فهم المسؤولون عن الجانب التسييري للمؤسسة .

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية - المفاهيم والأدوات، دار الأصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 221



## 2- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة والمكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها"<sup>1</sup>

قام الطالب باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 30%، فالعينة العشوائية يتم اختيار وحداتها بالطريقة العشوائية، وهي غالباً ما تكون ممثلة لمجتمع البحث وعاكسة للحقائق والمعطيات، وتُعطي فرصة متساوية لجميع الوحدات لكي تكون ضمن العينة المطلوب دراستها<sup>2</sup>

## ◆ تحديد حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى نظرية روسكو (Roscoe 1975)، التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من 30 وأقل من 500 فإنه مناسب لجميع الدراسات، وكذلك نظرية النزعة المركزية

## ، Central Limit Theorem

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistique Package For Social Science) في تحليل البيانات لمعرفة علاقة دور النمط القيادي في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي ، ومن أجل تفعيل الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الأولية التي جمعت في مرحلة سابقة وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك من خلال الأساليب التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث تم استخدام الوسط الحسابي من النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت، وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان تتمثل في القيادة و التحفيز وعلاقتها بأداء الوظيفي .
- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين لكل من القيادة والتحفيز على أداء الوظيفي
- اختبار الانحدار والمتعدد (Multiple Régression) لمعرفة اثر لكل من القيادة والتحفيز على أداء الوظيفي.

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف، محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 222

<sup>2</sup> عبد الغني عساف، منهجية البحث في علم الاجتماع - الإشكاليات - التقنيات - المقاربات، دار الطبيعة، بيروت، 2007، ص 57.

## 3- منهج الدراسة

تهدف دراستنا أساساً إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الكل من القيادة والتحفيز على أداء الوظيفي والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية تطوير الأنظمة وكذا تفعيل دورهما في تحسين أداء العاملين مما يدفع بالعمال إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء المتميز، وبالتالي فإن دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية، والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كمياً وكيفياً وهذا ما نسعى لتحقيقه من خلال دراستنا محاولة منا للوصول إلى حقائق علمية تجسدها نتائج الدراسة بناءً على جمع البيانات الميدانية المحصل عليها.

فمنهج الدراسة هو عبارة عن "مجموع الأسس والقواعد والخطوات والعمليات التي يستعين بها الباحث يسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل"<sup>1</sup>

فالمنهج هو الطريقة المنظمة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول القيادة والتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا مختلف الأساليب الكمية والكيفية لتحقيق أهداف البحث.

**المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.**

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساساً الاستمارة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة على أداء العاملين بها.

## 1- الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>2</sup>

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة طبيعية القيادة و التحفيز السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة
- معرفة تأثير هذين البعدين على سلوك وأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 47  
<sup>2</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر، 2002، ص 123.

ولقد تم تصميم الاستمارة المستخدمة في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها دراسة للمترشح طلال عبد المالك بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة سنة 2004 ، رسالة الماجستير الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

، وكذا دراسة للمترشح كيرد عامر بعنوان تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ، رسالة ماجستير سنة 2015 جامعة اعلي محند اولحاج البويرة واشتملت الاستمارة على (03) محاور أساسية:

\* **محور البيانات الشخصية:** واشتمل هذا المحور على بيانات السن، الجنس، المستوى التعليمي، والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها في قيم وسلوك وأداء الأفراد.

**محور القيادة :** يضم عدة متغيرات

**محور التحفيز والأداء الوظيفي**

## 2- المقابلة

إضافة إلى الاستمارة استعملنا المقابلة والتي يمكن تعريفها بأنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".<sup>1</sup>

حيث تم استعمال المقابلة مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها من خلال الاستمارة فقط، إضافة إلى مقابلة بعض المسؤولين في مختلف الأقسام الفرعي، وكذا مع الوكيلين المفوضين الحصول على معلومات إضافية لم ترد في أسئلة الاستمارة .

## 3- الملاحظة

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا هاته لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع البيانات حول عينة الدراسة، فإثناء تجولنا في أقسام المؤسسة موضوع البحث سجلنا العديد من الملاحظات والتي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للمصالح والمكاتب، وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم، بالإضافة إلى مدى احترام العمال للوقت والانضباط نظرا لخصوصية العمل مؤسسة الكاشطة للزجاج ، ومعرفة ملاءمة الترتيب الداخلي أي مدى ملاءمة بيئة العمل لأداء الأعمال ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 148

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس باسم الباحث Likert ويؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، عن طريق تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة -طردية- إلى علاقة قوية سالبة -عكسية- ويعتبر من أكثر المقاييس استخداماً والجدول الموالي يوضح مقياس ليكرت.

جدول رقم ( 11 ): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	01	02	03	04	05
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أو أداة القياس، أن تعطي الاستبانة نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبانة متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، وقد تم التحقق من الثبات من خلال الطريقة المعروفة ألا وهي معامل ألفا كرونباخ.

و قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS23 لقياس الثبات، أو درجة تجانس الأسئلة والمحاوير

جدول (12):معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمستوى الأداة ككل.<sup>1</sup>

المحدد	الاتساق الداخلي
الأداة ككل	.878

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 23

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل أكبر من (0.6)، حيث بلغ قيمة (.878) ومنه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، والنسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (01)

## أولا تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد العينة

يظهر الجدول أدناه تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، إضافة إلى الخبرة المهنية.

جدول رقم ( 13): توزيع أفراد العينة بحسب العوامل الديموغرافية.<sup>1</sup>

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	54	84.4
	أنثى	10	15.6
	المجموع	64	100
العمر	أقل من 30 سنة	7	10.9
	من 30 إلى 39 سنة	29	45.3
	من 40 إلى 49 سنة	24	37.5
	أكبر من 50 سنة	4	6.3
	المجموع	64	100
المستوى التعليمي	متوسط	11	17.2
	ثانوي	23	35.9
	جامعي	25	39.1
	شهادات اخرى	5	7.8
	المجموع	64	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	15.6
	من 5 إلى 10 سنوات	29	45.3
	من 10 إلى 20 سنة	19	29.7
	أكثر من 20 سنة	6	9.4
	المجموع	64	100.0

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS23

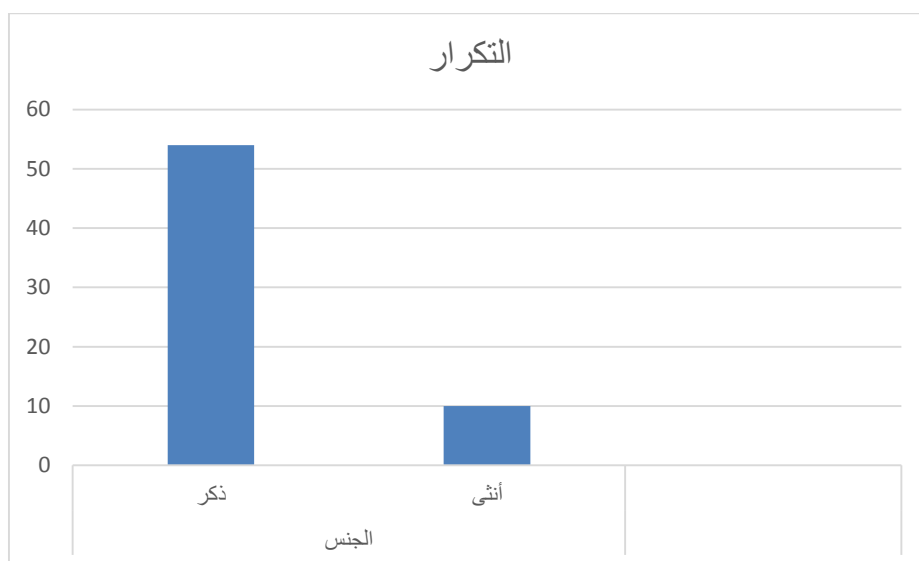
يتبين من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانوا ذكورا بعدد 54 فردا أي بنسبة 84.4% فيما كانت نسبة النساء 43.2% بمعدل 10 فردا، أما الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) فقد احتلت أكبر نسبة أي

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (02)

بنسبة 45.3% مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى، أما فيما يخص المؤهل الدراسي فنجد أن الفئة الجامعية قد تحصلت على أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى أي بنسبة 39.1% بتعداد بلغ 25 فردا، أما أغلب الموظفين فكانت خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات أي بنسبة 45.3%.

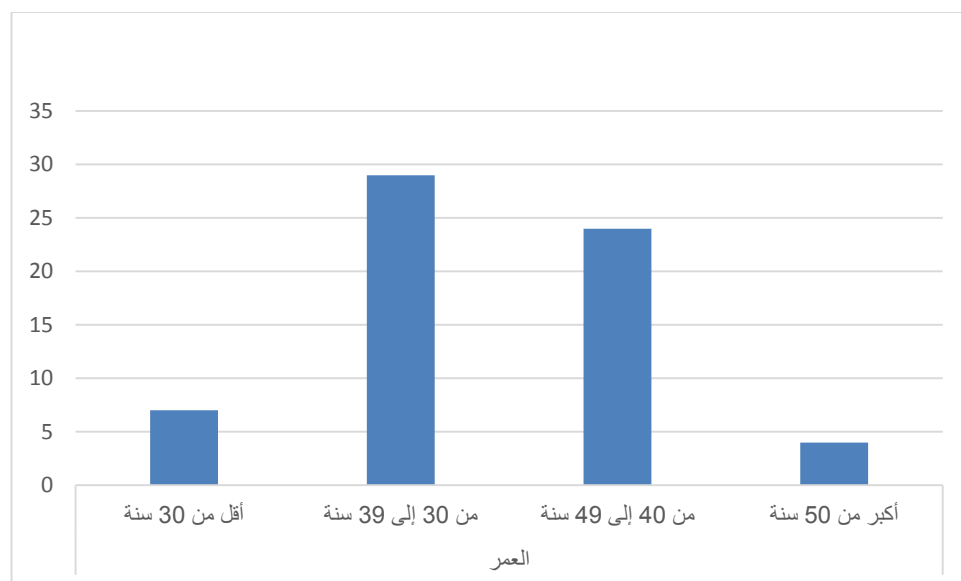
وفيما يلي التمثيلات البيانية للمتغيرات الديموغرافية: التي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى الدراسي .

الشكل رقم (17): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.



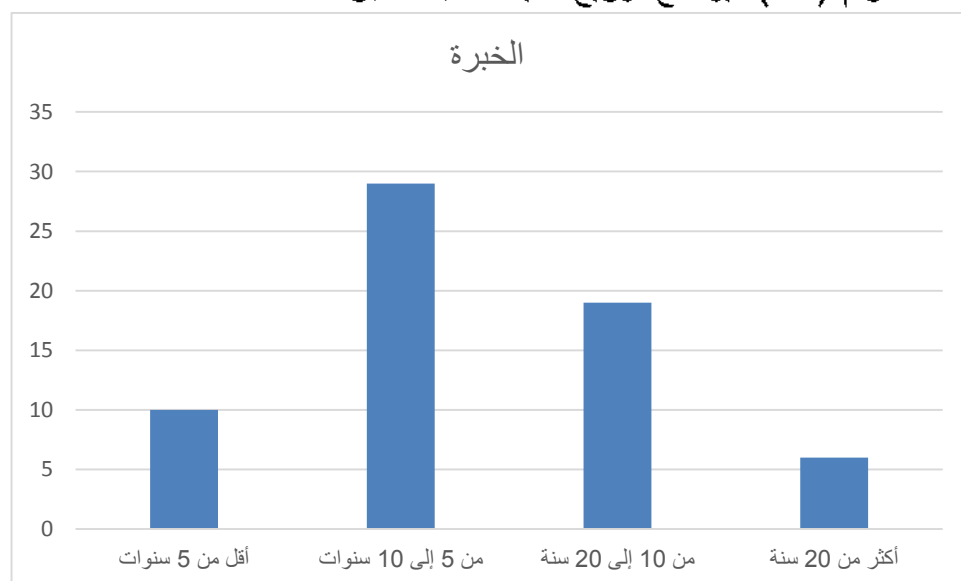
يمثل الجدول رقم 17: عينة الدراسة حسب الجنس، حيث كان عدد الذكور 54 من أصل 64 وهذا بنسبة 84,4% وعدد الإناث 10 وهذا بنسبة 15,6% نرى ان نسبة فئة ذكور مرتفعة .

الشكل رقم ( 18 ): يوضح توزيع العينة حسب السن.



يمثل الشكل رقم 18: عينة الدراسة حسب السن، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بلغ عددهم 7 بنسبة 10,9% وكان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بلغ عددهم 29 عامل بنسبة 45,3% بينما كان عدد الأفراد من 40 إلى 50 سنة حيث يتراوح عددهم 4 عامل بنسبة 37,5% وكان عدد العمال أكثر من 50 سنة 4 عمال بنسبة 6,3%.

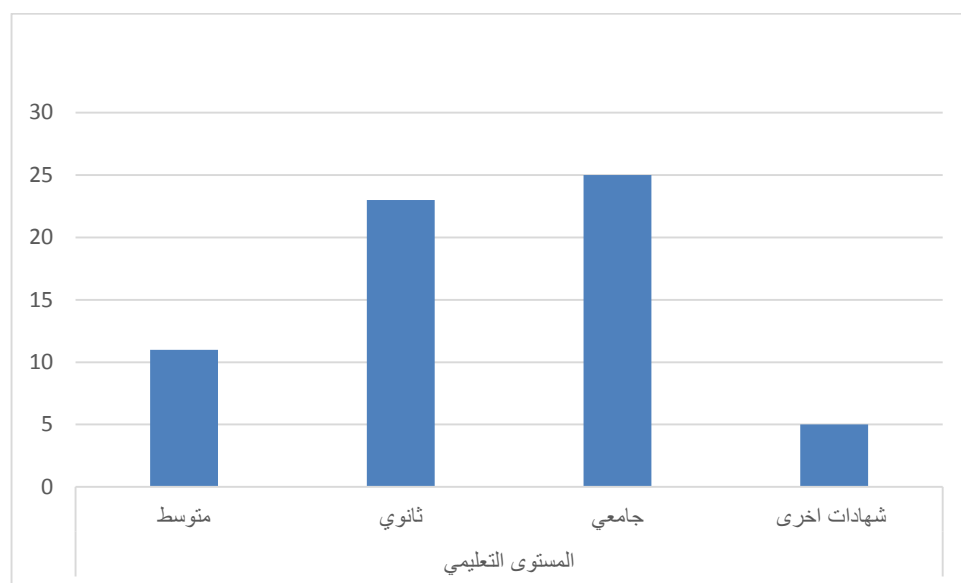
الشكل رقم ( 19 ): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة.



نلاحظ من خلال الشكل رقم 19 عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الأقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات 10 أفراد بنسبة 15,6% ومن 5 إلى 10 سنوات في الوظيفة كان عددهم 29 بنسبة

45,3% بينما كان عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الأقدمية في الوظيفة من 10 إلى 15 سنوات وكان عددهم 19 بنسبة 29,7% وفي الأخير مدة الأقدمية في الوظيفة أكثر من 20 سنة و عددهم 6 أفراد بنسبة 9,4% من خلال القيم المدروسة نلاحظ أن فئة من 5 إلى 10 سنوات تمتاز بالأقدمية في الوظيفة ولهم خبرة كبير مقارنة مع السنوات الأخرى.

الشكل رقم ( 20 ): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



يتبين لنا من خلال الشكل رقم 20: عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث كان عدد أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط 11 فرد وذلك بنسبة 17,2% بينما كان عدد الأفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي 23 فرد بنسبة

35,9% الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي 25 فرد بنسبة 39,1% وبلغ عدد الأفراد المتحصلين على شهادات أخرى 5 أفراد بنسبة 7,8%

نلاحظ فئة متحصلين على شهادات جامعية هي أكثر مقارنة مع الفئات الأخرى

#### ثانياً تحليل إجابات عينة الدراسة

استخدمت الطلبة الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات ومعرفة إجابات عينة الدراسة إذ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة، لكل متغيرات الدراسة (القيادة، التحفيز، الأداء الوظيفي) ودورها في تحسين أداء الوظيفي، فكانت النتائج كما يلي في الجداول



## 1- المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة .

الجدول رقم ( 14): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة.<sup>1</sup>

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	3,72	0,595
التحفيز	3,43	0,704
الأداء الوظيفي	3,52	0,749

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS23

حسب نتائج البعد الأول القيادة كان المتوسط الحسابي هو 3,72 والانحراف المعياري 0,595 وهذا يدل على أن الأغلبية من العينة توافق اتجاه هذا الجانب أما البعد الثاني التحفيز فكان متوسطها الحسابي 3,43 وانحراف معياري 0,704 وكذا المتوسط الحسابي للبعد الثالث الأداء الوظيفي حيث كان 3,52 وانحراف المعياري ب 0,749، وهذا بين اتجاه التوافقي لآراء أفراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد ان هنالك اتجاه ايجابي وتوافقي للفقرات وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة ومتشابهة الى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات بعد الإبعاد تتراوح ما بين (3.43 3.52) ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت قيمها متقاربة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، مما يؤكد على وجود ترابط بين فقرات لكل الأبعاد.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.

