



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية

دراسة حالة : مديرية التربية لولاية ميلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ :

هبول محمد

إعداد الطلبة:

- بولعراس أميرة
- بن قويطن إيمان
- خلاف هاجر

السنة الجامعية: 2014/2013

الاستفتاح



قال الله تعالى :

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ
يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ^{قُلْ}

سورة الزمر : 9

قال رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

'إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ

يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُوهُ'

الإهداءات

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد
إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى الناس.... أمي

الحيبية

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه..... أبي

الكريم أدامه الله لي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح.....صديقاتي

إلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

إلى كل من آمن بالكلة الطيبة (لااله الا الله) وعمل من أجلها ...

أهدي هذا العمل المتواضع

هاجر

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله

"وفق كل ذي علم عليم"

الحمد لله الذي من علي بنعمته والذي وفقني في انجاز هذا العمل

المتواضع والذي أنار دربي بالعلم و المعرفة.

أبدا إهدائي بقوله تعالى "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي

ارحمهما كما ربياني صغيرا" وبعد هذه الآية الكريمة التي تبارك الوالدين فإنني اهدي ثمرة

دراستي إلى:

-الذي كان بمثابة السراج الذي أنار دربي في هذه الحياة والذي كان مثلي الأعلى الذي اعتز به ,حرم نفسه ليعطينا وعمل بكد ليوصلني إلى ما أنا عليه الآن والذي مهما عملت لن أعوض له ما فعل إليك أبي. أدامك الله وأطال في عمرك .

-إلى الشمعة التي أنارت طريقي إلى من وهبتي الحياة وكانت سر وجودي التي التي علمتني معنى الصبر وعدم اليأس إلى التي سهرت الليالي وكافحت لترعاني إليك أمي أطال الله في عمرها .

-إلى من ترعرعت وعشت بينهم إلى إخوتي داود,احمد,ابوبكر,هشام,وخاصة وأيد

الذي لن أنسى فضله علي .وأتمنى لهم النجاح .

-إلى أختي وزوجها واخص بالذكر أمين ومريم .

-إلى صاحبة القلب الأبيض والنوايا الصادقة إلى العزيزة زينة .

- إلى كل زميلاتي بالدراسة و بالأخص هاجر-أميرة-حسيبة-أمينة-

شهرزاد-كريمة-فاطمة

وردة-مروة-ابتسام.

-إلى جميع الاساتدة من الطور الابتدائي إلى الجامعة .

- إلى من تقاسما معي هذا العمل المتواضع هاجر-أميرة .

-إلى كل الذين ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي .

إيمان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا خاتم

الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد

إلى من لا تصفها الكلمات وسندي في الحياة ولا يمكن أن اغفل عن طاعتها حتى الممات إلى التي
عجز قلبي عن التعبير عما في قلبي إلى أعلى ما في الوجود أتمنى أن يرزقك الله جنات الخلود
إلى أمي العزيزة أتمنى أن يطيل الله في عمرك ويحفظك لنا فشكرا على كل شيء منحة لي في
الحياة فلولاك لما كنت على ما أنا عليه الآن شكرا_ شكرا_ شكرا

إلى من لم يشأ القدر أن يمنحني فرصة لرؤياه رغم أنني لم أنسى يوما ذكراه إلى من لم أكن من
الفائزين بحبه وحنانه أبي بشير رحمه الله وجعله من عباده الصالحين على أمل أن يكون سعيدا
بما وصلت إليه اليوم

إلى من تقاسمت معي مشوار حياتي بكل ما فيه وكانت بمثابة حزن حنون ارتمي فيه كل ما
واجهت مصاعب الحياة و كانت دعامة لي في حياتي فشكرا لك أيتها الغالية أختي رقية وإلى
لملكان الصغيران أخواي العزيزان يحي وزكرياء

إلى كافة العائلة الكريمة بما فيها خالاتي أو بالأحرى مربياتي أقول لكن انتن عزيزات على قلبي
ولن أنسى فضلكن دون أن أهمل أزواجهم و الكتاكيت حفظهم الله و أطال في عمرهم وإهداء خاص
إلى جدي وجدتي قرّة أعيني و أحبتي أتمنى لكم دوام الصحة و العافية

إلى عائلتي الثانية أعمامي وزوجاتهم وأولادهم و بناتهم الذين لم أحس بجوارهم بفراق الحبيب
على قلبي وكانوا سندا لي في السراء و الضراء أتمنى أن يحقق الله كل أمنيتكم

إلى رفقاء دربي وأجمل شيء في الحياة التي هم مصدر سعادتي وبدونهم لاتكتمل حياتي دادي دنيا
وسهام واختم هذا الإهداء بمن تقاسموا معي المحطات الدراسية ومرت معهم أجمل
ذكريات الحياة هاجر-شهرزاد-كريمة-

أمينة-إيمان- الذين لم اشعر معهم يوما بمشقة المشوار في
جوارهم فانا أخصمكم جميعا أيتها الفتيات فكلكن تركتن
الأثر العظيم في قلبي فأتمنى لكن النجاح في مشواركم
المستقبلي فانتن زهرات الحياة وخير جليسات

أميرة

شُكْرٌ وَ عِرْفَانٌ

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه
ومن والاه إلى يوم الدين، نحمده حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا
وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع ونرجو حسن الختام والجزاء.
الحمد لله حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.
يطيب لنا بعد حمد الله عز وجل أن نتقدم بعظيم الشكر والتقدير ووافر
الإمتنان والثناء إلى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل الأستاذ

المشرف: هبول محمد

كما نخص بالشكر عمال مديرية التربية فردا فردا على مسانئهم لنا
ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الموصول إلى عمال مكتبة ميله ، جيجل و
قسنطينة وإلى كل من كان له يد عون وإسناد أو كلمة نصح وإرشاد
لإخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، سائلين المولى عز وجل أن يجعله
في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.
وأسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعاً،
فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا، والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	الملاحق
(أ- ج)	مقدمة
الفصل الأول:	
الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة ومبادئها
5	المطلب الثاني: مجالات الإدارة ومستوياتها
9	المطلب الثالث: أهمية الإدارة
12	المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية
12	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهم أركانها
17	المطلب الثاني: طبيعة القيادة الإدارية وأهميتها
20	المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد
24	المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الإدارية
24	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية
29	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
33	المطلب الثالث: القيادة الناجحة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:	
انعكاسات القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية	

42	تمهيد
43	المبحث الأول:مدخل لأداء الموارد البشرية
43	المطلب الأول:مفهوم الموارد البشرية ووظائفها
45	المطلب الثاني: مفهوم الأداء وأنواعه
49	المطلب الثالث:معوقات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
53	المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء
53	المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء وأهميته
56	المطلب الثاني:خطوات تقييم الأداء وفعاليتها
58	المطلب الثالث :طرق تقييم الأداء
63	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين
63	المطلب الأول: علاقة القائد بجماعة العمل
67	المطلب الثاني: مساهمة القائد في تحسين أداء العاملين
72	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بمديرية التربية لولاية ميله
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية التربية لولاية ميله
75	المطلب الأول: المفهوم والنشأة
76	المطلب الثاني:مهام المديرية
77	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمديرية
81	المبحث الثاني: عرض الاستبيان وعينة الدراسة
81	المطلب الأول:تقديم الاستبيان
81	المطلب الثاني: محتوى وخصائص الاستبيان
84	المبحث الثالث: علاقة أنماط القيادة الإدارية بأداء الموارد البشرية
84	المطلب الأول: عرض الاستبيان وتحليله
90	المطلب الثاني: الوصول لنتائج الدراسة
101	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

103	الخاتمة
107	قائمة المراجع
113	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
28	نظريات القيادة الإدارية	1-1
69	أنواع الحوافز	1-2
84	تحليل عينة البيانات العامة	1-3
86	تحليل عينة النمط الديمقراطي	2-3
89	تحليل عينة النمط الأوتوقراطي	3-3
91	تحليل عينة النمط الحر	4-3
94	تحليل عينة النمط المرغوب	5-3
95	تحليل عينة أداء الموارد البشرية	6-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	المستويات الإدارية	1-1
32	علاقة القائد الأوتوقراطي بمرؤوسيه	2-1
32	علاقة القائد الديمقراطي بمرؤوسيه	3-1
33	علاقة القائد الحر بمرؤوسيه	4-1
39	الفرق بين الكفاءة والفعالية	5-1
52	مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه	1-2
57	خطوات تقييم الأداء	2-2
80	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية ميله	1-3

الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة استبيان

مقدمة عامة

تؤدي الإدارة دورا هاما في توجيه جهود الأفراد الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها و على اختلاف أنواعها ، فالبرغم من أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع إلا أنها نمتو تبلورت و أصبحت على ما هي عليه من مكانة و قوة و تأثير في شتى الميادين الإجتماعية، التعليمية و الحكومية...و غيرها و هذا ما أدى إلى أهمية توافر قدرات إدارية متميزة ن مما دعى بالضرورة إلى تبني أنماط قيادية محددة قادرة على قيادة تابعيها من أجل تحقيق إنجازات متميزة . فيمكننا بذلك القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض و أنها مفتاح الإدارة ، و وظيفة أساسية من وظائف الرئيس الإداري ، حيث يتمكن المدير بواسطة القيادة إضفاء روح التعاون و النشاط الفعال بين أفراد المجموعة التي يقودها لتحقيق الهدف المشترك.

و القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء العاملين، لذلك فإن المنظمات على اختلاف أحجامها و طبيعة نشاطها تحتاج إلى قيادات واعية لها السبق في فهم الوضع الوضع الحالي و ما يؤثر عليه من مستجدات ، و قادرة على فهم ما سيكون في المستقبل .

و من هنا يمكننا القول بأن القيادة هي قلب العمل و أداة الإنسجام و التناغم عن طريق المناقلة و حزم الربط ، فوق أنها الرمز العاطفي الذي يلبي الحاجات النفسية للعاملين .

و عليه سنتناول في في هذا البحث موضوع القيادة الإدارية و علاقتها بأداء الموارد البشرية و ذلك من خلال التعرف على الأنماط القيادية المتبعة و مدى تأثيرها على أداء العاملين .

إشكالية البحث :

تتبين أهمية القيادة في كونها طابعا جديدا على العمل الإداري في مشروع ما ، لأنها تجعل العاملين فيه يقومون بواجباتهم من خلال التزامهم بالعمل لا إلزامهم به و تدل الدراسات و الإحصاءات على أن سبب فشل بعض المشاريع يعود إلى عدم توافر القدرة القيادية فيها ، و لهذا السبب بدأت الدول بالإهتمام بالأبحاث و الدراسات و أقامت المعاهد المتخصصة لتنمية و إعداد القادة الإداريين ، و لذلك فإن مشكلة البحث تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو نمط القيادة الأمثل لتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات ؟ و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالقيادة الإدارية ؟
2. فيما تتمثل الأنماط القيادية ؟ و ما هو النمط الأكثر شيوعا ؟
3. ما هي العلاقة بين القيادة الإدارية و أداء الموارد البشرية ؟
4. ما هي الإيجابيات التي تظهر على أداء الموارد البشرية نتيجة لوجود النمط الديمقراطي؟

فرضيات الدراسة :

في سبيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية السابقة الذكر ، بالإمكان الإنطلاق بالفرضيات التالية:

- 1 - تعتبر القيادة الإدارية عملية تأثير القائد على مرؤوسيه و لفهمهم لإنجاز أعمالهم على أكمل وجه .
- 2- تتمثل الأنماط القيادية في نمط ديمقراطي - أو تفرطي - إذ يعتبر النمط الأتوقراطي هو النمط السائد في معظم المنظمات .
- 3- توجد علاقة طردية وطيدة بين القيادة الإدارية و أداء الموارد البشرية .
- 4- سيادة النمط الديمقراطي يشعر العاملين بالرضا الوظيفي و هذا ما يدفعهم للقيام بأعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة .

أهداف البحث :

- تنمية معرفتنا العلمية بخصوص الموضوع قيد الدراسة .
- محاولة إبراز قدرتنا على التحليل و التعمق في موضوع القيادة و الأداء.
- إبراز دور القيادة الإدارية في العملية الإدارية بصفة عامة و في تحسين الموارد البشرية بصفة خاصة.
- المساهمة في إعطاء صورة حية عن الأنماط القيادية المتوفرة بمديرية التربية لولاية ميلة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في هذا الموضوع في :

- محاولة إعطاء نظرة عامة و شاملة عن القيادة الإدارية .
- إلقاء الضوء على أداء الموارد البشرية و كيفية تقييمه .
- محاولة تنمية الرأي العام للإهتمام أكثر بالقيادة الإدارية و التركيز على بدل جهود أكبر لتنمية و إعداد القادة.
- إعداد هذه الدراسة نوع من المراجع باللغة العربية خاصة في جامعتنا .

أسباب إختيار موضوع الدراسة :

- توفير دراسات حول القيادة الإدارية لتذكير الرأي العام و الخاص و تحفيزه لبذل جهد أكبر في الإهتمام بهذا الموضوع .
- المشاكل التي تواجه الكثير من المنظمات بسبب الأسلوب القيادي المعتمد و مدى تأثير هذا الأخير على أداء العاملين .
- ميولنا الشخصي لهذا الموضوع و رغبتنا في الإطلاع عليه .

منهج البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة و الذي يقوم على جمع البيانات و المعلومات اللازمة و لا يقف المنهج الوصفي على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط ، بل يتعدى ذلك على تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع و تحسينه .

حدود الدراسة المكانية و الزمانية : فيما يخص الحدود الزمانية فقد إمتدت الدراسة خلال الفترة 15- 10- 2013 إلى 15-05-2014 أما فيما يخص الحدود المكانية المتمثلة ميدانا التربص النصي الذي أختير له مديرية التربية لولاية ميلة فدام 15 يوما من 10 - 04 - 2014 إلى 20 - 04 - 2014 .

خطة الدراسة:

لمعالجة الموضوع بشكل متكامل جاءت الخطة لشمول جانبيين أحدهما نظري ممثل في الفصل الأول و الثاني ، و الآخر تطبيقي ممثل للفصل الثالث حيث تناولنا في الفصل الأول دراسة نظرية حول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية أما الفصل الثاني فجاء موضحا لأداء الموارد البشرية و أساسيات حول تقسيمها و في الأخير قمنا بدراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية ميلة و إدراجها في الفصل الثالث و ذلك بالإعتماد على توزيع و تحليل نتائج استبيان في محاولة منا لمعرفة النمط السائد في المديرية.