نستعمل معامل بيرسون (Pearson)، عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

تشكيل الفرضيات:

في هذا الصدد يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

- الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز H0.

- والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H1.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (03)

أ-الفرضية المعدومة: وتقوم على افتراض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (أي متغير من المتغيرات المستقلة)، القيادة والتحفيز مع (المتغير التابع) الأداء الوظيفي، إذا كانت Sig أكبر من مستوى الدلالة  $\Rightarrow = \neq \geq \leq$ .

ب-الفرضية البديلة: نظرا لكون الفرضية  $H_0$  خاضعة للاختبار، فإنها قد لا تكون بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة في حال عدم صحة فرضية العدم، وتقوم هذه الفرضية على افتراض وجود على الأقل متغير واحد من بين المتغيرات المستقلة ذو تأثير مع المتغير التابع.

### 1-الفرضية الأساسية الأولى

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء الموظفين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 15 ) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين القيادة و الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
القيادة	0,387	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة،  $R < 0.7$  العلاقة قوية

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) القيادة و (المتغير التابع) الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط للتعاون، 0.387 ومستوى الدلالة  $\Rightarrow = \neq \geq \leq$  وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و (المتغير التابع) الأداء الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية البديلة  $\Leftrightarrow$  ورفض الفرضية العدمية.

### 1-الفرضية الأساسية الثانية

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الأداء الوظيفي

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (09)

جدول رقم ( 16 ) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
التحفيز	0,618	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة بنسبة قوية نوع ما بين (المتغير المستقل) التحفيز و (المتغير التابع) الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط للتعاون 0,618 ومستوى الدلالة  $\Rightarrow \#\#\#\# \geq \#$  وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و (المتغير التابع) الأداء الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية البديلة  $\Leftrightarrow$  ورفض الفرضية العديمة.

## 2-الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك درجة تفاوت في درجة تأثير لكل من القيادة و على أداء الوظيفي، للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (أداء الوظيفي)، و المتغيرات المستقلة (التحفيز و القيادة)، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 17 ): معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	معامل ارتباط بيرسون
التحفيز	0,618
القيادة	0,387

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS23

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$  بين المتغيرات المستقلة التحفيز والقيادة) و المتغير التابع (أداء الوظيفي ولاختبار درجة تأثير كل محدد من التحفيز والقيادة على أداء الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد فكانت النتائج كما في الجدول رقم ( 18 ).

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (09)

المتغيرات المستقلة	المعاملات ( A )	T	مستوى الدلالة
الثابت	1.143	2.325	0.000
القيادة	0.241	1.977	0,000
التحفيز	0.628	4.807	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

يظهر من الجدول أعلاه ومن خلال قيم المعاملات (A) ان متغير التحفيز كان الأكثر أثرا وذا دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة (A) (0.628) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير القيادة إذ بلغت قيمة (A) (0.241) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال النتائج يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.241 \text{ القيادة} + 0.628 \text{ التحفيز} + 1.143$$

### 3-تحليل المتغيرات الديمغرافية :

اختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة أداء العاملين وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية

سنحاول استخدام تحليل التباين (ANOVA)

يسمى تحليل التباين بتحليل التباين الأحادي إذا كان لكل مفردة من مفردات العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العملي Factor أو المتغير المستقل Independent Variable وهو متغير من النوع الاسمي Nominal أو الترتيبي Ordinal له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها، أما المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع Dependent Variable فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العملي.

نقول أن قيمة F كبيرة نسبيا إذا كانت المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) أقل من المستوى المقبول لدينا ( $\alpha$ ) والتي غالبا تساوي 0.05 فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، وإذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 فإن متوسطات المجموعات متساوية.

نتائج التحليل (ANOVA) موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 18 ): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمتغير أداء العاملين وفقا للمتغيرات الديموغرافية.<sup>1</sup>

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	8,438	63	,312
السن	37,234	63	,819
المستوى الدراسي	46,109	63	344
الخبرة المهنية	47,000	63	,819

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS23

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة أداء العاملين وذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس و السن و المستوى الدراسي إضافة إلى الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

أولاً: ملخص النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

جدول ( 19 ) : يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات المحور الأول : القيادة

المحور الأول: القيادة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟	النسبة	4,7	7,8	7,8	46,9	32,8
يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم؟	النسبة	7,8	26,6	20,3	35,9	9,4
تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة؟	النسبة	3,1	10,9	4,7	42,2	39,1
يتصف القائد بسمات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والمبدعة ؟	النسبة	4,7	14,1	15,6	46,9	18,8

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (11)

14,1	42,2	14,1	17,2	12,5	النسبة	يتخذ القائد قرارات العمل بطريقة فردية ؟
40,6	46,9	7,8	3,1	1,6	النسبة	مشاركة العمال في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الروح المعنوية للعاملين
9,4	34,4	25,0	21,9	9,4	النسبة	لا يثق القائد بإمكانية المرؤوسين وقدراتهم
53,1	43,8	1,6	1,6	00	النسبة	العمل الجماعي يعتبر جيدا لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل
28,1	42,2	12,5	7,8	9,4	النسبة	رئيس عملك يشاركك في اتخاذ القرار

**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات المستجيبين كانت إجابتهم بموافق على استخدام النمط الديمقراطي الذي يتمثل بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وهذا من خلال السؤال رقم 6 بنسبة 46,9% والعمل الجماعي في المؤسسة من خلال السؤال رقم 8 بنسبة 43,8% .

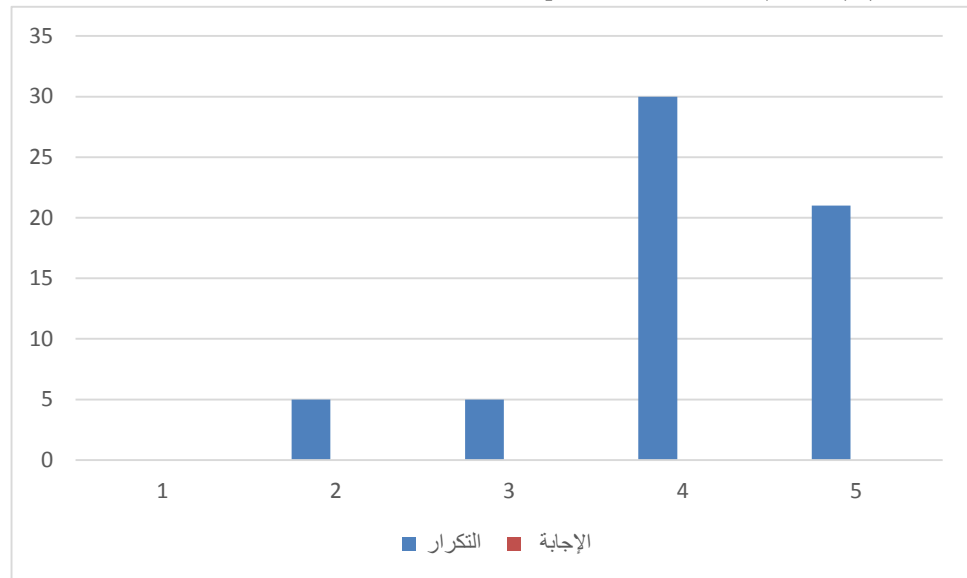
**تحليل فقرات محور الاول القيادة :**

**جدول رقم ( 20):** يبين مدى تشجيع القائد لأساليب العمل الجماعية .

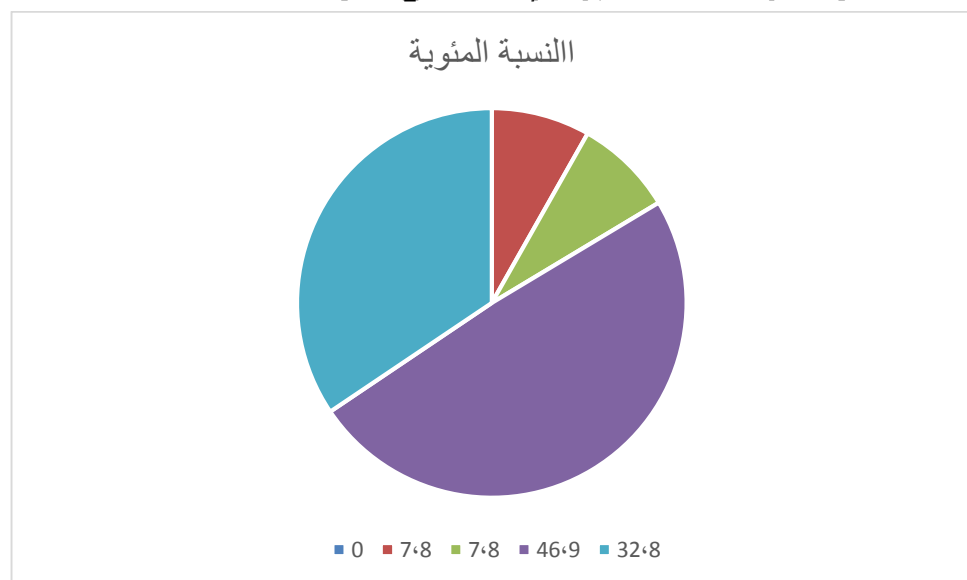
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا اوافق بشدة
7,8	5	اوافق بشدة
7,8	5	محايد
46,9	30	اوافق بشدة
32,8	21	اوافق
100	64	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على مخرجات spss

شكل رقم ( 21 ) : يبين مدى تشجيع القائد للمناقشة الجماعية لأساليب العمل .



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel

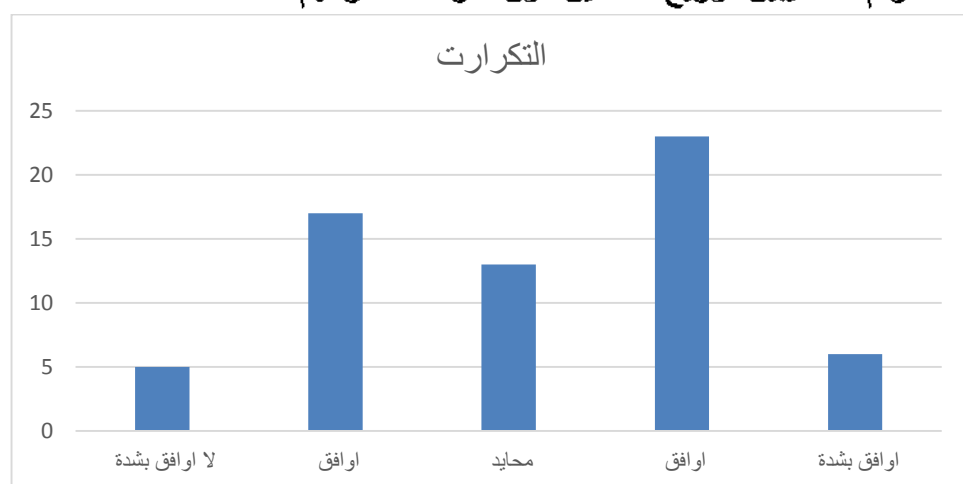
من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة وبمجموع 30 فرد وبنسبة %46,9 أجابوا على أن القائد يقوم بتشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل بينما أجاب 5 أفراد وبنسبة %7,8 بأنه لا يوجد تشجيع للمناقشة الجماعية لأساليب العمل والتزام الحياد 5 أفراد بنسبة %7,8.

جدول رقم 21: يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم .

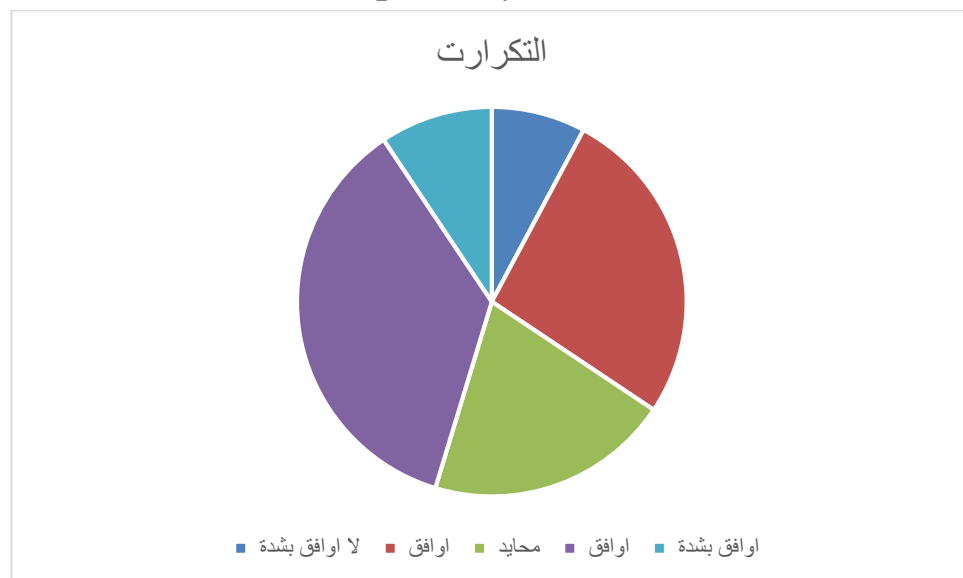
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
7,8	5	لا اوافق بشدة
26,6	17	اوافق
20,3	13	محايد
35,9	23	اوافق
9,4	6	اوافق بشدة
100%	64	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم 22: يبين توزيع العاملين دون مراعاة لقدراتهم.



مصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel





مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel

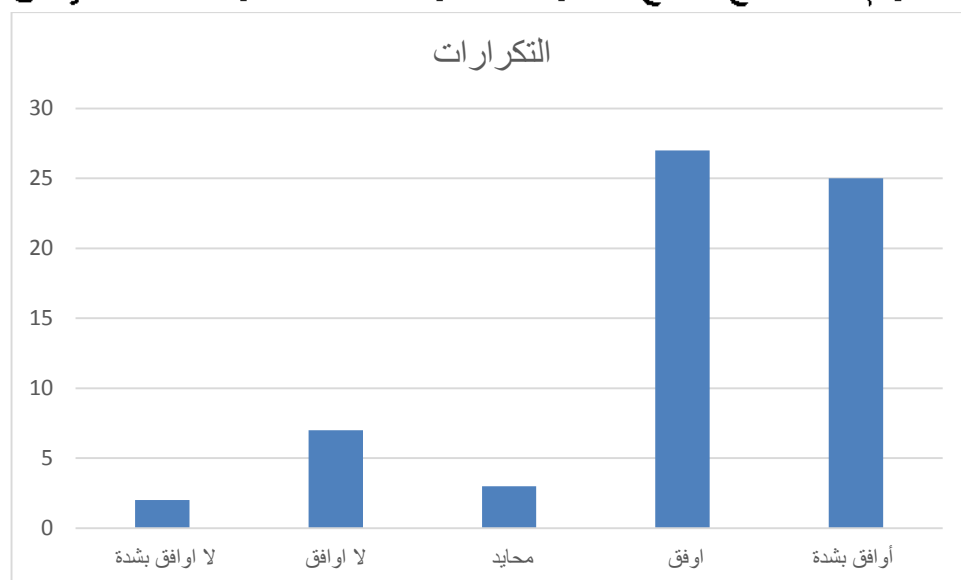
يتضح لنا من خلال الشكل أن 23 فرد غير موافقين لتوزيع الواجبات على العمال ودون مراعاة قدراتهم بنسبة % 35,9 وهي نسبة كبيرة وأجاب 17 فرد بنسبة % 26,6 موافقين لتوزيع الواجبات دون مراعات لقدرات العمال و 13 فرد كان محايد بنسبة % 20,3.

جدول رقم 22 : تشجيع المبادرات وأفكار المبدعة من طرف القائد يؤدي إلى تطور المؤسسة.

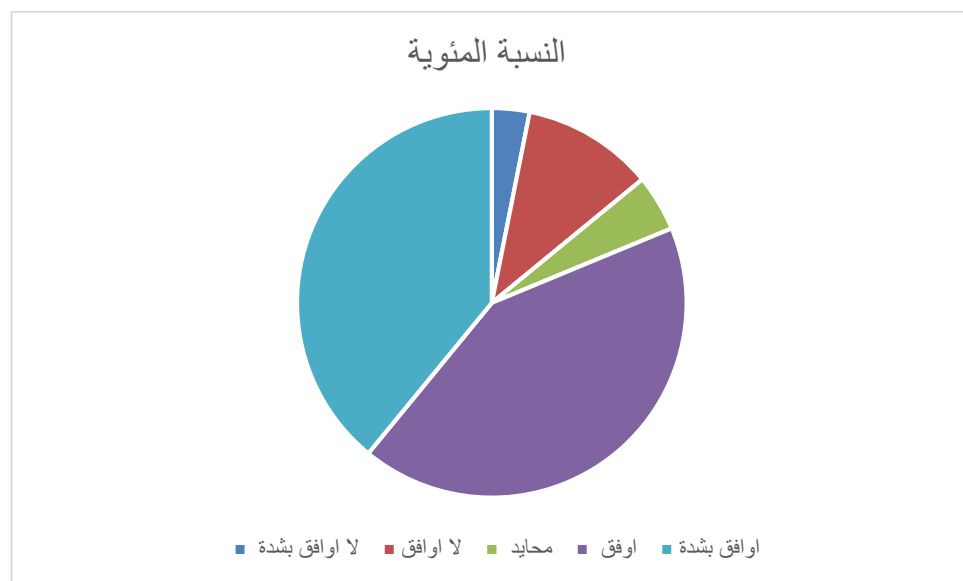
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	2	6,1
لا اوافق	7	10,9
محايد	3	4,7
اوافق	27	42,2
اوافق بشدة	25	39,1
المجموع	64	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم 23: يوضح تشجيع المبادرات وأفكار المبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة .



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel



مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

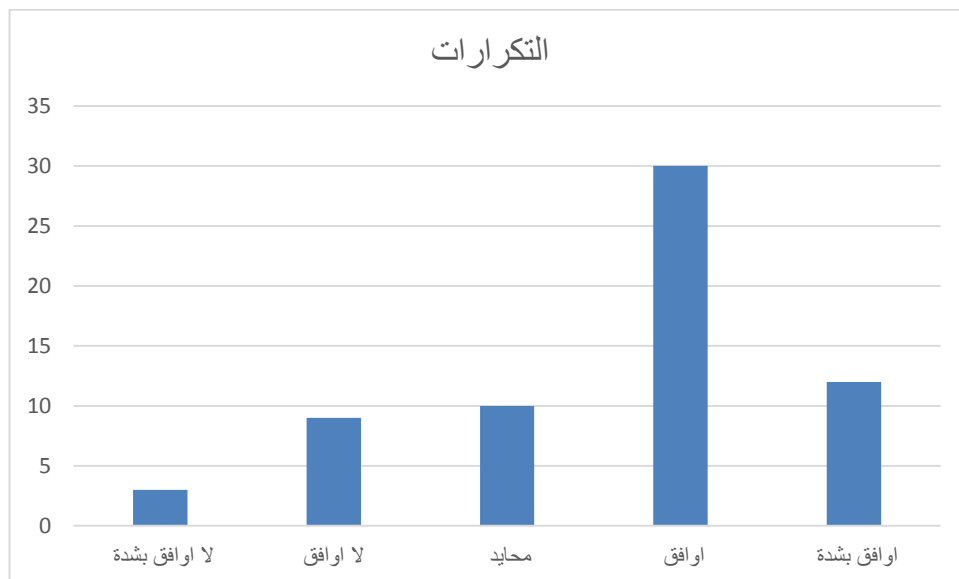
يتضح لنا من خلال الشكل على أن أفراد عينة الدراسة وبمجموع 27 فرد بنسبة 42,2% أكدوا على تشجيع المبادرات والأفكار مبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة بينما أجابوا 7 أفراد بنسبة 10,9% بغير موافقين و 3 محايد بنسبة 4,7% .

جدول رقم 23: يتصف القائد بسمات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والمبدعة .

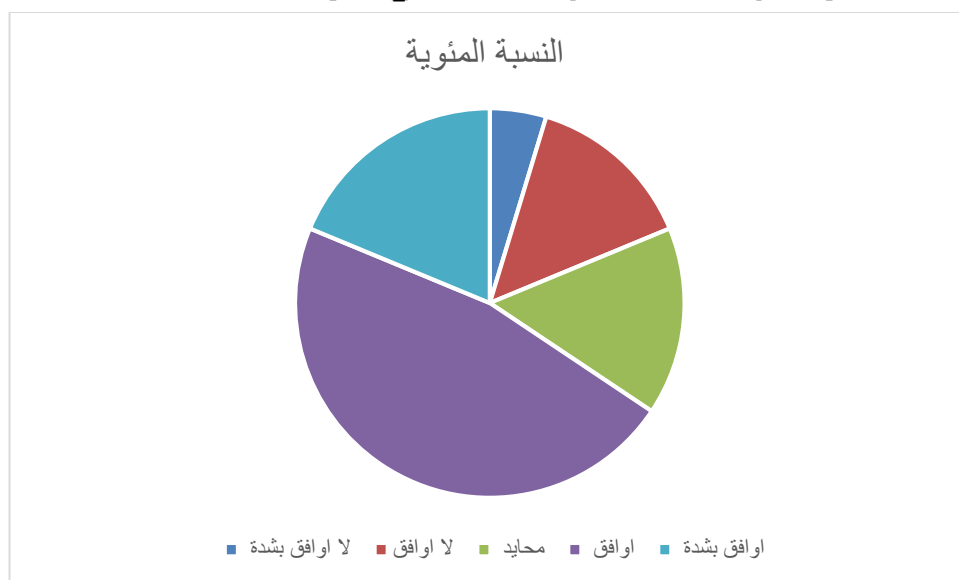
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
4,7	3	لا اوافق بشدة
14,1	9	لا اوافق
15,6	10	محايد
46,9	30	اوافق
18,8	12	اوافق بشدة
%100	64	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 24: يبين الشكل أن القائد يتصف بسمات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والإبداعية.



مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel



مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

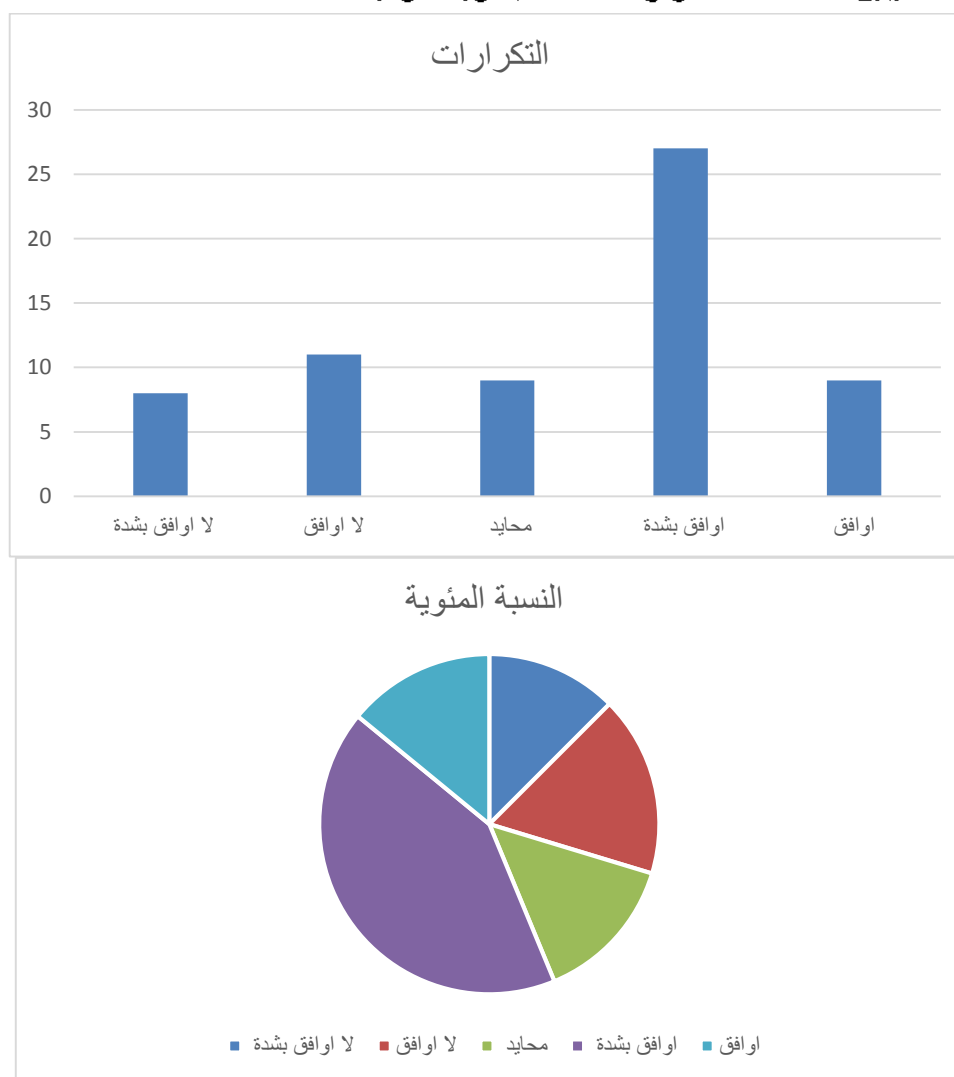
يبين لنا الشكل أعلاه 30 فرد وبنسبة %46,9 أنهم موافقين على أن القائد يتصف بالشخصية الإلهامية والإبداعية بينما أن 3 أفراد أجابوا أنهم غير موافقين بنسبة %14,1 ونلاحظ كذلك ان 10 أفراد كانوا محايدين بنسبة %15,6.

الجدول رقم 24: يتخذ القائد قرارات العمل بطريقة فردية .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	8	12.5
لا اوافق	11	17.2
محايد	9	14.1
اوافق بشدة	27	42.2
اوافق	9	14.1
المجموع	64	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 25: يبين أتخاذ القائد لقرارات العمل بطريقة فردية.



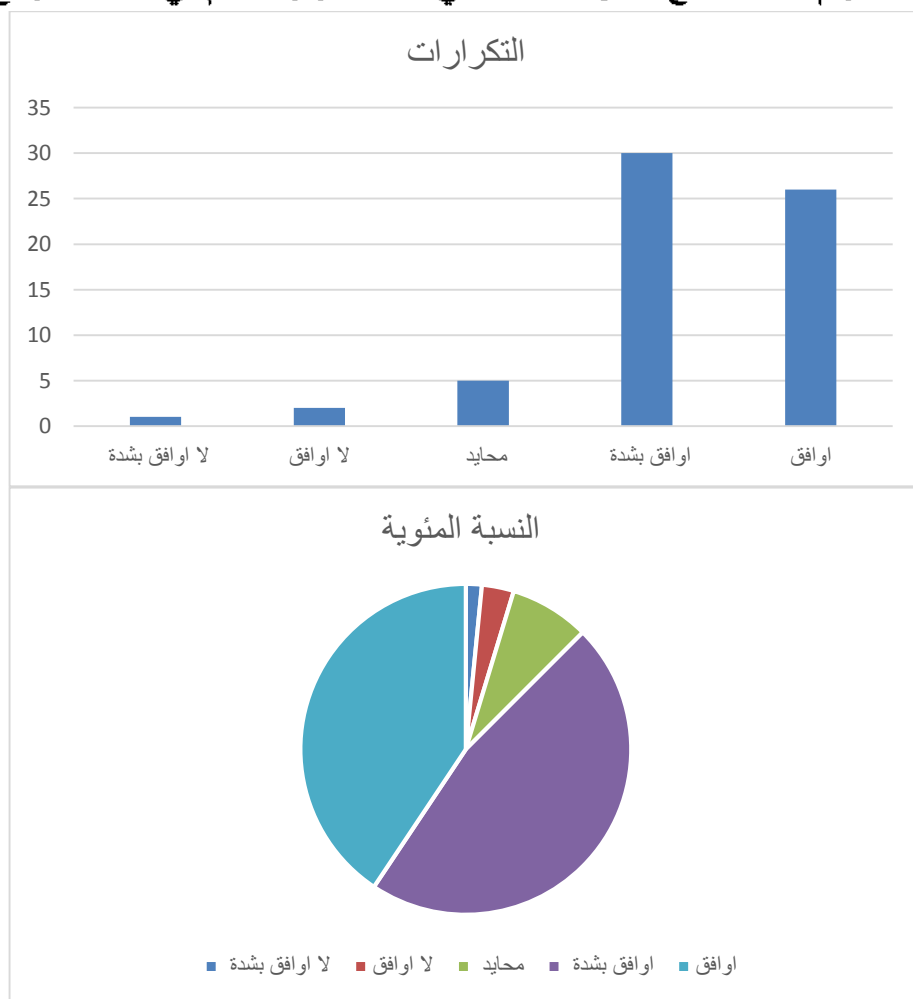
مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الشكل أن 27 فرد موافقين على اتخاذ القائد لقرارات العمل بطريقة فردية بنسبة 42,2% وكذلك نلاحظ أن 11 فرد بنسبة 17,2% غير موافقين لقرارات العمل الفردية و 9 أفراد محايد بنسبة 14,1%. الجدول رقم 25: مشاركة العمال في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الروح معنوية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	1	1,6
لا اوافق	2	3,1
محايد	5	7,8
اوافق بشدة	30	46,9
اوافق	26	40,6
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات sp

شكل رقم 26: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الروح المعنوية.



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel

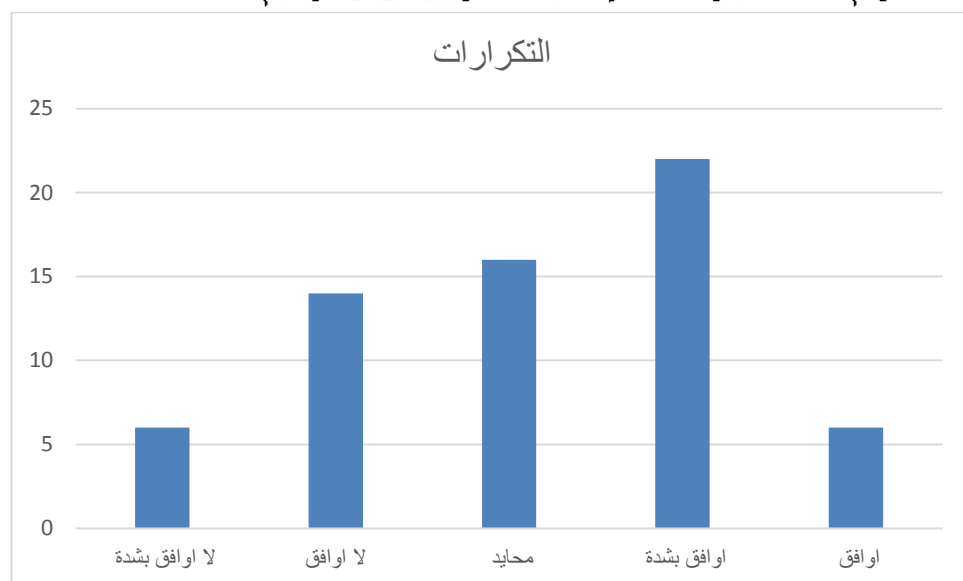
الشكل أعلاه يوضح أن 30 من أفراد موافقين على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الروح المعنوية للعاملين بنسبة %46،9 ونلاحظ أن 2 من أفراد غير موافقين بنسبة %3،1 و 5 من أفراد محايدين بنسبة %7،1.

جدول رقم 26 : لا يتفق القائد بإمكانيات المرؤوسين وقدراتهم.

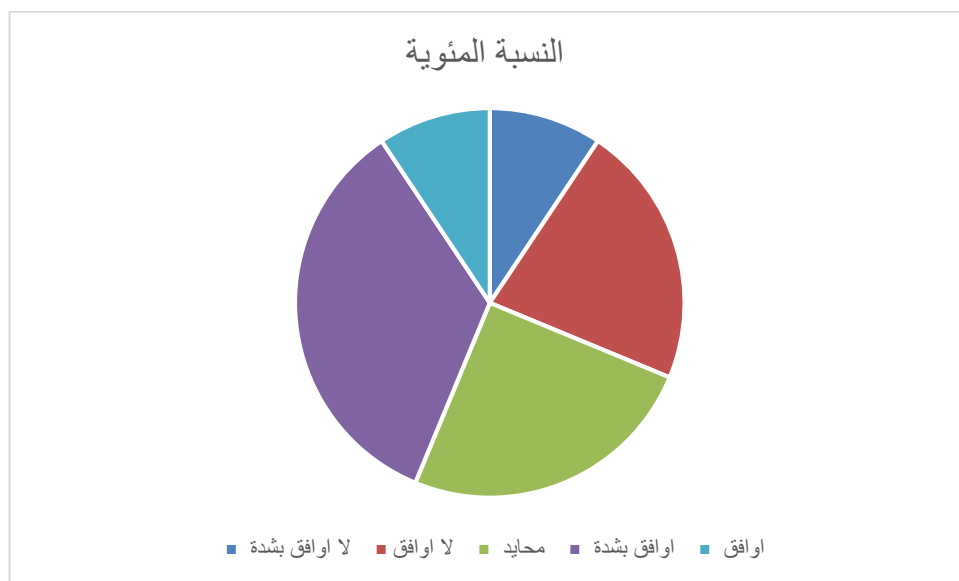
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
9،4	6	لا اوافق بشدة
21،9	14	لا اوافق
25،0	16	محايد
34،4	22	اوافق بشدة
9،4	6	اوافق
%100	64	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 27: لا يتفق القائد بإمكانيات المرؤوسين وقدراتهم.