صعوبات البحث:

- عدم كفاية الوقت المحدد نظرا لإلتزاماتنا الدراسية .
- عم الجدية في الإجابة عن أسئلة الإستبيان و هذا جعل نسبة كبيرة منها لم تسترجع و وجود استبيانات غير صالحة للتحليل.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين و الباحثين و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية لتحقيق الفعالية و الوصول إلى الأهداف.

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً.

ومما سبق يتضح لنا بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض و أنها مفتاح الإدارة كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية و قصد الوقوف أكثر على حقائق كل من الإدارة و القيادة فقد تم تقييم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة

المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الإدارية

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة

تعتبر المهارة الإدارية واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في عالم اليوم، فالمهارة الإدارية هي سلاح الدول المتقدمة للحفاظ على معدلات النمو، و هي أمل الدول النامية في اللحاق بركب التقدم، ومن هنا سنحاول التعرف عن قرب عن مجمل أساسيات الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة و مبادئها:

الفرع الأول: مفهوم الإدارة:

إن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية و المادية، لقد تطور مفهوم الإدارة شأنه شأن جميع نواحي الحياة و تم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين و كتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة و التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً.

ويرى آخرون أن الإدارة هي تحقيق الأهداف المنظمة بطريقة فاعلة و كفاءة من خلال عمليات التنظيم و القيادة و الرقابة لموارد هذه المنظمة، و ذهب البعض إلى أن الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.¹ وهناك تعريفات أخرى للإدارة يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- يقول هنري فايول Henri Fayol (إن معنى أن تدير هو أن تتبأ و تخطط و تنظم، و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب)، وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة (التنبؤ و التخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق و الرقابة) على أنها تعني الإدارة.
- و يأتي فريدريك تايلور Fredrik Taylor أبو الإدارة العلمية فيقول معرفة الإدارة (إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤذونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة)، إذن يرى تايلور أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد و التأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن و أرخص الطرق.²

ومن بين التعريفات أيضا نذكر تعريف كل من:

- "ماري باركر فوليت" (Follet Marypacket) 1918: "الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين"، بالرغم من بساطة هذا التعريف إلا أنه ركز على جوهر الإدارة.

¹ - صالح مهدي محسن العامري- طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2007، ص24.
² - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2008، ص20.

- "دونيللي" (Donnelly): ويصف الإدارة بأنها تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد و عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد.
- "ستونر" و "فريمان" (Stoner & Freeman): الإدارة هي عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للمجهودات الخاصة بأعضاء المنظمة، و كذلك المجهودات الخاصة باستخدام كافة الموارد التنظيمية الأخرى لتحقيق، أهداف محددة لهذه المنظمة.
- "وابرتيش" و "كونتر" (weihrich & koontry) : الإدارة هي تلك العملية الخاصة بتصميم و صيانة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معا كفريق - بكفاءة و ذلك لإنجاز أهداف مختارة.
- و في الأخير يتفق "هولت" (Holt) مع هؤلاء الذين يركزون في تعريفهم للإدارة على المدخل الوظيفي و الذي يعد بصراحة أن الإدارة هي تلك العملية المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة لكل من الموارد البشرية و المادية والمالية و المعلومات في بيئة تنظيمية معينة.

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الإدارة تركز على الجوانب الرئيسية التالية:

- الإدارة عملية متكاملة تنطوي على التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة.
- الإدارة يمكن تطبيقها على أي نوع من المنظمات.
- الإدارة تنصب على كافة الموارد المستخدمة في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية.¹

و في ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن الإدارة هي نشاط إنساني و طبيعة ذهنية يتجسد في شكل عملية متكاملة من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لكافة الموارد البشرية و غير البشرية اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة بكفاءة و فعالية.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة

يلخص الكتاب الكلاسيكيون أمثال "تاييلور" و "فايول" تصوراتهم عن الإدارة الجيدة، في مبادئ مثل (إن كل مشرف يجب أن يعطي نشاطا متخصص، ومستقلا كي ينجزه) أن فايول مثلا، توصل إلى ما أسماه بمبادئ الإدارة العلمية، وهي مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة، مبدأ النظام و التأديب، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ عدم تعرض المصلحة و الأهداف الفردية مع المصلحة أو الأهداف العامة، مبدأ الكفاءة أو التعويض، مبدأ المركزية، مبدأ خط السلطة المستقيم، مبدأ المساواة، مبدأ النظام، مبدأ الاستقرار العاملين، مبدأ المبادرة، مبدأ وحدة الجماعة، و يلاحظ أن فايول قد أصر على تسميتها (مبادئ) بدلا من تسميتها تسمية أخرى مثل قواعد و نظم و قوانين وذلك من منطلق إيمانه بأن عناصر العمل الإداري هي معتقدات المدير و ما يؤمن

¹ - محمد بكرى عبد العليم- مبادئ إدارة الأعمال- جامعة بنها- كلية التجارة- مركز التعليم المفتوح- 2007م ص4-6.

به من مفاهيم تشكل إدراكه و اتجاهه لمختلف الأمور، ومن ثم اعتبر فايول هذه المبادئ مثل أي (تعاليم) سياسية أو عقائدية، سوف يلتزم بها المدير و يعمل على تطبيقها في حياته اليومية.

- إذن المبادئ رغم كونها حقائق جوهرية و أساسية، ليست بالمطلقة، فالمبادئ ليست بالقوانين، و لا ينبغي ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة- ومبادئ الإدارة ليست جامدة مثل القانون، و إنما مبادئ الإدارة تتسم بالمرونة Flexibility¹.
- أما المبادئ التي جاء بها "ماكس فيبر" تتمثل في: الميكانيكية في الأداء -التدرج الهرمي- تقسيم العمل- الالتزام بالقواعد و اللوائح- الموضوعية و عدم ترك أي مجال للعاطفة - المثالية و الرشد.
- أما المبادئ التي جاء بها "فريدريك تايلور" هي:
- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.
- اختيار وتدريب المشرفين.
- التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة و العمال.²

المطلب الثاني: مجالات الإدارة و مستوياتها:

الفرع الأول: مجالات الإدارة:

لقد ظهرت مجالات الإدارة و اتسعت في القرن العشرين و من بينها ما يلي:

1/إدارة الأعمال: وهي إدارة أعمال المؤسسات الخاصة و تتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح عن طريق إضافة القيمة إلى النشاطات التي تجري في مجالات إنتاجية و خدمية.

إن إدارة قطاع الأعمال تقوم بعملية شراء السلع و الخدمات أو إنتاجها و توزيعها على أفراد المجتمع الراغبين في الحصول عليها و القادرين على الدفع مقابل الحصول عليها، بهدف تحقيق الربح المادي، و تعظيم ذلك الربح عن طريق بقاء المنظمة و نموها و استمرارها.

وهكذا فإن إدارة الأعمال ترتبط أساساً بإشباع الحاجات الإنسانية مقابل تحقيق الربح و تحقيق أهداف أخرى كالنهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمشاريع و توظيف العمالة في تلك المشاريع.³

2/الإدارة العامة: منذ أن تبلور مفهوم الإدارة العامة كنظام علمي مستقل...ظهرت محاولات عديدة لوضع الإطار الذي يحدد جمود هذا النظام في شكل تعريفات تلخص مجال الإدارة العامة.