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel



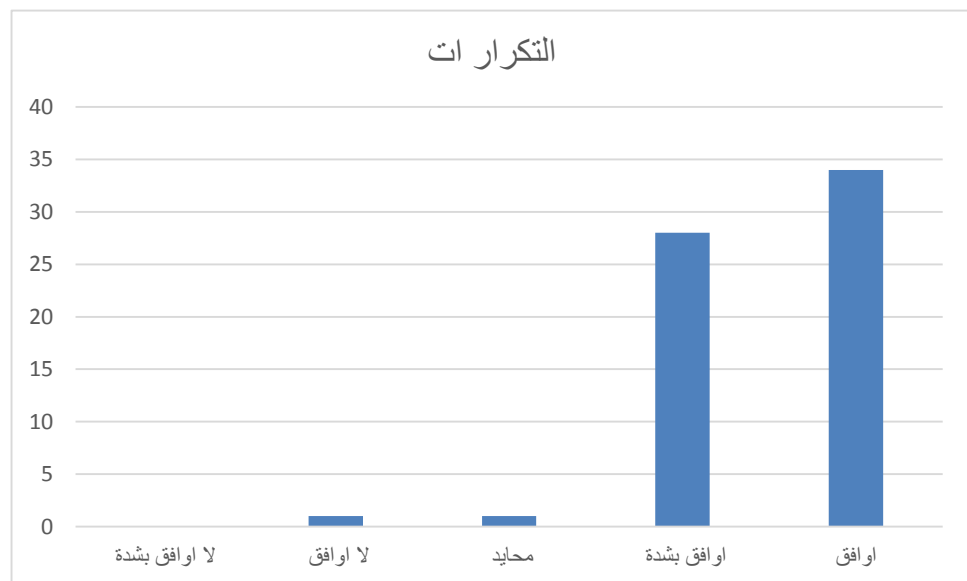
مصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel  
يوضح الشكل أعلاه 22 من أفراد موافقين على أن القائد لا يتق بقدرات المرؤوسين وقدراتهم بنسبة %34,4 و 14 غير موافقين على أن القائد لا يتق بقدرات المرؤوسين بنسبة %21,9 و 16 من أفراد وبنسبة %25,0 محايدين.

الجدول رقم 27: يبين أن العمل الجماعي يعتبر جيداً لأنه يساهم في صياغة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل.

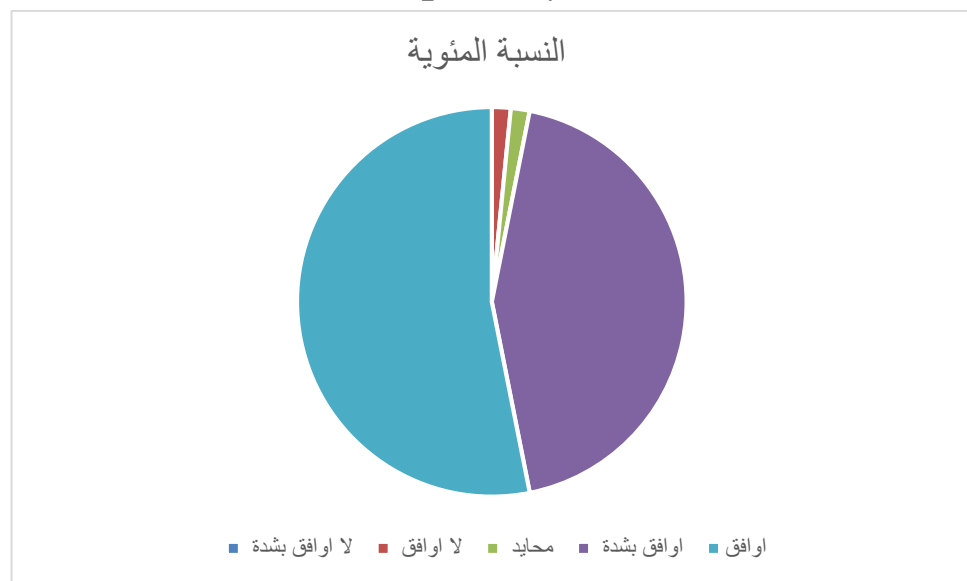
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0	0	لا اوافق بشدة
1,6	1	لا اوافق
1,6	1	محايد
43,8	28	اوافق بشدة
53,1	34	اوافق
100%	64	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 28: يبين أن العمل الجماعي يعتبر جيدا لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل.



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن 34 فرد كانوا موافقين أن العمل الجماعي يعتبر جيدا لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل بنسبة 53,1% و 1 فرد غير موافق بنسبة 1,6% و 1 محايد بنسبة 1,6%.

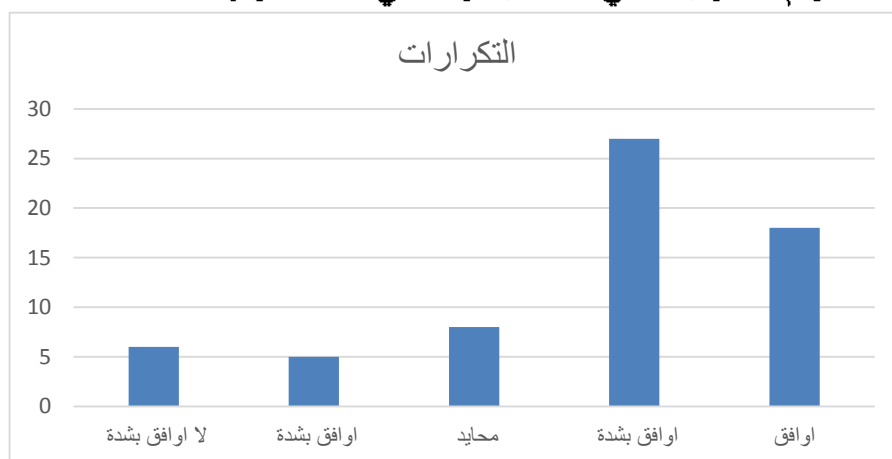


جدول رقم 28: رئيس عملك يشاركك في اتخاذ القرار.

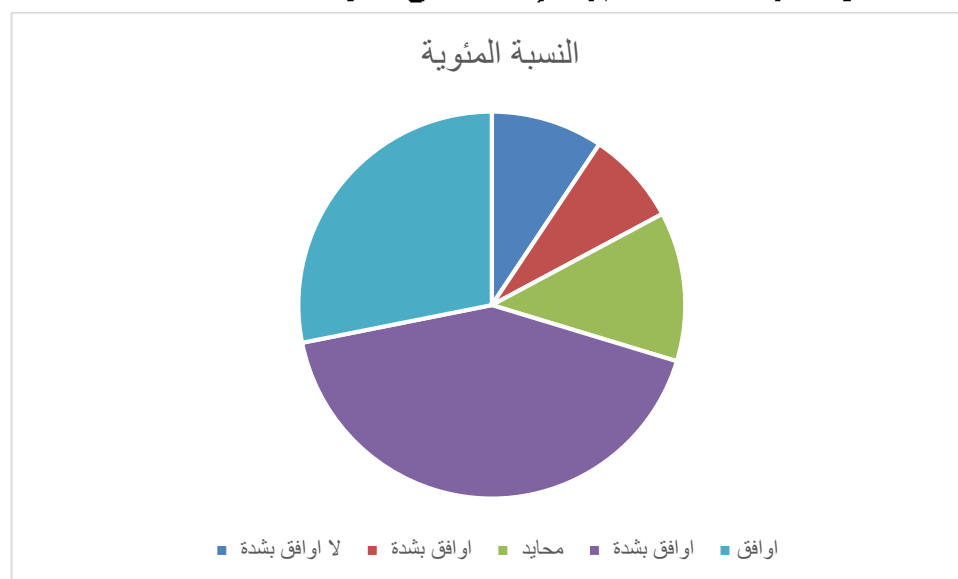
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
9,4	6	لا اوافق بشدة
7,8	5	اوافق بشدة
12,5	8	محايد
42,2	27	اوافق بشدة
28,1	18	اوافق
%100	64	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 29: رئيسك في عملك يشاركك في اتخاذ القرار.



مصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel



مصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات excel

نلاحظ من خلال الشكل أن 27 من أفراد موافقين على أن رئيس يشارك في اتخاذ القرار بنسبة % 42,2 و 5 غير موافقين بنسبة % 7,8 و 8 من أفراد محايدين بنسبة % 12,5.  
الجدول رقم 29 : يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات المحور الثاني : التحفيز والأداء الوظيفي.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المقياس	المحور الثاني : التحفيز والأداء الوظيفي
17,2	26,6	12,5	29,7	14,1	النسبة	كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة
6,3	12,5	15,6	34,4	31,3	النسبة	أنت راضي عن الأجر الممنوح لك
7,8	34,4	10,9	28,1	18,8	النسبة	تتحصل على إعانات من طرف المؤسسة عند الحاجة
35,9	54,7	6,3	3,1	00	النسبة	علاقتك بزملائك ومسؤوليك جيدة
32,8	40,6	9,4	10,9	6,3	النسبة	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
28,1	46,9	12,5	9,4	3,1	النسبة	الإعتراف بقدرات المرؤوسين يولد لديهم الدافع في العمل
20,3	48,4	10,9	12,5	7,8	النسبة	يشجع القائد التشاور والتحاور لخلق جو مناسب
29,7	45,3	6,3	9,4	9,4	النسبة	توفير الأمان والنقطة والعدالة يؤدي الى تحقيق الأهداف من طرف القائد
15,6	28,1	31,3	17,2	7,8	النسبة	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال
21,9	53,1	10,9	9,4	4,7	النسبة	يعد نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير الأداء وتحسينه
23,4	53,1	12,5	9,4	1,6	النسبة	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء
25,0	53,1	17,2	3,1	1,6	النسبة	يتصف أعضاء الفريق بالمرونة والقدرة على تنفيذ المهام
32,8	37,5	15,6	6,3	7,8	النسبة	يستخدم نظام تقييم الأداء بصفة دورية في المؤسسة

12,5	25,0	31,3	23,4	7,8	النسبة	كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها المناسب
20,3	29,7	26,6	15,6	7,8	النسبة	تشجع المؤسسة سياسة التدريب لتحسين أداء العاملين
12,5	28,1	23,4	20,3	15,6	النسبة	هناك دورات تدريبية لجميع العمال لتحسين أدائهم

## المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحفيز العمال له دورا أساسيا في المؤسسة وهذا من خلال سؤال 16 بنسبة 48,6% وكذلك يعتبر تقييم نظام تقييم الأداء الوظيفي حافزا بنسبة للعمال من خلال السؤال بنسبة 53,1% وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوتاً في إجابات أفراد العينة نحو لتأثير كل من التحفيز والقيادة وتأثيرها على أداء العاملين، فيما وفي ما يلي: نتائج الدراسة:

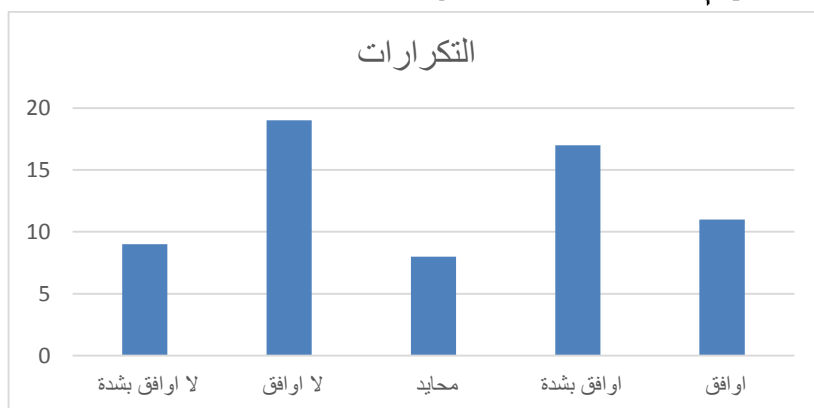
## تحليل فقرات المحور الثاني التحفيز والأداء الوظيفي :

## الجدول رقم 30: كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.

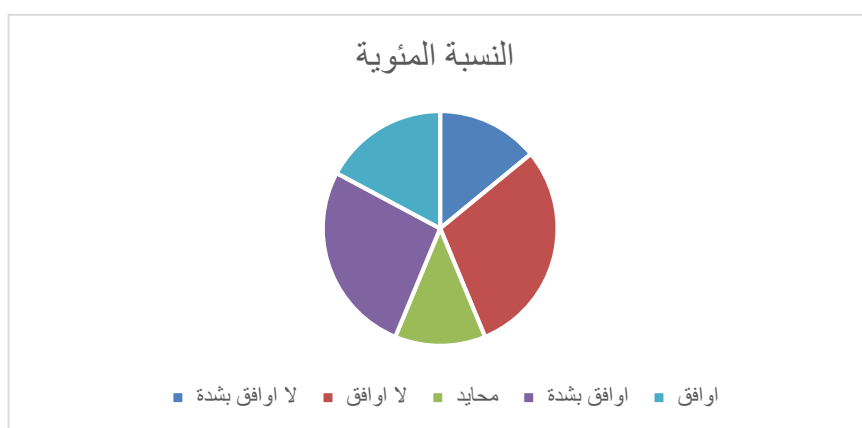
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
14,1	9	لا اوافق بشدة
23,7	19	لا اوافق
12,5	8	محايد
28,6	17	اوافق بشدة
17,2	11	اوافق
%100	64	المجموع

## المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 30 : يبين ان كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.



مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel



مصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

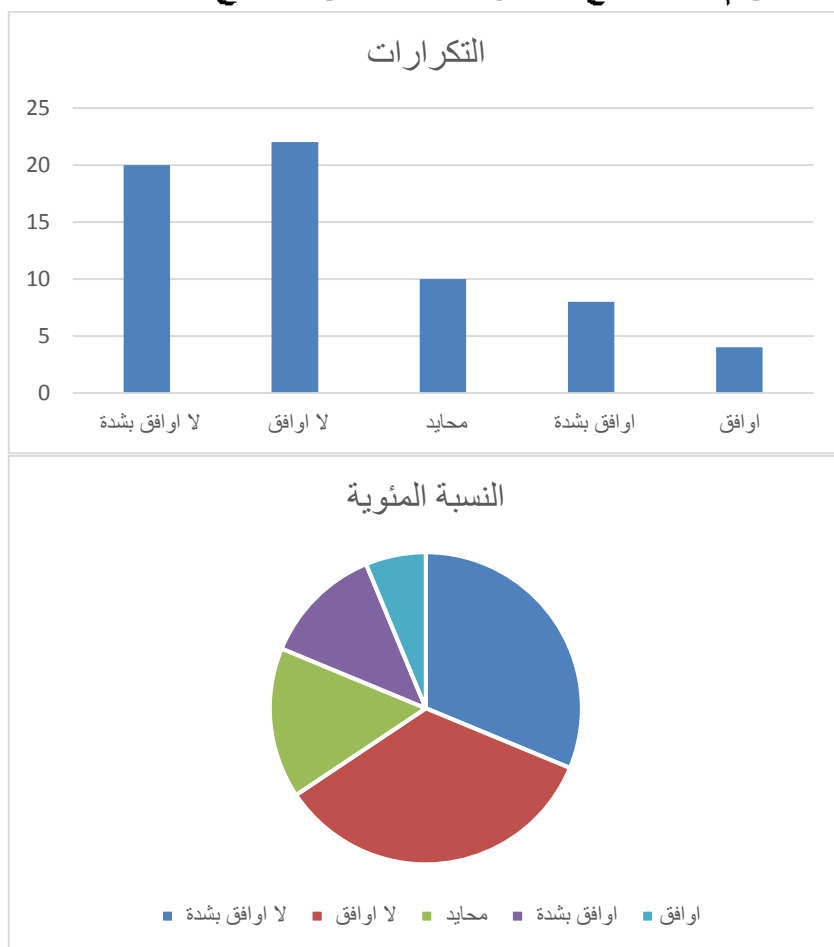
الشكل أعلاه يوضح 17 فرد موافقين على أن كل الظروف المحيطة ل العمل جيدة بنسبة 26,6% بينما أجابوا 19 فرد بأن ظروف العمل غير جيدة وهذا بنسبة 29,7% وأجابوا 8 بمحايد وبنسبة 12,5%.

الجدول رقم 31 : أنت راضي عن الأجر الممنوح لك.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
31,1	20	لا اوافق بشدة
34,4	22	لا اوافق
15,6	10	محايد
12,5	8	اوافق بشدة
6,3	4	اوافق
%100	64	المجموع

المصدر من اعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 31: يوضح عن الرضا عن الأجر الممنوح.