¹ - بشير العلق- مبادئ الإدارة- دار البيزوري للنشر و التوزيع- عمان/الأردن- ط1-2008، ص27-28.

² - زيد منير عبوي- إدارة المؤسسات العامة- دار الشروق للنشر و التوزيع- عمان-أردن-ط1-2009 ص41-43.

³ - عبد الباري درة -محفوظ الجودة- أساسيات في الإدارة المعاصرة- دار وائل للنشر و التوزيع- عمان الأردن- 2011- ص52.

إن مفهوم «الإدارة» يتضمن خاصيتين وهما: هدف المنظمة و العمل التعاوني، و من خلالهما يتحقق العمل المشترك، أما مفهوم كلمة "العامة": فهي مجموعة المنظمات و الهيئات التي تقوم بأداء وظيفة الدولة.

ويعرف "ليونارد هويات" الإدارة العامة بقوله: هي مجموعة القوانين و اللوائح و العلاقات و التقنيات و العادات التي تستهدف الوفاء بالسياسة العامة للدولة أو تنفيذها.

ويمكننا القول أن الإدارة العامة عبارة أن تعاون جهود المجموع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث (التنفيذية، التشريعية، القضائية) في تعاملها البشري و المادي من أجل تحقيق الأهداف.¹

3/الإدارة التربوية: هي مجموعة متخصصة من الوظائف التنظيمية التي تكون أهدافها الأساسية تأمين تقديم خدمات تربوية فعالة، و كذلك تنفيذ السياسات التشريعية و العامة، من خلال عمليات التخطيط و اتخاذ القرارات و السلوك القيادي لتلك العمليات التي تساعد المؤسسة التربوية على التركيز على الأهداف المعدة مسبقاً، و في التخصصات الفرعية في الإدارة التربوية الإدارة المدرسية التي هي النظام و الطريقة التي يدار بها التعليم في المجتمع و أوضاعه و الاتجاهات الفكرية و التربوية السائدة فيه.

4/إدارة المؤسسات الشرطية(الأمنية): هي حقل ذو طبيعة تطبيقية تضم أفكار و مفاهيم و أحياناً نظريات يستهدى بها العاملون في المؤسسات الشرطية لكي تكون إدارتهم لها إدارة كفؤة و فعالة و ذات إنتاجية عالية، ومن أهم المواضيع التي تدرس في إدارة المؤسسات الشرطية: إدارة الشرطة، و علوم الشرطة القضائية.

5/الإدارة الفندقية: و هي من المجالات الحديثة في الإدارة، و تعني حسن استخدام الموارد المتاحة لتقديم خدمات كفؤة و فعالة و مرضية لجمهور المقيمين في الفنادق، و تتعلق هذه الخدمات بنوع الإقامة و الأسعار و خدمات الطعام و الشراب و الترقية و الترويج و الرياضة و عقد الندوات و المؤتمرات في الفنادق و الرقابة.²

6/إدارة المستشفيات: وهي من المجالات الحديثة في الإدارة و هي الإدارة المعنية بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت المستشفيات و ذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة و تقديم خدمات بدرجة متقدمة من الكفاءة و الفعالية و إرضاء الجمهور، ومن بين هذه الوظائف: توفير خدمات الرعاية الصحية... الخ.

7/الإدارة الدولية: و يعتبر مجال حديث نسبي للدراسة حيث بدأ الاهتمام بها قبل عدة عقود.

ويعرف "الدوري وصالح" الإدارة الدولية بأنها: مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، التعامل مع الثقافات و التي تعتمد على الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي و خارج الحدود الوطنية....".

¹ أمين ساعاتي- أصول علم الإدارة- دار الفكر العربي- القاهرة/مصر-2008- ص15-16.

² عبد الباري درة - مرجع سبق ذكره-ص57-60.

وبالتالي فإن على إدارة الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي كالشركات المصدرة و التي تبحث عن فرص للتسويق خارج حدود الدولة، و كذلك الشركات الدولية التي تفتح فروعاً له في الخارج، أن تتفهم أسس و قواعد الإدارة الدولية.

8/حقل إدارة المعرفة: تعرف بأنها محاولة الوقوف على القدرات و القبلات المنخرسة في عقول الأفراد و الارتفاع بها لتكون نوعاً من الموجودات التنظيمية التي يمكن الوصول إليها و الاستفادة منها من قبل مجموعة من الأفراد التي تعتمد المؤسسة على قراراتهم اعتماداً أساسياً.¹

الفرع الثاني: مستويات الإدارة:

إن التضخم وكبر حجم المنظمات خلق عناوين ومسميات عديدة في هياكلها التنظيمية و بالتالي أصبحت هناك مستويات إدارية مختلفة قد بلغ عددها ما بين 5 و 7 و حتى أكثر كما يحصل في الشركات العملاقة إلا أننا سوف نصنفها إلى 3 أنواع من المستويات و التي تتمثل في:

1- الإدارة العليا 2- الإدارة الوسطى 3- الإدارة الدنيا (الإشرافية).

1/مستوى الإدارة العليا top level management:

يمثل مدراء الإدارة العليا المستوى الأعلى من الإدارة و يكونون بمثابة الرأس من الجسد و عنوان الوظيفة المعروف لهم "CEO" chief executive, officen و يمكن أن تترجمها إلى مدير "مفوض" أو "مدير تنفيذي أعلى" و في إطار هذا العنوان الكبير يمكن أن نجد الرئيس أو نائب الرئيس أو المدير العام و هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية و الأساسية منها.

إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة جداً للبيئة الخارجية و يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة و رسم الاستراتيجيات و مراقبة ودراسة البيئة الخارجية و اتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها و على المدى البعيد.

2/مستوى الإدارة الوسطى Middle level management:

إن مدراء الإدارة الوسطى مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثال ذلك عمداء الكليات في الجامعات أو رئيس قسم الجراحة في المستشفى أو رؤساء أقسام كبيرة في الشركات الصناعية مثل مدير الرقابة على الجودة أو مدير مختبرات البحث أو غيرها.

¹ - أمين ساعاتي - مرجع سبق ذكره - ص52-53.

إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم الرشيفة و تم تقليص عدد مدراء الإدارة الوسطى ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء و قيادة العمل الكبيرة و إدارة المشاريع حيث اكتسب مسمى « manager projet » أهمية خاصة في المنظمات¹ الكبيرة و التي صارت تتجر أعمالها من خلال إدارة المشاريع و تطوير الخطط التكتيكية و التي هي عبارة عن تجزئتها للخطط الإستراتيجية الرئيسية لغرض تنفيذها.²

3/ مستوى الإدارة الإشرافية(الدنيا) lower level management:

و تسمى الإدارة الدنيا أيضا بالإشرافية Supervisory management لأننا غالبا ما نسمي هذا المدير بالمشرف Supervisor و الذي هو في علاقة مباشرة شخصية مع من ينفذون العمل اليومي.

يتميز هذا المستوى بأن له مدراء أعلى منه يوجهونه و عليها الالتزام بتوجيهاتهم، إلا أنه لا يوجد مدراء أدنى منه، بل هو يشرف على أعمال و موظفين يساعدون في تنفيذ المهام المطلوبة منها، و هو سبب تسميته بالمشرف.

لذلك على من يكون في هذا المستوى أن يعرف كيف يقسم الأعمال بين العاملين الذين يشرف عليهم و يعرف كيف يستفيد من مهاراتهم و مؤهلاتهم و حتى خبراتهم.

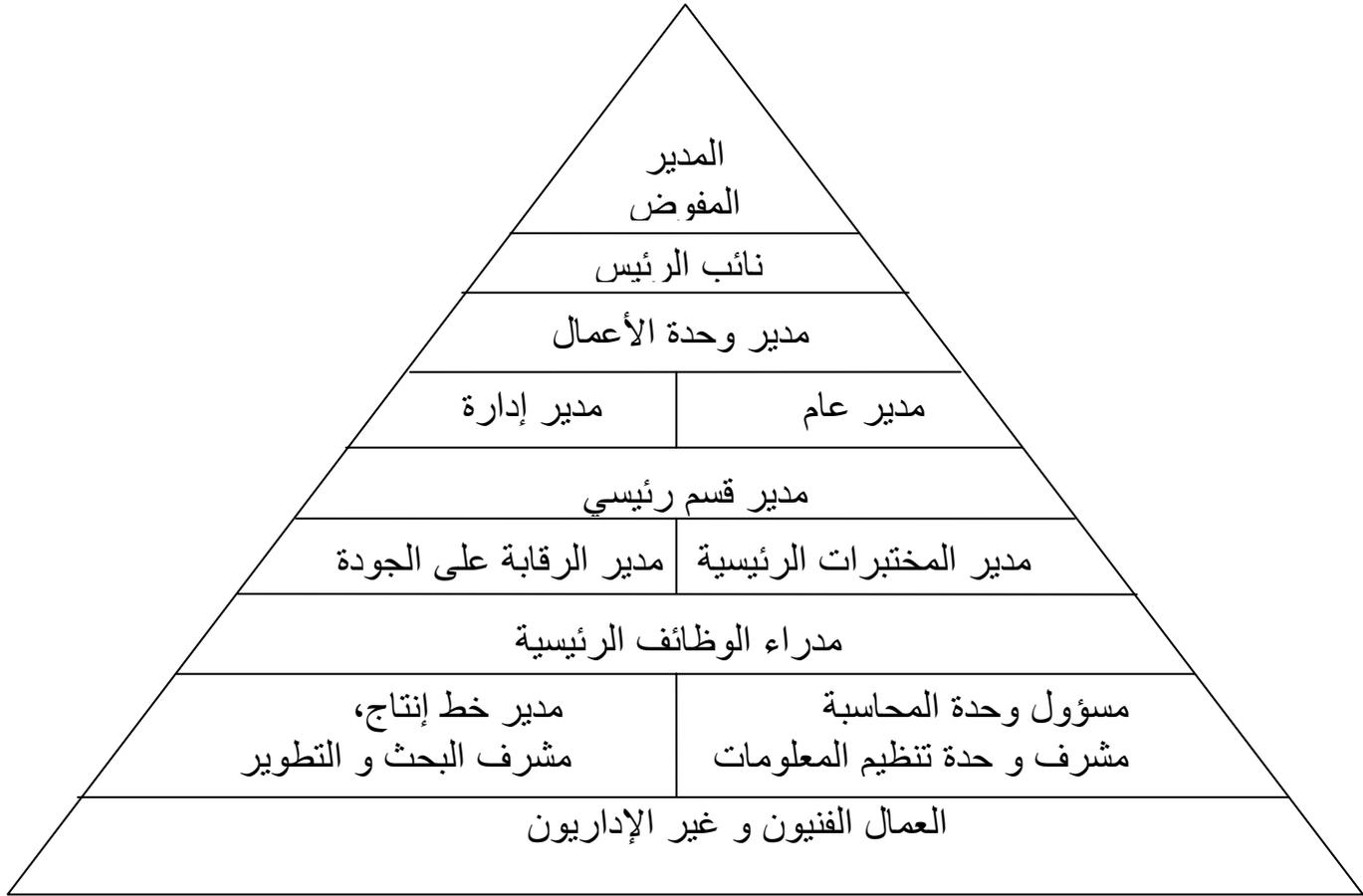
فهي أول وظيفة تشرف أشرف مباشرة على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة فمهمتها هي قيادة الفرق الصغيرة.

إن أغلب المدراء في هذا المستوى و خصوص في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة طويلة في العمل.³

في الشكل التالي سنوضح المستويات السابقة الذكر:

¹ - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصورى العالى-مرجع سبق ذكره ص28.
² - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصورى العالى- مرجع سبق ذكره، ص28.
³ - سعاد نائف برنوطي-الأعمال- الخصائص و الوظائف الإدارية- دار وائل للنشر-عمان الأردن-ط3-2004 ص29.

شكل 1-1 - المستويات الإدارية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن الغالي - مرجع سبق ذكره ص 29-

المطلب الثالث: أهمية الإدارة

إن التطرق لأهمية الإدارة هو أمر لا يستدعي البحث في الأعماق ذلك أن الإدارة تدخل في كافة مجالات حياتنا حتى داخل المنزل، فالإنسان العادي عندما يدخل هيئة ما و يجد أنه قد أنهى عمله فيها بسرعة و سهولة يقول أنها كفنة وناجحة في أداء أدورها، و يرجع السبب في ذلك مباشرة إلى حسن الإدارة فيها، و عكس ذلك صحيح بلا شك، حتى أن البيت السعيد نقول عنه أنه يدار بشكل مباشر إلى حسن إدارتها أو سوءها، و خطط التنمية الاقتصادية في أي بلد لن تحقق أهدافها في غياب الإدارة الفعالة، التي يناط بها إدارة عجلة النمو الاقتصادي و الاجتماعي فيها عن طريق تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بنجاح فالاقتصاد و الإدارة توأمان لا ينفصلان و هذا ما يفسر وجود دولة متطورة و دول متخلفة.¹

وتأسيا على ذلك نقول أن أهمية ودور الإدارة في نشاط الأعمال إنما ينبعان من روافد متعددة أهمها:

¹ - عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن 1996، ص 18.

1- أن الإدارة هي علم قائم على أسس و مبادئ و مفاهيم علمية منظمة و مرتبة تستخدم أرقى الأساليب و الأبحاث و الدراسات في حل المشكلات و في التفاعل مع البيئتين الداخلية و الخارجية وصولا إلى تحقيق أهداف مادية و معنوية و إنسانية للأطراف كافة، فالإدارة هنا عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل و تعظيم الكفاءات و المهارات البشرية و إطلاق المادية و البشرية وخلق و تكوين طاقات متجددة من خلال التدريب و التأهيل و الإعداد و من خلال العملية الرشيدة في اتخاذ القرارات.