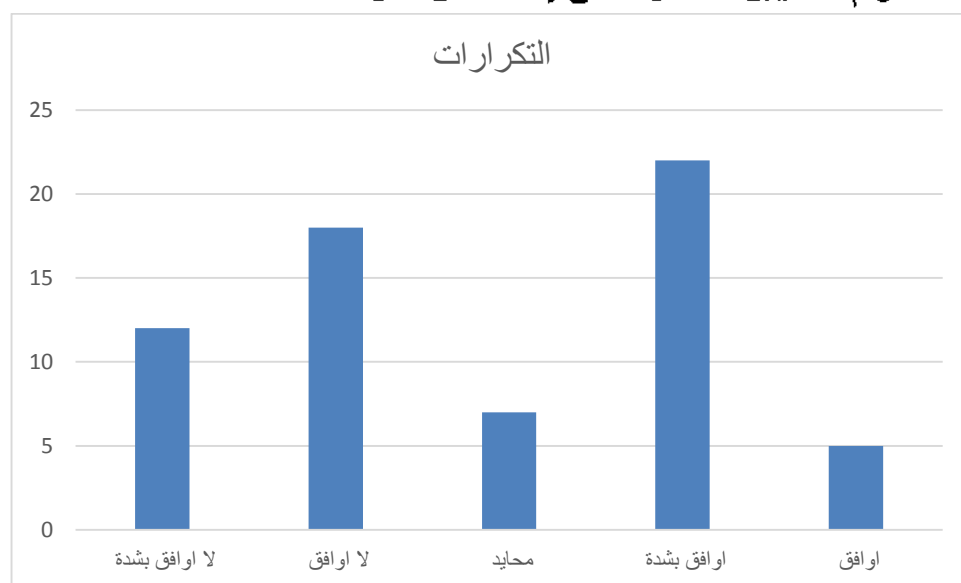


يوضح الشكل أن 8 من أفراد موافقين عن الأجر الممنوح بنسبة 12,5% ونلاحظ أن 22 من أفراد غير موافقين وهي نتيجة كبيرة بنسبة 34,4% و 10 من أفراد كانوا محايدين بنسبة 15,6%.  
الجدول رقم 32: يبين الحصول على إعانات من المؤسسة عند الحاجة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	12	18,8
لا اوافق	18	28,1
محايد	7	10,9
اوافق بشدة	22	34,4
اوافق	5	7,8
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

للشكل رقم 32: يبين الحصول على إعانات من المؤسسة عند الحاجة.

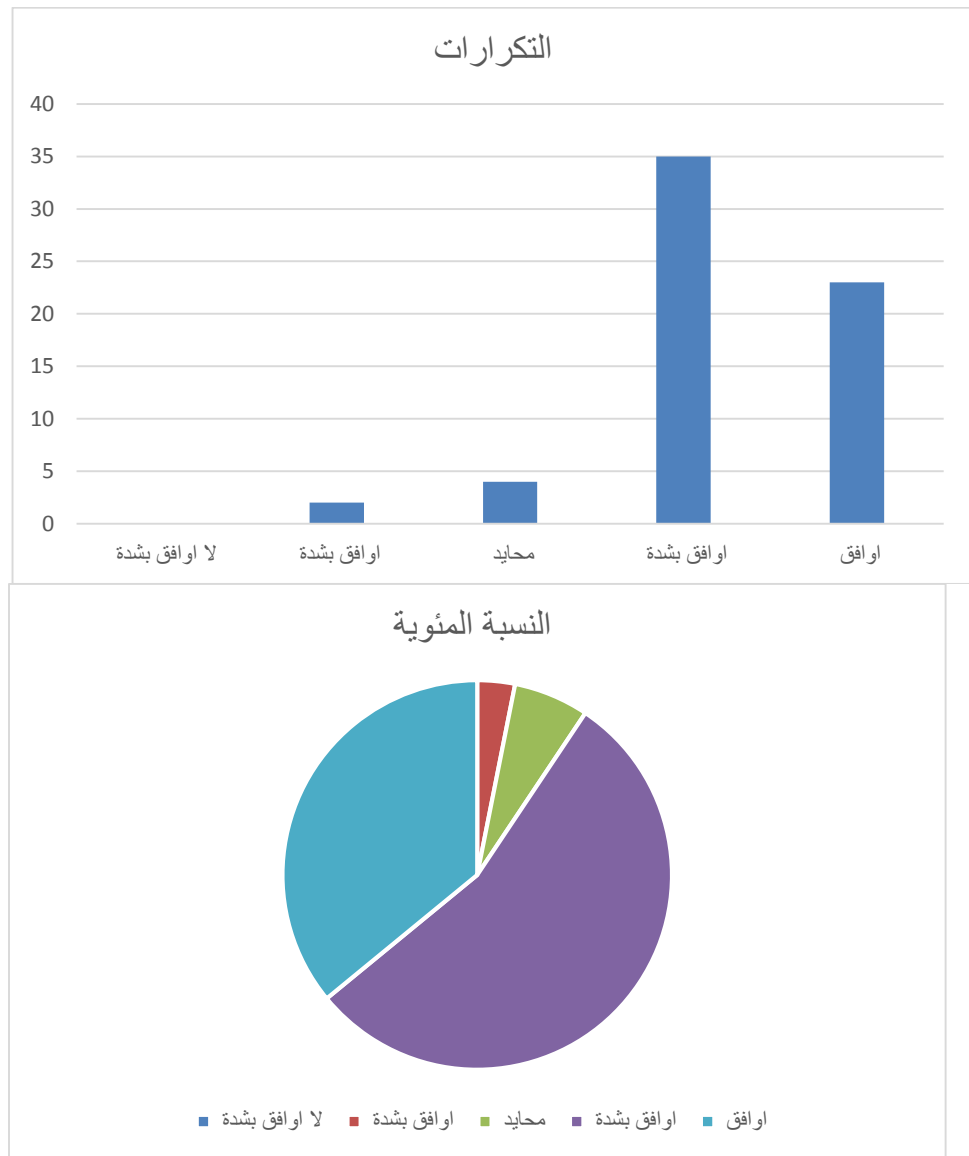


الشكل يوضح 22 من أفراد كانوا موافقين على أنهم يتحصلون على إعانات من المؤسسة عند الحاجة بنسبة 34,4% بينما أجابوا 18 فرد غير موافقين بنسبة 28,1% و 7 محايد بنسبة 10,9%.  
الجدول رقم 33: يوضح علاقتك بزملائك ومسؤوليك جيدة .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	0	0
اوافق بشدة	2	3,1
محايد	4	6,3
اوافق بشدة	35	54,7
اوافق	23	35,9
المجموع	64	100%

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الشكل رقم 33: علاقتك بزملائك ومسؤوليك جيدة .

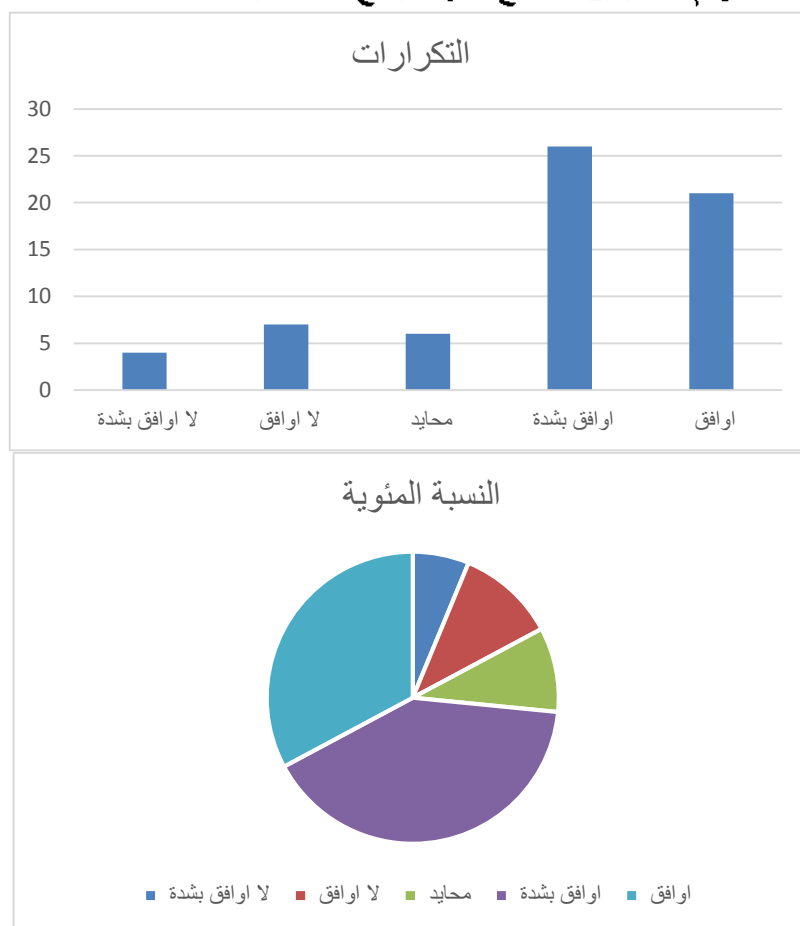


من خلال الشكل نلاحظ 35 من أفراد كانوا موافقين على أن العلاقة جيدة بين مسؤوليهم وزملائه بنسبة 54,7% بينما 2 من أشخاص كانوا غير راضين بنسبة 3,1% و 4 كانوا محايدين بنسبة 6,3%.

الجدول رقم 34: يبين تشجيع مدير يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	4	6.3
لا اوافق	7	10.9
محايد	6	9.4
اوافق بشدة	26	40.6
اوافق	21	32.8
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS  
الشكل رقم 34: يبين تشجيع مدراء يدفع للعامل بالعمل بالكفاءة.



نلاحظ من خلال الشكل 26 من أفراد موافقين على أن تشجيع المدير يدفعك للعمل بكفاءة بنسبة 40,6% بينما 7 من أفراد غير موافقين بنسبة 6,3% و6 كانوا محايدين بنسبة 9,3%.

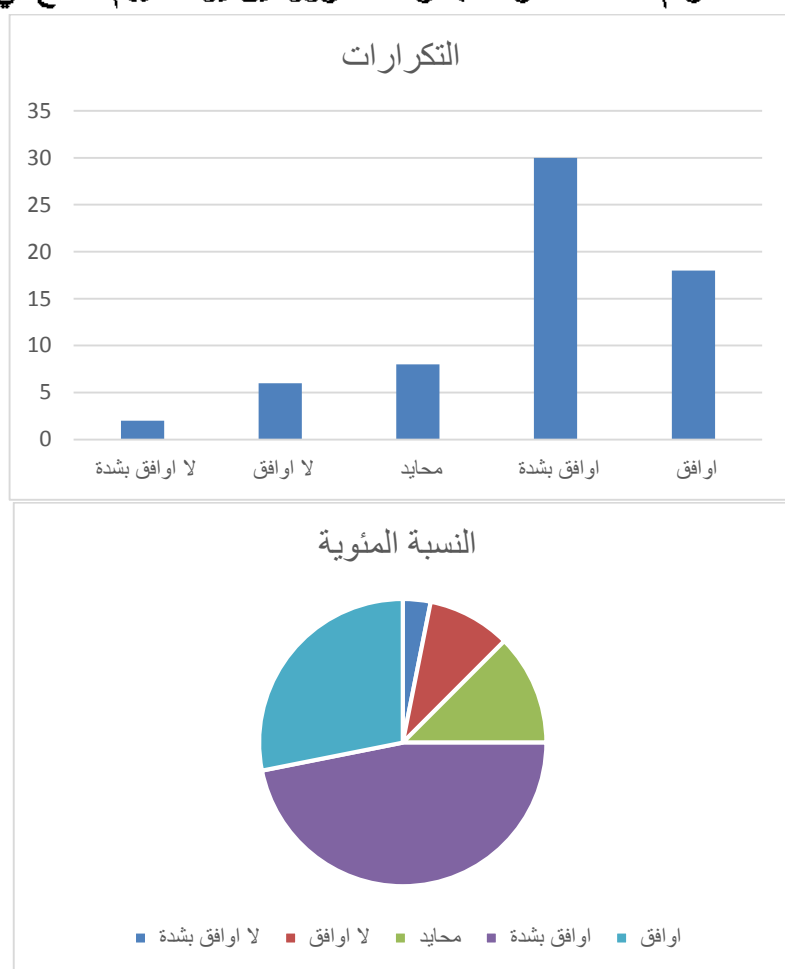


الجدول رقم 35: الاعتراف بقدرات المرؤوسين يولد لديهم الدافع في العمل.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	2	3,1
لا اوافق	6	9,4
محايد	8	12,5
اوافق بشدة	30	46,9
اوافق	18	28,1
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 35: الاعتراف بقدرات المرؤوسين يولد لديهم الدافع في العمل.



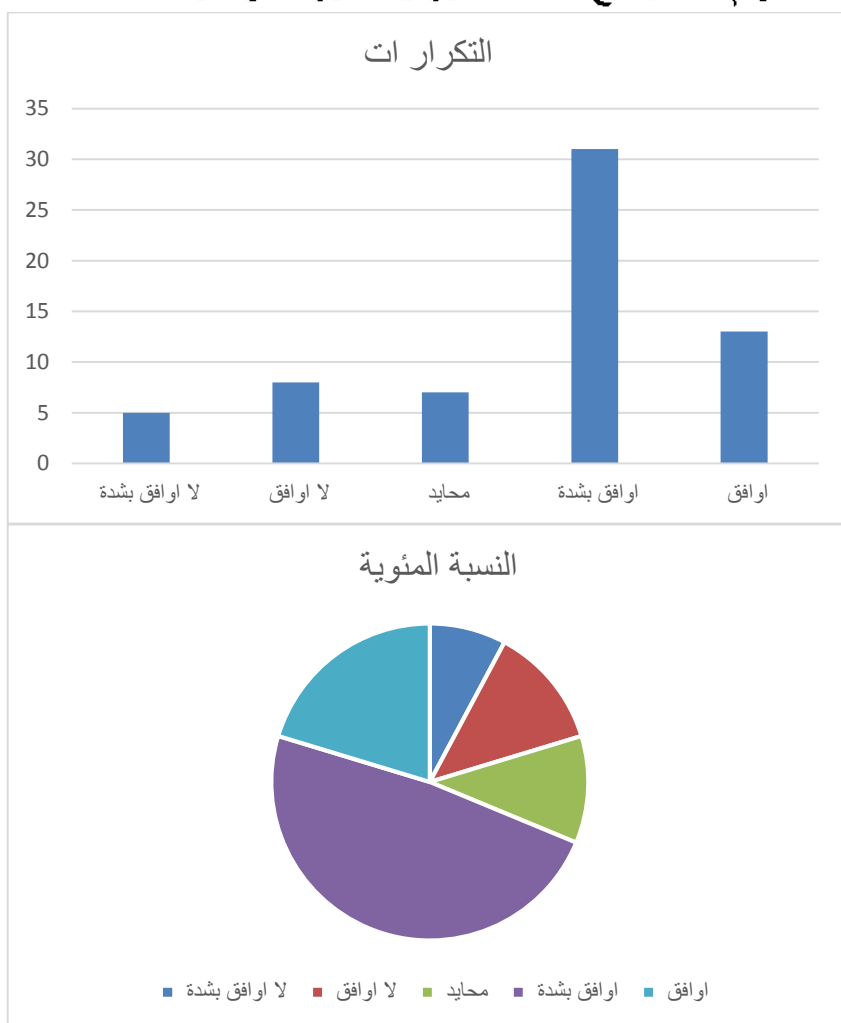
نلاحظ من خلال الشكل 30 من أفراد موافقين على أن الاعتراف بقدرات المرؤوسين يولد لديهم الدافع في العمل بنسبة 46,9% بينما هناك 6 أفراد غير موافقين بنسبة 9,4 و 8% من أفراد كانوا محايدين بنسبة 12,5%.

الجدول رقم 36: يشجع القائد التشاور والتحاور لخلق جو مناسب للعمل داخل المنظمة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	5	7,8
لا اوافق	8	12,5
محايد	7	10,9
اوافق بشدة	31	48,4
اوافق	13	20,3
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 36: يشجع القائد التشاور والتحاور لخلق جو مناسب للعمل داخل المنظمة.



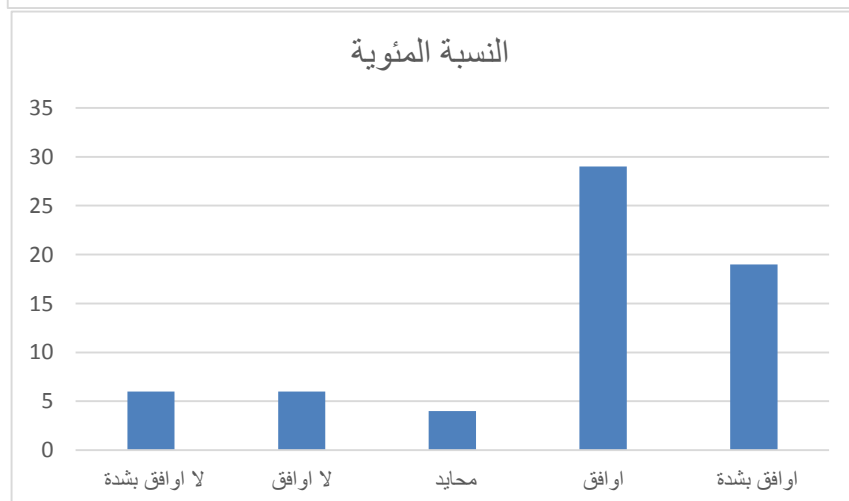
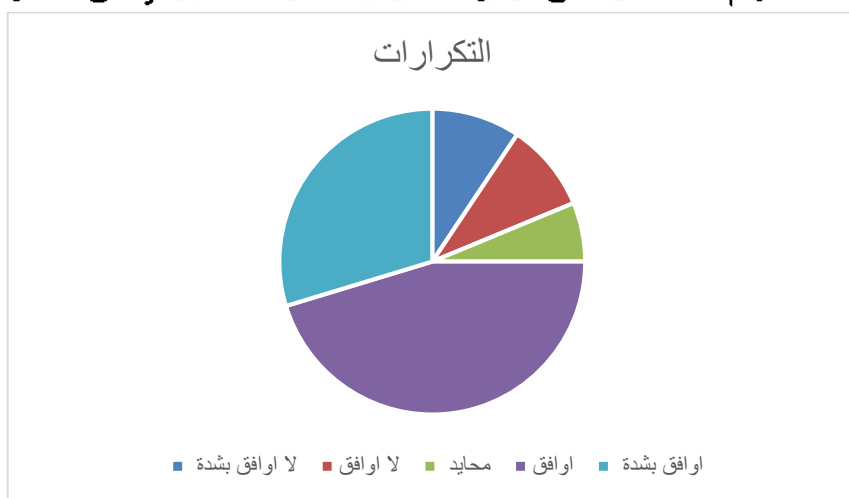
نلاحظ من الشكل أعلاه أن 31 من أفراد أجابوا بموافق على أن القائد يشجع التحاور والتشاور داخل المؤسسة بنسبة 48,4% بينما أجابوا 8 من أفراد بغير موافق بنسبة 12,5% و 7 أفراد كانوا محايدين بنسبة 10,9%.

الجدول رقم 37: يبين على توفير الأمان والثقة والعدالة يؤدي الى تحقيق الأهداف .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	6	9,4
لا اوافق	6	9,4
محايد	4	6,3
اوافق	29	45,3
اوافق بشدة	19	29,7
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 37: يبين على توفير الأمان والثقة والعدالة يؤدي الى تحقيق الأهداف.

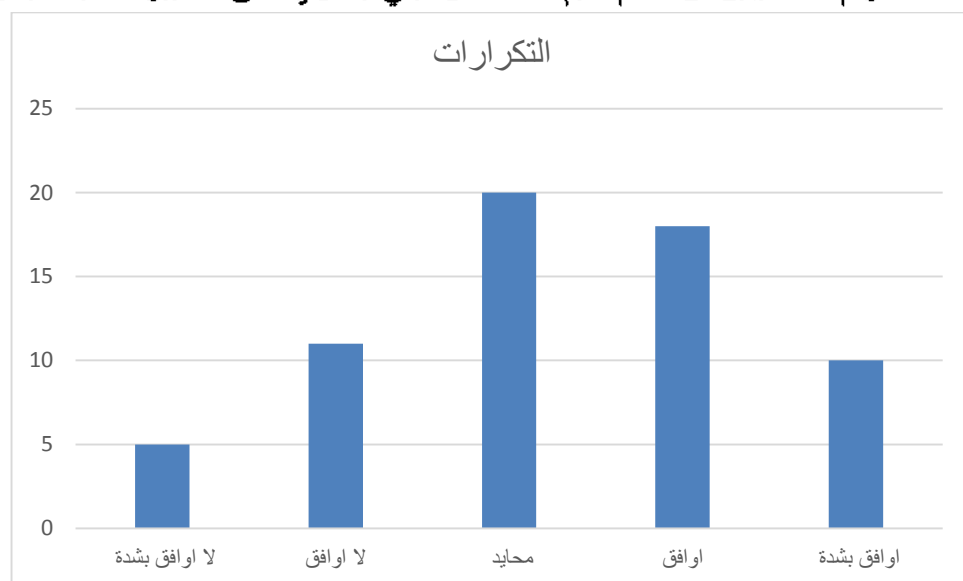


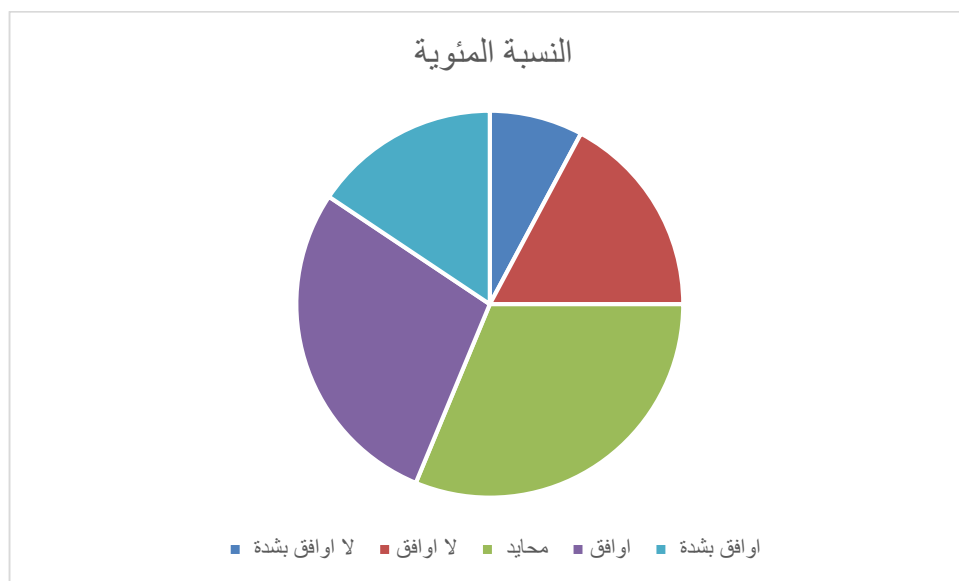
نلاحظ من خلال الشكل بأن 29 من أفراد كانوا موافقين توفر الأمان والعدالة والثقة تحقق الأهداف بنسبة 45,3% بينما 6 من أفراد غير موافقين بنسبة 9,4% و4 من أفراد محايد بنسبة 6,3%.  
الجدول رقم 38: يبين أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يحتوي على معايير علمية لقياس قدرات العمال.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	5	7,8
لا اوافق	11	17,2
محايد	20	31,3
اوافق	18	28,1
اوافق بشدة	10	15,6
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 38: يبين أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يحتوي على معايير علمية لقياس قدرات العمال.





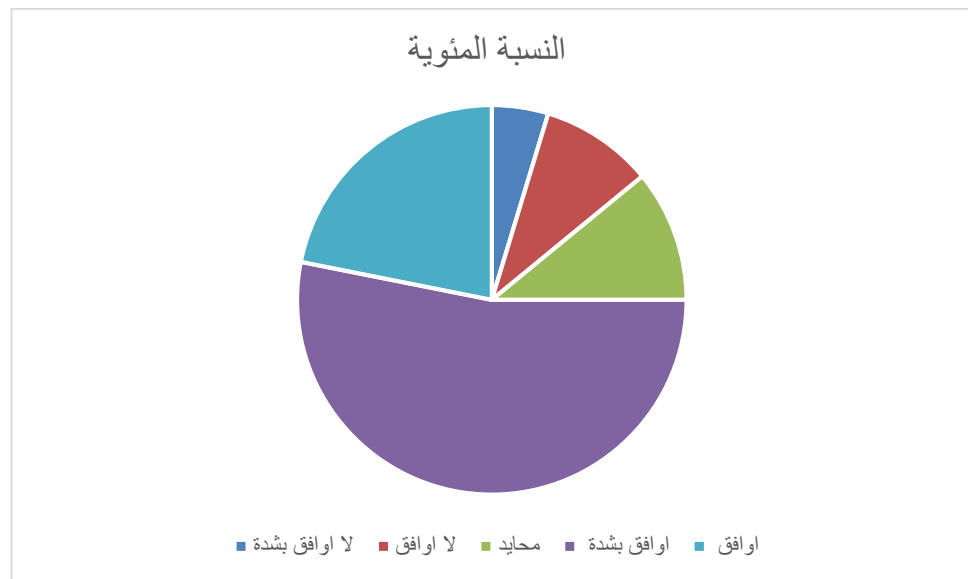
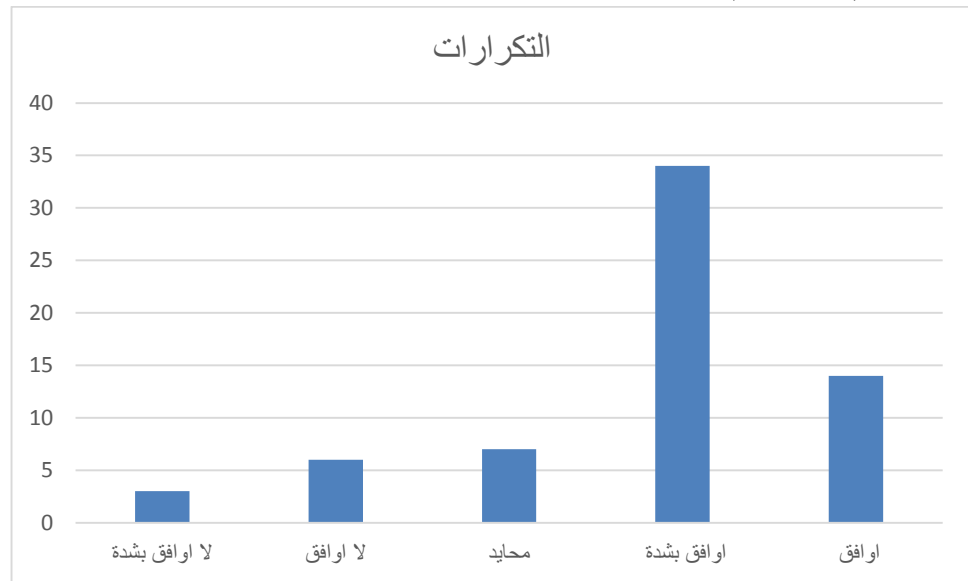
من خلال الشكل نلاحظ 18 من أفراد موافقين على أن نظام التقييم الأداء الوظيفي يحتوي على معايير علمية لقياس قدرات العاملين بنسبة 28,1% بينما 11 أجابوا بغير موافقين بنسبة 17,2% و 20 محايدين بنسبة 31,1%.

الجدول رقم 39: يبين أن تقييم الأداء حافزا لتطوير الأداء وتحسينه.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لاوافق بشدة	3	4,7
لاوافق	6	9,4
محايد	7	10,9
وافق بشدة	34	53,1
وافق	14	21,9
المجموع	64	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 39: تقييم الأداء حافظا لتطوير الأداء وتحسينه.



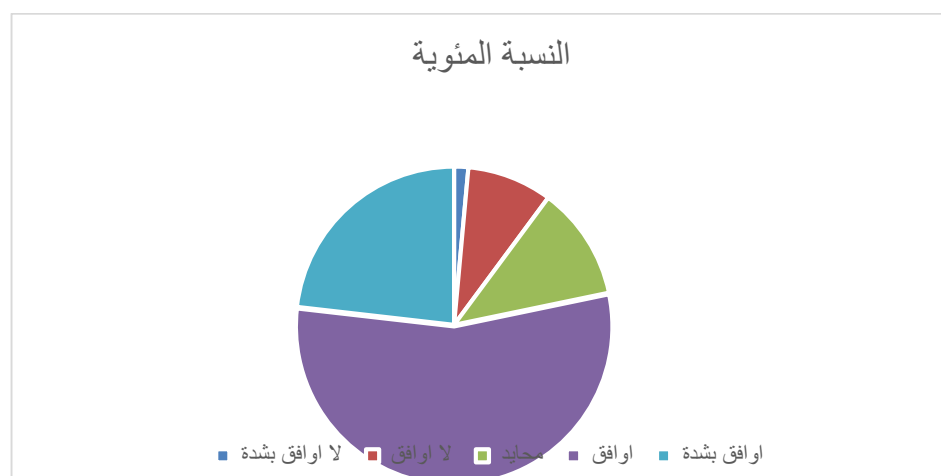
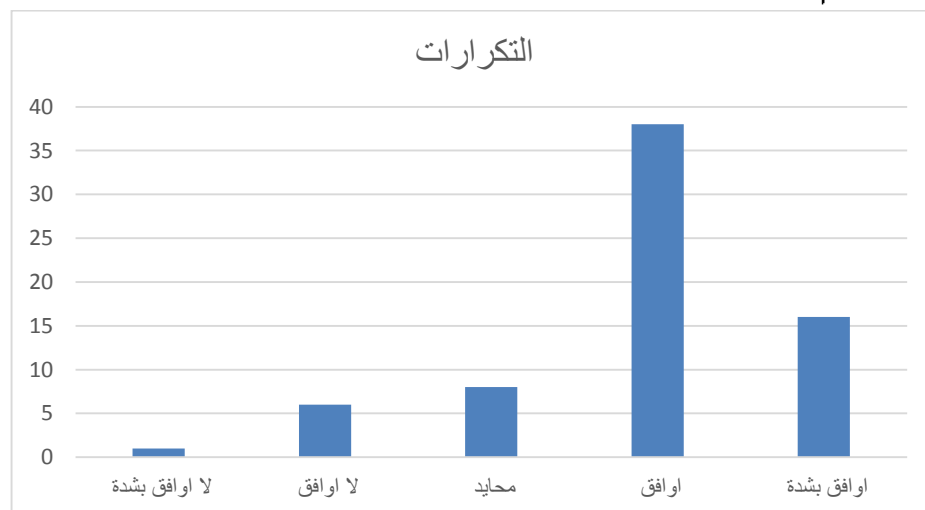
الشكل أعلاه يوضح أن 34 من أفراد موافقين على أن تقييم الأداء حافظا لتطوير الأداء وتحسينه بنسبة 53,1% بينما 6 غير موافقين بنسبة 9,4% و 7 محايد بنسبة 10,9% .

الجدول رقم 40: يبين توجيه المدير لعمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	1	1,6
لا اوافق	6	9,4
محايد	8	12,5
اوافق	38	53,1
اوافق بشدة	16	23,4
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 40: يبين توجيه المدير لعمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.



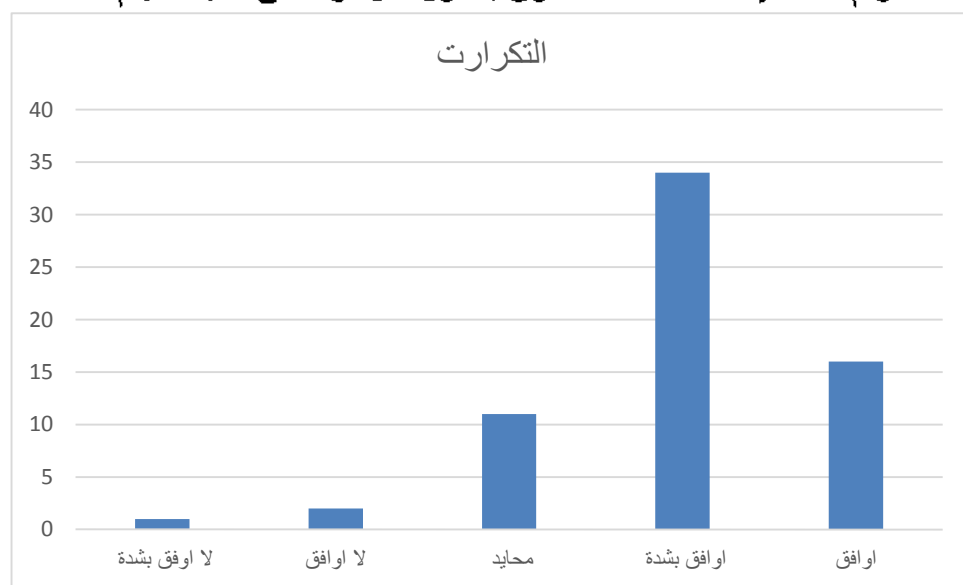
نلاحظ من خلال الشكل 34 من أفراد موافقين بأن توجيه المدير عمل الجماعة يهدف إلى تحسين الأداء بنسبة % 53,1 بينما 6 غير موافقين بنسبة % 9,4 و 8 محايد بنسبة % 12,5.

الجدول رقم 41 : إتصاف أعضاء الفرق بالمرونة وقدرة على تنفيذ المهام.