2- إن بقاء المشروعات و نموها يعتمدان بالدرجة الأساسية على قدرة هذه المشروعات في بلوغ الأهداف المنشودة و بما أن الإدارة هي الأساس لنجاح أي مشروع أو نشاط يسعى إلى تحقيق أهدافه فإن وجود هذا المشروع و بقاءه و استمراره يعني ضمان تحقيق هذه الأهداف و بجدارة و أن يتم إتباع الأساليب العلمية و الأصول و المبادئ المتعارف عليها في المجال الإداري و مزجها بفنون الإدارة، كما أن هناك الكثير من الشركات أعلنت إفلاسها لأنها أهملت الجانب¹ الإداري و لم تعطه الأهمية التي يستحقها، لكن في نفس الوقت هناك شركات تتأطح السحاب لأنها استطاعت أن تنتهج أسلوبا إداريا راقيا يعتمد على المنهجية العلمية و التعامل الرشيد مع الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

3- الإدارة هي محور الأنشطة و الأوامر و محور دفع الأفراد لاستقبال القرارات و تنفيذها و هي التي تعمل على جمع المعلومات و البيانات و تحليلها و تصورها و تنفيذها و هي التي تتنبأ بالأحداث و هي التي تخطط استراتيجيا و تشرف و تراقب و تنظم و تفحص كل شيء و هي أيضا التي تحاول جاهدة إيجاد حلول للمشاكل و المعوقات مهما بلغت صعوبتها.

4- الإدارة هي عين المشروع الداخلية و الخارجية و هي التي تمد المشروع بالإبداع و التصور البناء لمشاكل المجتمع و متطلباته.

5- الإدارة أصبحت مهنة يتم ممارستها و باحتراف كما أصبحت دائرة معارف هائلة تحتوي الكثير من المعارف و العلوم المختلفة كما نستطيع القول بأنها تعد مهنة راقية و محترمة و تمارس من قبل خبراء و محللين و مخططين بارعين عن طريق استخدام هذه الدائرة المعرفية الهائلة في مجال الميدان من أجل بلوغ أهداف المشروع و تطلعات المجتمع الأكبر و يحظى من يمارسها على عوائد و مزايا مادية تفوق ما يتعاطاه الآخرون ممن يمارسون أعمالا أخرى كالمهندسين و الأطباء و غيرهم.

6- الإدارة تخلق قيادات واعية و ملتزمة و تعد القيادة الرشيدة الواعية هي العمود الفقري الذي يمكن أن تركز عليه أي منظمة خاصة أو وزارة أو مؤسسة حكومية يمتد أكثر من ذلك إلى مستوى الأمم فنجاح أي أمة متوقف و بالدرجة الأولى على القائمين على إدارة شؤونها لا على ما تملكه من موارد و إمكانيات خاصة إذا كانت هذه

¹ - عمر عبد الفتاح الجابري، قراءة في علوم الإدارة، أحد المتطلبات الأساسية للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك 2008، ص 12.

الإدارة تنظر دائما إلى المستقبل و ملتزمة وواحدة، فالإدارة الواحدة و القيادة الحكيمة تعد عنصرا حيويا في عمليات التنمية على المستوى القطري و الأممي.

7- الإدارة العلمية الملتزمة بالأصول و المبادئ و المسارات الواضحة و الساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية و هي المدبرة للعناصر اللازمة.

8- الإدارة العلمية صارت معيار أو مؤشرا لرقى الأمم و تقدمها فالمعرفة الإدارية تعني الاستغلال الأفضل والأتمثل للموارد بما يحقق الإشباع الأكبر للعديد من الحاجات.¹

- و يمكن توضيح أهمية الإدارة أكثر و ذلك اعتمادا على ما يلي:

- يقسم بعض الاقتصاديون عناصر الإنتاج إلى 4 عناصر و هي:

1- الموارد الطبيعية 2- الموارد البشرية

2- رأس المال 4- التنظيم

و يقصد بالتنظيم هنا الإدارة: و هي المعروفة بأساليب وطرق الإنتاج و بدون توافر و تكامل هذه العناصر الأربعة لا يمكن للعملية الإنتاجية أن تكتمل، و حقيقة أن الإدارة هي أهم هذه العناصر لأن الشعوب و المنظمات و الأفراد يتميزون بالدرجة الأولى بعنصر الإدارة و ليس بباقي عناصر الإنتاج، كي يتضح هذا المعنى، دعنا نضرب مثلين الأول يخص المجتمعات و الدول و الثاني يخص الأفراد.

خُذ اليابان على سبيل المثال، استطاعت أن تصبح من أغنى الدول و ذلك بفضل الإدارة، و استطاعت أن تكون أكثر الدول تقدما و رقيا، بالرغم من أنها دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد مواد الخام من خارج البلد، ثم تقوم بتصنيعها ثم تصدرها لدول العالم سلعا جاهزة للاستخدام.

بينما هناك دول غنية جدا بالموارد الطبيعية، و لكنها تفتقر إلى الإدارة القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة للاستخدام.

وبتالي الفضل في تقدم المجتمعات هو الإدارة و ليس توافر الموارد.

أما على مستوى الأفراد فكم فرد وراثا أموالا طائلة فبدرها في وقت قصير، و كم فردا اغتني بعد أن، كان لا يملك درهما و لا دينارا.²

¹ - عمر عبد الفتاح الجابري، مرجع سبق ذكره ص13-14.

² - عاشور يوسف حسين محمود- مقدمة في بحوث العمليات - مكتبة الأمل التجارية- غزة ط3-2001 ص9-10.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة فهي عملية تأثير القائد في مرؤوسيه و إقناعهم وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف معين، وهذا ما جعل القيادة عنصر مهم و فعال في أي مؤسسة أو إدارة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و أهم أركانها:

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية:

لقد تعددت التعاريف حول القيادة، و اختلف علماء علم النفس باختلاف مدارسهم الفكرية في تعريف القائد و طبيعة القيادة:

-في التسعينيات من القرن العشرين(1920) ظهرت التعريف التي تعتمد على الخصائص الشخصية و الصفات الشخصية للقائد، فركزت على نقاط القوة للقائد ووصفت صفات و سلوك القائد أما العنصر الاجتماعي و القدرة على قيادة الآخرين نحو القيام بعمل معين، فظهر في الفترة (1920-1959) وكان ينظر للقيادة أنها عملية من اتجاه واحد، و هي تأتي من رغبة القائد، و ظهر مفهوم "القدرة على التأثير" في مفهوم القيادة في الفترة (1935-1960)، فعرفت القيادة بأنها القدرة على تغيير سلوك الآخرين.

و لقد ظهر السلوك كتعريف للقيادة في نهاية الأربعينيات(1940) إلى نهاية الستينات(1960) و أيضا ظهر مفهوم القوة و السلطة في مفهوم القيادة في الفترة ما بين(1956-1960)، أما تحقيق الهدف فظهر في عدة دراسات في الفترة ما بين (1945-1986)، فتعرضت القيادة على أنها عملية تنظيم الجماعة و القائد لتحقيق هدف معين و مشترك بأقل الوقت و العمل، و بأفضل النتائج.

كما عرفها "كئيس Kouzes" و "بسنور Posner" بأنها فن تحريك الآخرين نحو الكفاح من أجل طموحات مشتركة.

وظهر مفهوم العمل من أجل التفاعل مع الآخرين في مفهوم القيادة في 1940 من قبل "أندرسون" الذي عرف القائد الحقيقي بأنه الذي يستطيع أن يستخرج أفضل ما في الجماعة من قدرات مختلفة و إمكانات متعددة و يسخرها من أجل تحقيق أهداف عامة.

وظهر مفهوم تعاون الأفراد كتعريف للقيادة مبكرا في عام 1982 و 1986 و التي تمثل اتجاه "باس Bass" 1990 في تعريفه للقيادة أنها تحصل عندما يستطيع أحد عناصر الجماعة تحفيز و دفع المجموعة و الجماعة.

فكل عضو في الجماعة يمكن أن يكون لديه إمكانية القيادة في أحد المواقف¹.