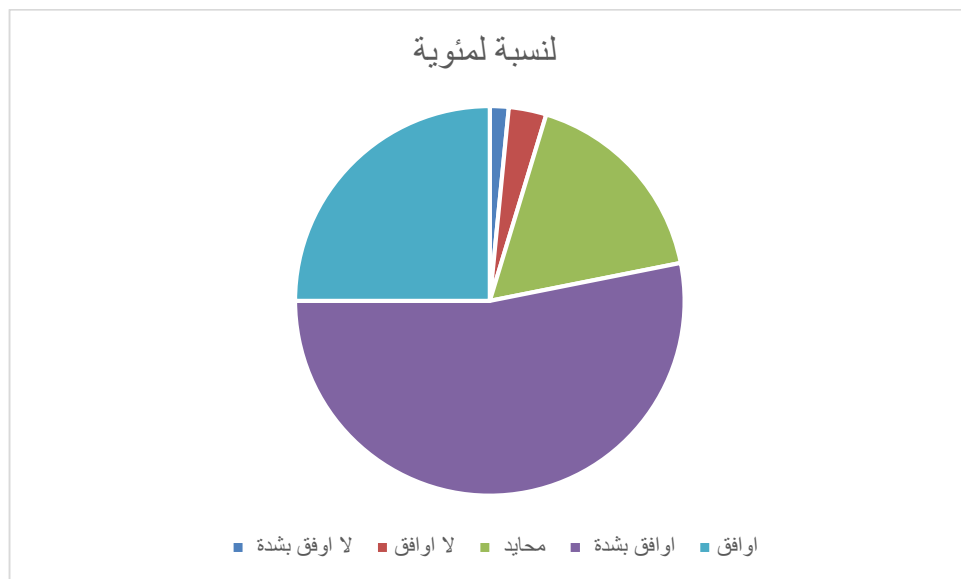
النسبة لمئوية	التكرارات	الإجابة
1,6	1	لا اوافق بشدة
3,1	2	لا اوافق
17,2	11	محايد
53,1	34	اوافق بشدة
25,0	16	اوافق
%100	64	المجموع

المصدر من اعداد الطابقتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 41 : إتصاف أعضاء الفرق بالمرونة وقدرة على تنفيذ المهام.







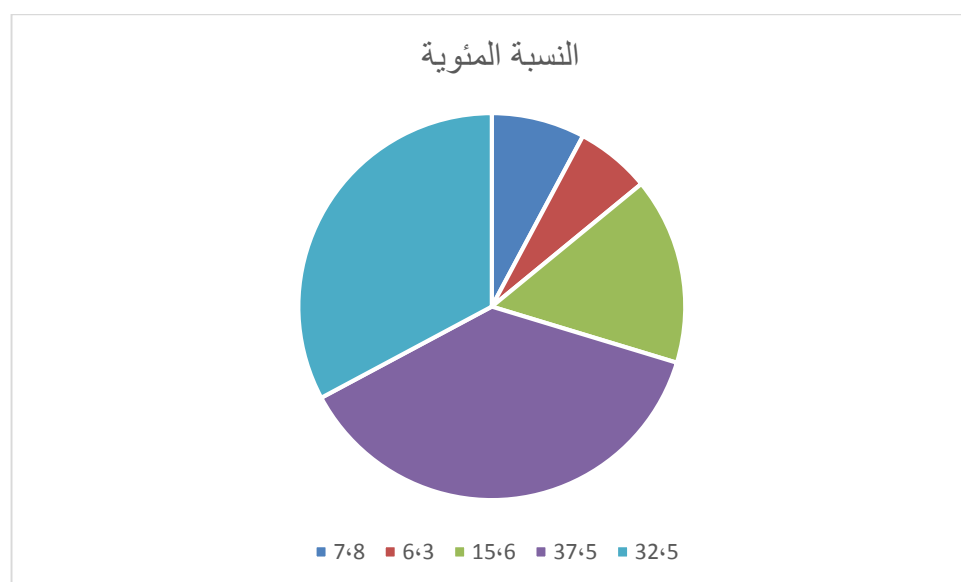
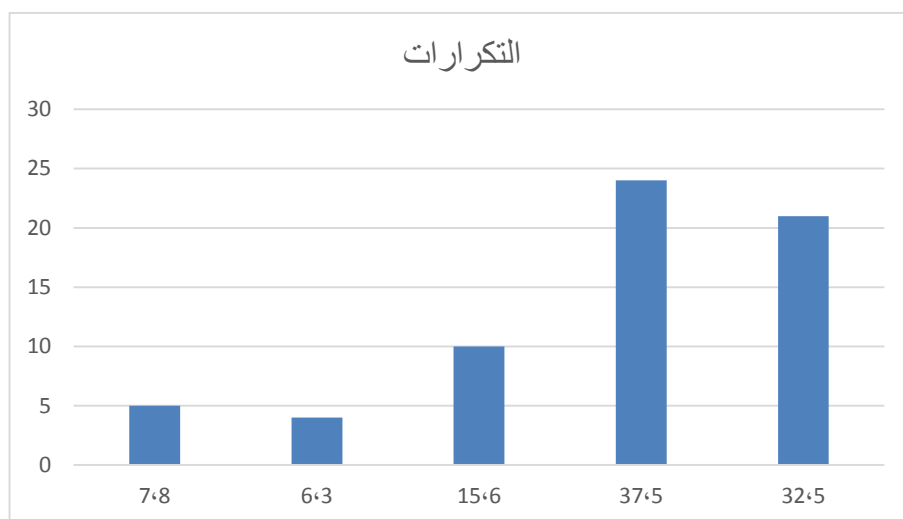
الشكل يوضح أن 34 من أفراد موافقين على أن أعضاء الفريق يتصرف بالمرونة بنسبة %53،1 و2 غير موافقين بنسبة %3،1 و11 محايد بنسبة %17،2.

الجدول رقم 42: يعد نظام التقييم أساسا في المؤسسة ويحقق الأهداف.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
7،8	5	لا أوافق بشدة
6،3	4	لا أوافق
15،6	10	محايد
37،5	24	أوافق
32،5	21	أوافق بشدة
100%	64	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 42 : يعد نظام التقييم أساسا في المؤسسة ويحقق الأهداف.

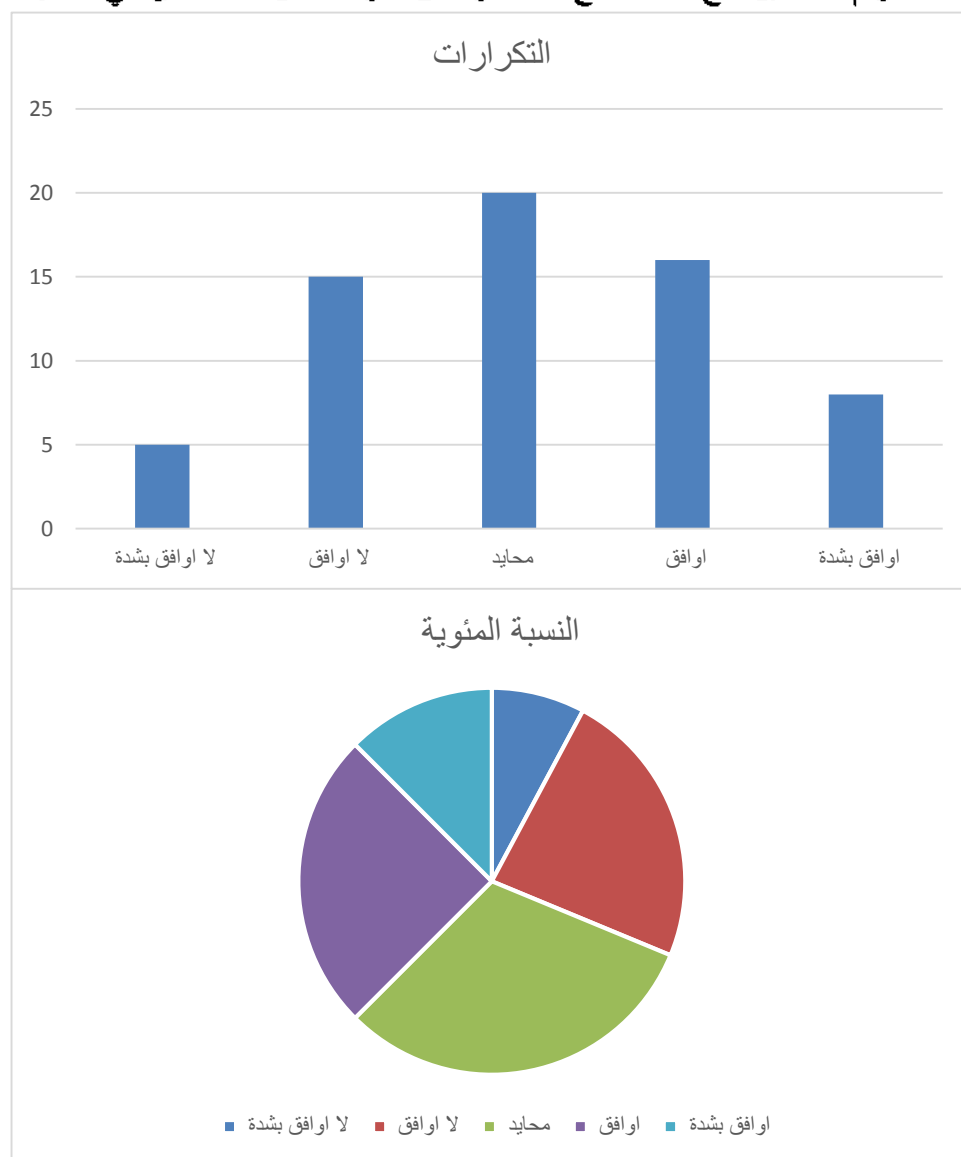


نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن 24 أفراد موافقين على أن نظام التقييم يعتبر أساسا في المؤسسة بنسبة 37,3% و 5 من أفراد غير موافقين بنسبة 7,8% ونلاحظ 10 محايدين بنسبة 15,6%.  
الجدول رقم 43 : بأن كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها المناسب.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	5	7,8
لا اوافق	15	23,4
محايد	20	31,3
اوافق	16	25,0
اوافق بشدة	8	12,5
المجموع	64	%100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 43: يوضح كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها المناسب .

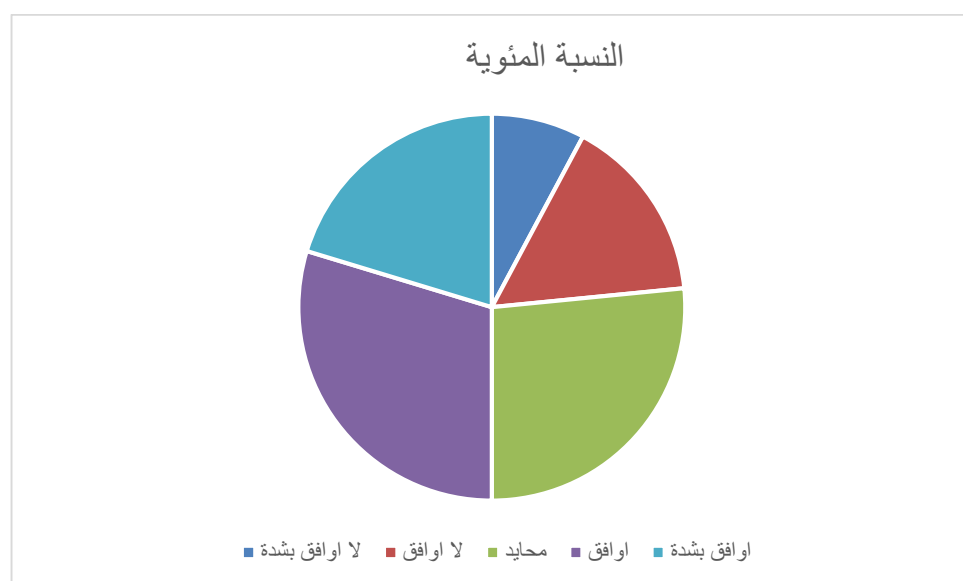
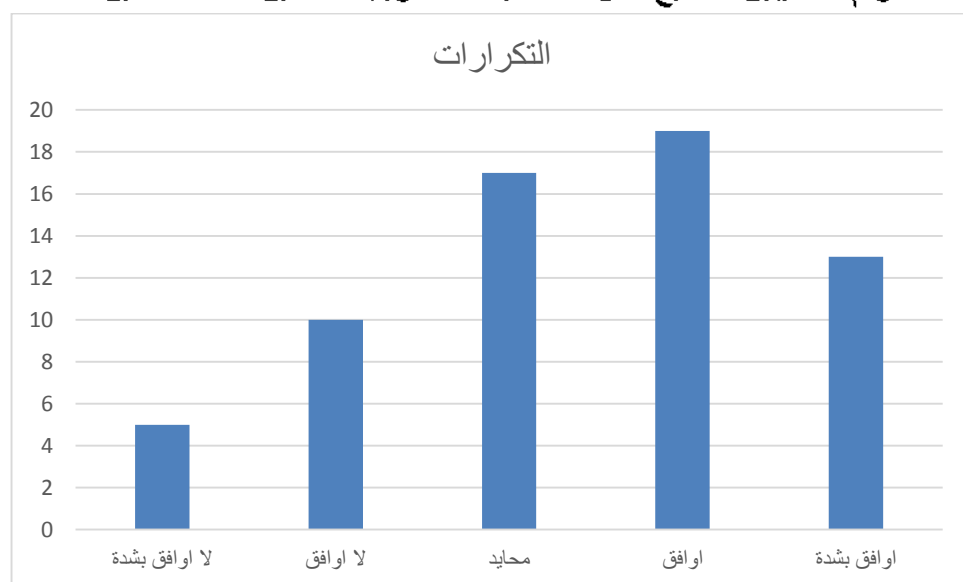


من خلال الشكل نلاحظ 16 من أفراد موافقين على أن كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها المناسب بنسبة % 25,0 بينما كانوا 15 من أفراد غير موافقين بنسبة % 23,4 وكانوا 20 محايد بنسبة % 31,3 .

الجدول رقم 44: تشجيع المؤسسة سياسة التدريب لتحسين أداء العاملين.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لاوافق بشدة	5	7,8
لاوافق	10	15,6
محايد	17	26,6
وافق	19	29,7
وافق بشدة	13	20,3
المجموع	64	%100

الشكل رقم 44: يبين تشجيع المؤسسة سياسة التدريب لتحسين أداء العاملين.



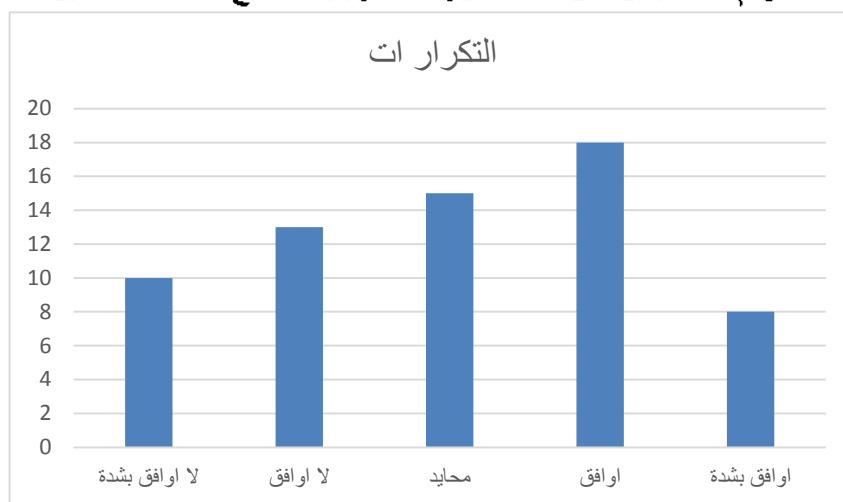
الشكل أعلاه يوضح بأن 19 من أفراد موافقين على تشجيع المؤسسة لسياسة التدريب لتحسن أدائهم بنسبة 29,7% وأجابوا 10 أفراد أنهم غير موافقين بنسبة 15,6% و 17 من أفراد كانوا محايدين بنسبة 26,6.

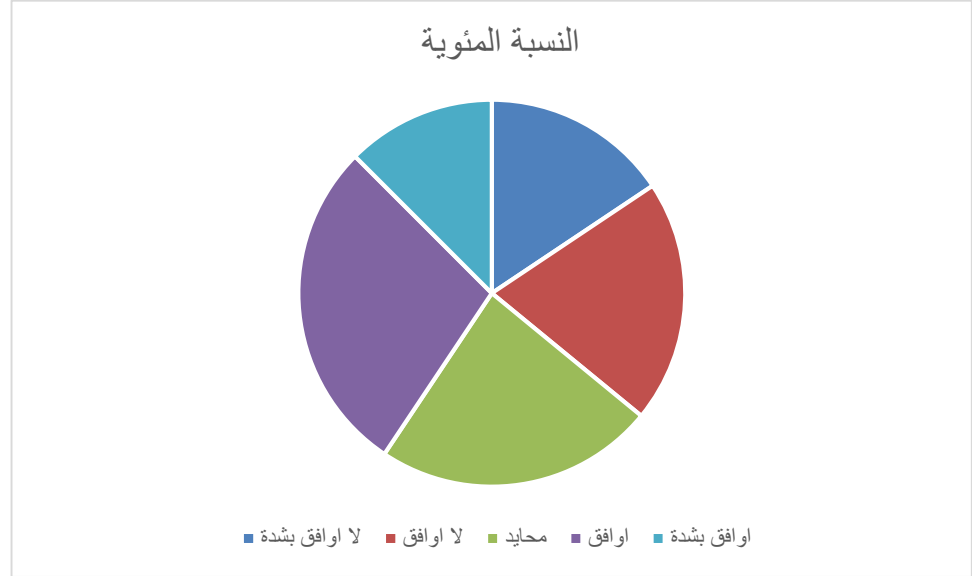
الجدول رقم 45 : بأن هناك دورات تدريبية منظمة لجميع العمال لتحسين أدائهم .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	10	15,6
لا اوافق	13	20,3
محايد	15	23,4
اوافق	18	28,1
اوافق بشدة	8	12,5
المجموع	64	%100

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 45: يبين بأن هناك دورات تدريبية لجميع العمال لتحسين أدائهم .