¹ - أمل أحمد طعمه-اتخاذ القرار و السلوك القيادي- ديوان المطبوعات للنشر و التوزيع- عمان- الأردن- 2010- ص50-51.

وهكذا نجد من خلال استعراضنا التاريخي لتطور مفهوم القيادة أنها مرت بمراحل مختلفة بدءاً من النظرة الإلهامية للقائد و تفرده، إلى النظرة التشاركية و التعاونية، و من هدف يحدده القائد و يوجه الجماعة نحوه، إلى هدف مشترك للجماعة و القائد.

- و نورد الآن بعضاً من التعريفات الشهيرة لمفهوم القيادة

تعريف كل من:

غارنر (Gardner, 1995): القواد بأنهم الأفراد الذين يؤثرون في الأفكار و المشاعر و السلوك في عدد من الأفراد.

دمر و بورد اكس و كراتش و شوليسيث و ارنولد (sholsethn Arnold, Dumas, bordeaux, krach) القوة المؤثرة التي يتمكن الفرد من خلالها أن يحرر، و يغير، اتجاه و يتحكم في أفكار و طاقات و مشاعر الآخرين.

غالفر (Garllagher1990): التدريب على القوة (أو النفوذ) و التأثير في مجموعات اجتماعية مثل: الجماعات و المؤسسات و المجتمعات، و الأمم، لتلبي حاجات هذه الجماعات.

غاردينز (Gardner1995): إنها القدرة و الرغبة في حشد الرجال و النساء من أجل هدف مشترك، و السلوك الذي ينشر الثقة بينهم.

هنري كيسينكر (Henry Kissinger) إن القائد العظيم يجب أن يكون معلماً، يضع جسراً بين الرؤية و المؤلف، و لكن يجب أن يكون لديه الرغبة أو القدرة في المضي لوحده في الطريق الذي اختاره كي يتبعه مجتمعه.

مختار حمزة (1982): سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، و تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف و تحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، و الحفاظ على تماسك الجماعة و تسيير الموارد للجماعة.

محمد شفيق: فن التأثير على الأفراد، و تنسيق جهودهم و علاقاتهم.

عكاشة زكي: للقيادة دور اجتماعي يقوم به القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة، و هي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين القائد و أفراد الجماعة (المرووسين)، يقوم فيه بقيادة الجماعة و التأثير في سلوك أفرادها أو توجيه أعمالهم، فالقيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب اجتماعية و تفاعلات ديناميكية و محددات سلوكية.

فهي أولاً سمة تبد و يتصف بها القائد و تتمثل في إمكانيات و خصائص اجتماعية و نفسية و عقلية تمكنه من التوجيه و السيطرة على الآخرين، و ثانياً هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير

موجه نحو أهداف أو تحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائه أو الحفاظ على تماسكه أو إحداث تأثير¹ إيجابي ملحوظ في تركيبة و أدائه و ثالثا هي دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التعامل الاجتماعي و الاتصال بين القائد و بيئته.

فالذي يجمع هذه التعاريف هي العلاقة بين الفرد و الجماعة، و الرؤية التي يملكها القائد.

ويرى غارنر "Gardner" صاحب نظرية الذكاء المتعددة، أن القدرة القيادية تحتاج إلى ذكاء ين:

ذكاء اجتماعي: ← و يمثل القدرة على فهم مشاعر الآخرين و تقديره أو التمثل بهذه المعرفة.

ذكاء داخلي: ← و الذي يمكن الفرد من التحكم بمشاعره و فهمها و بالتالي القدرة على التحكم بسلوكه.

بينما يرى "ستيرنبرغ" Sternberg صاحب نظرية الذكاء الثلاثي، أن الذكاء يجب أن يترجم إلى نجاح في الحياة العملية، و لقد وضع نظريته في القيادة و صنع نموذجا ثلاثيا للقيادة يتكون من 3 مكونات وهي:

1- الحكمة 2- الذكاء 3- الإبداع.

ومما سبق يمكن أن نقترح تعريف شامل للقيادة كما يلي:

بأنها الرؤية التي يمتلكها القائد و يحولها إلى مبادئ و أهداف تتبناها الجماعة أو أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها، ثم القدرة على تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف و تجليتها كلما غابت، و الحفاظ على تماسك الجماعة و تسيير موارده أو استخراج أفضل قدرات أفرادها أو إمكانياتهم، و تسخيرها في سبيل الوصول إلى إنجاز هذه الأهداف².

1/ مفهوم القائد/المدير: اتجه الفكر الإداري منذ بداية نشأته من خلال النظريات التقليدية إلى الاهتمام بالقائد كجهة تأثير في الآخرين لتوجههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، و بالتفاعل يكون التأثير باتجاه واحد (رأسي) من المستويات الأعلى إلى الأدنى في التسلسل الهرمي، فالمدير هو المعني بإدارة جهود وفعاليات الآخرين و توظيفها لخدمة الأهداف المرسومة للمؤسسة.

إن تركيز النظريات التقليدية على مسألة المدير كمؤثر وموجه و مراقب، كان حتمية لاهتمام تلك النظريات بالجوانب الرسمية للتنظيم و كيفية تنسيق قدرات المرؤوسين لتحقيق الأهداف دون اعتبار لمواقعهم و رغباتهم.

2/ مفهوم القائد/الرئيس: وظهر مع بداية التفاعل مع القائد و أفراد المجموعة كأساس لعملية التوجيه و التأثير، حيث كشفت الجماعة بمن تختاره رئيسا لها بصورة أكبر فيما لو عين مديرا عليها، و لهذا اتجهت تعاريف القيادة

¹ - أمل أحمد طعمه- مرجع سبق ذكره- ص ص51-53.

² - أمل أحمد طعمه، مرجع سبق ذكره، ص53.

في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التأثير المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين، و ركزت على سلوك القائد خلال انهماكه في توجيه فعاليات الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.

و قد كان لهذا التوجه في معالجة مفهوم القيادة دور مهم في تزايد الاهتمام بتصنيف أنواع القيادة و أساليب القيادة، مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم المتصلة بالقيادة و أساليبها و التي أكدت تأكيداً واضحاً أن القيادة هي تفاعل بين القائد و أفراد الجماعة، فظهرت المركزية و اللامركزية، و مفاهيم القيادة و أنماط القيادة.

3/ مفهوم القائد/متخذ القرار:

أن تطور التنظيمات و تقدمها الناجم عن التقدم العلمي و التقني فرضاً تقدماً في الفكر الإداري، و أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة تتضمن أطر نظرية تحاول معالجة العيوب و مواضع الجمود و هذه الأخيرة هي في اتجاهين الكلاسيكي و الإنساني، و من أهم نظريات الفكر الإداري الحديث الآتي:

- الاتجاه الكمي و نظرية اتخاذ القرار

-النظرية الموقفية و مدخل التطور التنظيمي.

لقد كان لهذه النظريات دور في تحليل عملية القيادة كجانب مهم من الجوانب الخاصة بالتنظيم.²

الفرع الثاني: أركان القيادة:

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات و إلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بينها رابط، و لا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة بل يتعدى ذلك إلى نظام الحوافر الذي يغرس في نفوسهم روح التعاون.

وتعتمد القيادة على 4 أركان هي:

1/ جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه و هم الأتباع.