نلاحظ من خلال الشكل بأن 18 من أفراد موافقين بأن هناك دورات تدريبية لجميع العمال لتحسين أدائهم بنسبة 28,1% و 13 فرد غير موافقين بنسبة 20,3% و 15 من أفراد محايد بنسبة 23,4%.

#### ثانياً: الاستنتاجات

هناك علاقة ايجابية بين القيادة وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,387) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن الأداء الوظيفي مرتبط بالقيادة.

هناك علاقة قوية بين التحفيز وأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.641) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن أداء العاملين مرتبط بالتحفيز.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة الكاشطة للزجاج بسعيدة ، عن طريق استعمال أداة الاستبيان والتي شملت أفراد مجتمع الدراسة والمتكون من 64 عامل ، حيث إستعرضنا في هذا الفصل الى القيادة والتحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال إتباع إجراءات ومنهجية علمية إحصائية بها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة ، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين كل من التحفيز و القيادة و أداء الوظيفي ، ومن خلال اختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية .

خاتمة



## الخاتمة

تعتبر القيادة المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها وضمن استمراريته في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، مما جعل الدراسات تنتشعب في مجال القيادة، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة ، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي ، فقد أرجعها البعض أن القائد يملك المهارات ( الفنية ، ذهنية ، شخصية ) للقدرة على التغير والرؤية المستقبلية فهي أساس يرتكز عليه القادة في التأثير على مرؤوسيهـم ، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القائد على التكيف مع المواقف التي يواجهها أثناء قيادته سواء مع المرؤوسين أو المنظمة ككل ، وهذا ما يبين أن القيادة لها دور أساسي في تنمية قدرات العاملين من أجل أداء فعال والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أن العنصر البشري أهم مواردها.

لقد انطلقنا في هذا الموضوع من فرضيات وعلى أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف عناصر الدراسة ومن الضروري أن نتقدم في الأخير بنتيجة اختبار الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها:

لقد تعددت وتنوعت الأبحاث في الفكر الإداري قصد تحقيق حقيقة القيادة وعناصرها ومدى أهميتها، فقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة، وقد استطعنا حصرها في أربعة نظريات هي: النظرية الفردية، السلوكية الموقفية والحديثة، إلى أن رغم تباين هذه النظريات إلا أنها مكتملة لبعضها.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي، فتعرضنا في هذه الدراسة إلى 4 أنماط قيادية وهي: الأنماط القيادية حسب المصدر، الأنماط القيادية حسب السلوك القيادي، الأنماط القيادية حسب قدرات الذكاء العاطفي، الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي ، فالنمط الحر يختلف عن الأنماط الأخرى ، أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يعطي بعض الحرية في اختيار الأسلوب المناسب للعمل ، مما يؤدي في بعض الأحيان لانتشار نوع من الفوضى.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل منظمة، وتعد عملية تحفيز العاملين من الأهمية الأساسية للمنظمات، فهي تحدد مواطن القوة والضعف في أداء الأفراد، ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير

التقييم، لأن أي خطأ في تحديده أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، لذلك يجب إتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، فقد تطرقنا في دراستنا إلى إعداد نظام الحوافز المادية والمعنوية وكيفية الاستفادة منها بشكل مباشر من أجل تنمية القدرات البشرية.

وأخيرا يمكن القول أن هذه الدراسة حققت قدر كبير من الأهداف التي رسمتها دراسة هذا الموضوع، حيث يدلنا كل ما أمكن من الجهد في هذا البحث لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في زيادة عماله ، من خلال دراسة متطلباتها وطريقة تطبيقها في الميدان من خلال المؤسسة محل الدراسة ( شركة ENAVA ولا شك أنه عند قراءة هذا العمل قد يتم اكتشاف أفكار جديدة أخرى يمكن من خلالها تطوير هذا العمل أو البداية في عمل آخر.

#### نتائج الدراسة:

من خلال هذه النتائج التي قمنا بإجرائها يمكن أن نلخص مجمل النتائج المحصل عليها في النقاط متبوعة ببعض الاقتراحات المبنية على النتائج السابقة لهذه الدراسة.

#### أولا: نتائج اختبار الفرضيات.

بالنسبة للفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي.

بالنسبة للفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي.

#### ثانيا: توصيات الدراسة

إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في الشركة مكنتنا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات و التوصيات نلخصها فيما يلي:

- 1 - على القادة المحافظة على النمط القيادي وزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم وتشجيعهم على مبادرتهم.
- 2 - التخفيف من استخدام النمط الأوتوقراطي وعدم استخدام أسلوب الأمر والنهي، وعلى القادة مراعاة قدرات العاملين.
- 3 - الزيادة من القدرات الإبداعية بين القائد وفريق العمل، والعمل الجماعي في حل مشاكل العمل.

4 - زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر حافز معنوي لرفع الأداء وتحمل المسؤولية.

5 - العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم وهذا يعتبر تحفيزاً معنوياً جدياً هاماً.

#### الصعوبات:

- ضيق الوقت بسبب الظروف الاستثنائية لجائحة كورونا.
- صعوبة الوصول إلى الإحصائيات الرقمية.
- عدم توفر المراجع المتخصصة في مجال القيادة الإدارية.
- قمنا بتوزيع 80 من الاستبيان على عمال المؤسسة واسترجعنا 64 من الاستبيان وهذا نتحفظ بعض العمال من الأجابة على الأسئلة.
- عدم الفهم الواضح في بعض الأحيان لفقرات الاستبيان من طرف المستجوبين.

قائمة المصادر

والمراجع

1 - قائمة الكتب:

1. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراه للنشر والتوزيع، ط1، 2014م.
2. بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
3. بلال خلف، الريادة وادارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008م.
4. جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار همومة، 2002م.
5. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003م.
6. حجم الطائي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1 ، 2006م.
7. حسن عبد الرحمان أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم النفس الاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب، 2010م.
8. خضير كاظم حمود، مبادئ ادارة الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
9. خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى ادارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، 2007م.
10. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008م.
11. راوية حسن، القيادة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2014م.
12. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط2 ، 1989م.
13. زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001م.
14. زيد منير عبوي ، الادارة بالأهداف ، دار الكنوز للمعرفة ، ط1 ، عمان ، 2007م.
15. طارق عبد الحميد ، الحوافز التربوية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2017م.
16. عامر سامح عبد المطلب، ادارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة ، 2010م.
17. عامر عرض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر، 2008م.
18. عبد الباري ابراهيم الدرة، ادارة الموارد البشرية، ط2 ، دار وائل للنشر ، 2010م.
19. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الدارة من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا ، 1999م.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ادارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، مصر، 2006م.

21. عبد الشافي أبو الفعل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1 ، 1996م.
22. عبد العال عجوة، الذكاء الانفعالي، الدار الجامعية، مجلة كلية التربية بالإسكندرية ، 2013م.
23. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999م.
24. العجمي محمد حسين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ن 2008م.
25. عصمت سليم القالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، ط1 ، 2009م.
26. عمر وصفي عقيلي، ادارة مشروعات الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2018م.
27. عياصرة علي أحمد عبد السلام، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، 2006م.
28. فاروق عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1 ، عمان ، الأردن.
29. ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1 ، العراق ، 2003م.
30. ماهر محمد صالح حسن، القيادة، دار الكنوز، ط1 ، 2014م.
31. محمد ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت ، 2002م.
32. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2005م.
33. محمد ربيع زناتي ، السلوك التنظيمي ، مكتبة المتنبّي ، السعودية ، 2013م.
34. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2000م.
35. محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، 2008م.
36. محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الادارية ، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2013م.

37. محمد عبد المولى ، علم الاجماع الصناعي ، مجلوي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2005م .
38. محمد قاسم ، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2009م .
39. محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 2004م .
40. مراد لعموني ، مدخل إلى علم النفس والتنظيم ، الدار الجامعية ، ط1 ، الجزائر ، 2014م .
41. مصطفى نجيب شاوش ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996م .
42. مصطفى يوسف الكافي ، ادارة الصراع والأزمات التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2015م .
43. مهدي محمد زليف ، ادارة الأفراد ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2003م .
44. موسى اللوزي ، أسس العلاقات العامة ، ط1 ، عمان ، 2010م .
45. نبيل سعد خليل ، الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2009م .
46. نجم عبود نجم ، القيادة الادارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2011م .
- نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي والاداري ، دار أثراء ، ط1 ، عمان ، 2015م .
47. نواف الكنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة ، ط1 ، عمان ، 2009م .
48. نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2014م .
49. هاشم زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الادارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1970م .
50. هيثم العاني ، الادارة بالحوافز ، دار الكنوز للمعرفة والتوزيع ، عمان ، 2007م .
51. وائل محمد صبحي طاهر محسن الغالي ، سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، ط1 ، 2009م .

## 2- الرسائل والأطروحات:

- لوقسي وفاء، القيادة بتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات ، عين الدفلى ، رسالة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة جيلالي بونعامة ، 2014-2015م .

- خنور نسرين ، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 2012 -2013م.
- كيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 2014-2015م.
- يحي بن موسى عبد الله صفحي ، الأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي ، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير ، ادارة أعمال ، تخصص ادارة تنفيذية ، المملكة المتحدة البريطانية ، 2011م.
- قاسم شاهين ، أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه ، دراسة عينة من المدراء والعاملين ، العراق ، 2009م.
- لحاوي حسين ، القيادة وأثرها على التغيير والابداع ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة النعمة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، 2013 - 2014م.
- درويش شهيناز ، أثر نمط القيادة على تنمية ابداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري.
- أسماء ابراهيم ، أثر تطبيق برامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2003م.
- بن عطية سعاد ، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم تسيير ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة ورقلة ، 2011م.
- 3- المقال :**
- الهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مقال منشور من جامعة باتنة ، 2007م.



4- المجالات :

- عبد الملوك مزودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر ، 2012م.

- فاضل الصفار ، تنمية القدرات الإدارية المهارات والأساليب ، مجلة النبأ ، العدد 46 ، 2000م.

5- الملتقيات

- زهرة محمد المرزوقي ، القيادة وعلاقتها بالابداع الاداري ، مقدمة في الملتقى الأول حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2009م.

- أخضر صباحي ، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة ، الملتقى العلمي الدولي حول فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، 2009م.

6- المؤتمرات والبحوث :

- رفيق حلمي ، دور القيادات الادارية في التطوير والتنمية الادارية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع الذي نظمته كلية الاقتصاد ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، 2003م.

7- المطبوعات :

- مطبوعة المنظمة العربية للتنمية الادارية ، اعداد القيادات بالادارة والمالية في المؤسسة العربية ، القاهرة ، 2009م.

- عطا لحسن ، الموارد البشرية ، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة سعيدة ، 2016 - 2017م.

- أرزي فتحي ، ادارة الموارد البشرية ، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية 2018 - 2019.

8- المراجع باللغة الأجنبية:

Marc muller .wshamom. emotimal intelligence 2002

Larousse librairie , Paris 1971

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر سعيدة

تخصص : إقتصاد وتسيير مؤسسات

### إستبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في إقتصاد وتسيير مؤسسات تحت عنوان

دور النمط القيادي في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي

إستبيان يهدف إلى معرفة دور النمط القيادي في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الكاشطة ENAVA بولاية سعيدة حيث وضعنا مجموعة من الأسئلة التي نود منكم الإجابة عليها من طرفكم ونرجو مصداقتكم في الإجابة ، وتجدر الإشارة الى أن المعلومات التي سوف تقدمونها إلينا هي بغرض علمي ولا تستعمل في أي غرض آخر .

ملاحظة : نرجو منكم وضع علامة (X) على الجواب الذي يعبر عن رأيكم

معلومات الشخصية والوظيفية

الجنس : ذكر  أنثى

السن : أقل من 30  من 30 الى 40  من 40 الى 50  أكثر من 50

الأقدمية في الوظيفة : أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10  من 10 الى 15

أكثر من 20

المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي  شهادة أخرى

المحور 1: القيادة

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
	القيادة					
1	القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
2	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعات لقدراتهم					
3	تشجيع المبادرات وأفكار مبدعة من طرف القائد يؤدي الى تطور المؤسسة					
4	يتصف القائد بسمات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والمبدعة					
5	يتخذ القائد قرارات العمل بطريقة فردية					

					6	مشاركة العمال في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الروح المعنوية للعاملين
					7	لا يثق القائد بإمكانيات المرؤوسين وقدراتهم
					8	العمل الجماعي يعتبر جيدا لأنه يساهم في صناعة القرارات ومشاركة العاملين مما يخلق جو مناسب للعمل
					9	رئيس عملك يشاركك في اتخاذ القرار

المحور 2 : التحفيز والأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
	التحفيز				
10	كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة				
11	انت راضي عن الأجر الممنوح لك				
12	تتحصل على إعانات من طرف المؤسسة عند الحاجة				
13	علاقتك بزملائك ومسؤوليك جيدة				
14	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة				
15	الإعتراف بقدرات المرؤوسين يولد لديهم الدافع في العمل				
16	يشجع القائد التشاور والتحاوور لخلق جو مناسب للعمل داخل المنظمة				

					17	توفير الأمان والثقة والعدالة يؤدي الى تحقيق الأهداف من طرف القائد
						الأداء الوظيفي
					18	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال
					19	يعد نظام تقييم الأداء حافزا لي لتطوير الأداء وتحسينه
					20	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء
					21	يتصف أعضاء الفريق بالمرونة وقدرة على تنفيذ المهام
					22	يعد نظام تقييم أساس في المؤسسة ويحقق أهداف
					23	كل النتائج المسطرة من طرف المؤسسة تحقق في أجالها المناسب
					24	تشجع المؤسسة سياسة التدريب لتحسين أداء العاملين
					25	هناك دورات تدريبية منظمة لجميع العمال لتحسين أدائهم

# فہرس



## فهرس المحتويات

الشكر

الأهداء

قائمة الجداول والأشكال

المخلص : ..... 12

مقدمة: ..... أ

### الفصل الأول: القيادة علم وفن

الفصل الأول: القيادة علم وفن..... و

تمهيد الفصل الأول: ..... 8

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة..... 9

المطلب الأول: ماهية القيادة..... 9

المطلب الثاني: نظريات القيادة: ..... 17

الفرع الأول: النظريات الفردية للقيادة..... 17

الفرع الثاني: النظريات السلوكية للقيادة..... 19

الفرع الثالث: النظريات الموقفية للقيادة: ..... 23

الفرع الرابع: النظريات الحديثة في القيادة..... 28

المطلب الثالث: أهمية القيادة..... 32

المطلب الرابع: مفهوم النمط القيادي ومحدداته..... 32

الفرع الأول: مفهوم النمط القيادي..... 32

الفرع الثاني: محددات النمط القيادي..... 45

المطلب الثاني: التحفيز..... 46

المطلب الأول: مفهوم الحوافز والدوافع..... 46

الفرع الأول: مفهوم التحفيز..... 46

الفرع الثاني: مفهوم الدوافع..... 49

المطلب الثاني: أنواع التحفيز..... 50

المطلب الثالث: أهمية التحفيز والعوامل المؤثرة فيه..... 53

المطلب الرابع: دور القيادة وأنماطها في تحفيز العاملين..... 55

59 ..... خلاصة الفصل الأول:

## الفصل الثاني : الأء الوظيفي

60 ..... تمهيد الفصل الثاني:

61 ..... الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.

61 ..... المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي.

61 ..... المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

61 ..... الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي.

64..... الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

66 ..... المطلب الثاني: طرق قياس ومحددات الأداء الوظيفي.

66..... الفرع الأول: طرق قياس الأداء الوظيفي.

71..... الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

72 ..... المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.

76 ..... المبحث الثاني: علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي.

76 ..... المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

82 ..... المطلب الثاني: أهداف الأداء الوظيفي.

83 ..... المطلب الثالث: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي . .

86..... خلاصة الفصل الثاني :

87 ..... تمهيد:

88 ..... المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج.

88 ..... المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة .

90 ..... المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط.

94 ..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

98 ..... المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

98 ..... المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

107 ..... المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.

110.....	3- تحليل المتغيرات الديمغرافية :
<b>111</b> .....	<b>المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.</b>
<b>145</b> .....	<b>خلاصة الفصل:</b>
147.....	الخاتمة .....
157.....	الملاحق.....