2/ شخص يوجه هذه الجماعة و يتعاون معها لتحقيق هذا الهدف و هو القائد سواء كان شخص اختارته الجماعة من بين أعضائها أو عينته السلطة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتعامل مع الجماعة و يتعاون معهم لتحقيق أهدافها.

3/ ظروف و ملاسبات يتفاعل فيها الأفراد تحت وجود القائد(موقف جماعي).

4/ البيئة المحيطة بهذه المتغيرات.

¹ - طارق شريف يونس- الفكر الإستراتيجي للقيادة- دانيميك للطباعة- جمهورية مصر العربية 2002. ص 57-59

² - طارق شريف يونس- مرجع سبق ذكره، ص 59، 60.

إن هذه الأركان تشكل بتفاعلها عملية القيادة، و يجب أن يتم التوافق بينها حتى يتم التفاعل، ومثال على ذلك في الفصل المدرسي يكون طلاب الفصل هم الأتباع و المعلم هو القائد و الدرس هو الموقف، فقبل دخول المعلم إلى القسم و قبل بدء الدرس لا يكون سلوك الطلاب في اتجاه واحد لكن بعد دخول المعلم و بدء الدرس تحدث عملية التفاعل بين المعلم و الطلاب تؤدي إلى توجيه جهود الطلاب لتحقيق الهدف المشترك من خلال البيئة المحيطة، و من الملاحظ أنه إذا اختلف أحد هذه الأركان انعدم تحقيق الهدف المشترك.¹

الفرع الثالث: مصادر القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية تعتبر محصلة مزيج أو خليط من العناصر الشخصية و أخرى تخص القائد و أخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين و طبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر القوة القيادية، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص و أخرى صفات القائد نفسه.

أ/المصادر الرسمية و السلطة:

و تتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقيع الجزاء و العقاب و إعطاء المكافآت إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة. كما يشكل المركز الوظيفي أحد مصادر القيادة، و تتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات و مدى قوة تلك الصلاحيات و كذلك فإن مستوى المهارة و الفن و الخبرة و الكفاءة التي تتوافر لدى الفرد و تميزه عن غيره من الرؤساء بحيث يقبل مرؤوسيه سلطته تشكل اعتراف بمعرفته و خبرته.

ب/مصادر شخصية و ذاتية:

و يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثر كبير إلى ما يستمده من قوة مركزه الوظيفي، إذ أن شخصية القائد المحببة لمرؤوسيه تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبتهم و التزامهم بأوامره، و تعليماته، و هذا ملخص لمختلف المصادر:

← مصادر رسمية: الجزاء و العقاب و الثواب – المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد – كفاءة ومهارة القائد.

← مصادر شخصية و ذاتية: جاذبية القائد – شخصية القائد المحببة لمرؤوسيه – مشاركة القائد لمرؤوسيه.²

¹ - محمد حسنين العجمي- القيادة الإدارية و التنمية البشرية- دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان طبعة 1، 2008- ص58-59.

² - محمد القاسم القروي- مبادئ الإدارة – النظريات و العمليات و الوظائف – دار وائل للنشر و التوزيع – عمان – طبعة أولى – سنة 2006- ص272-

المطلب الثاني: طبيعة القيادة الإدارية وأهميتها:

الفرع الأول: طبيعة القيادة الإدارية:

1/ القيادة علم و فن: تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تتضمن طاعتهم و ثقتهم و احترامه و تعاونهم فهي فن في توجيه الناس و التأثير فيهم و من الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسيير في الاتجاه المرغوب، فهي فن و علم فهي تحتاج إلى دراسة عامة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان و علم النفس و الاجتماع.

فالقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة في المدارس، و في الأندية و المصانع، في الحكومة و كل العلاقات الإنسانية هناك قادة و هناك أتباع - و يتوقف الإنتاج و النجاح و التقدم على نوع و كفاية القيادة.

2/ القيادة و الرئاسة:

هناك فرق بين القيادة و الرئاسة و سنوضحه فيما يلي:

← القيادة تنبع من الجماعة و يقبل الأعضاء سلطانها أما الرئاسة تستمد من سلطة خارجة عن الجماعة و يقبل الأعضاء سلطانها خوف من العقاب: فالرئيس مفروض على الجماعة و بينه و بين الجماعة تباعد اجتماعي كبير.

← تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة على عكس الرئاسة فهي مفروضة على الجماعة.

← تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية و غير روتينية أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية و مواقف روتينية و هي منظمة.

← مصدر قوة القيادة: شخصية القائد و الجماعة نفسها أما الرئاسة فمصدر قوتها المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له.¹

3/ القيادة و الإدارة:

هناك اختلاف واضح بين القيادة و الإدارة فإذا اعتمد الشخص على القوة التي يستمدتها

من موقفها الرسمي للتأثير على الآخرين فإنه يكون بذلك مديراً أما إذا اعتمد على الإقناع و علاقات الود و الولاء و التعاون على التأثير على الآخرين فإنه يمارس في هذه الحالة دوراً قيادياً، ينظر القائد إلى المستقبل بروح تفاؤلية و ثقة عالية و يعمل على تحقيقها، على عكس المدير فهو يحتفظ بالوضع الراهن و يعني بالمشكلات الآتية فقط، كما أن القائد يستمد سلطته من مكانته بين مرؤوسيه عكس المدير الذي يستمدتها من المركز الوظيفي كما ذكرنا سابقاً، كما أن المدير يواجه عكس القائد الذي يقود، المدير يقول "أنا" أما القائد يقول

¹ - محمد حسنين العجمي - مرجع سبق ذكره - ص 62-64.

"نحن"، المدير يحدد الشخص المخطئ أما القائد يحدد الأخطاء، المدير يجعل العمل شاقا أما القائد يجعله ممتعا، المدير يخلق جوا من الخوف عكس القائد الذي يخلق جوا من الثقة.

-لذلك فكل إداري لا يعد كونه قائدا إلا إذا تحققت فيه صفات القائد الإداري.¹

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها و تقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم"، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديما قال القائد الفرنسي "نابليون": "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- 1- إنها حلقة وصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- 2- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7- تسهيل المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.²

إن وجود القائد أمر مهم، لأن مهمته تكمن في بذل كل ما من شأنه التأثير في الجماعة لتعمل في جو يسوده التعاون لتحقيق الأهداف.

ولهذا فالقيادة هي جماع سلوك الفرد القائد الذي يسعى للتأثير في سلوك غيره و هم المقودون، بحيث يقبلون بقيادته و يطيعون أوامره.

وهنا تؤدي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم، بما يكفل لبلوغ الأهداف، و هي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفهم بل أنها قد تظهر بين أفراد المجموعة تبعا لتغير المواقف و الأدوار،

¹ - خضير مهدي صالح و آخرون- سمات القيادة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة تحليلية في مديرية الزراعة- محافظة كربلاء- مجلة جامعة كربلاء العلمية- المجلد السابع- العدد3 - إنساني-2009.

² - أحمد بن عبد المحسن العساف- مهارات القيادة و مواصفات القائد- المفكرة الدعوية

p4 doc www.dawahmemo.cdom/ahm-assaf@yahoo.com

وقد تتقل القيادة من يد القائد الرسمي¹ إلى يد أتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من إبداع و ما يمارسوه من أدوار .

إن المفكرين يؤكدون على حاجة المنظمات سواء كانت اجتماعية أو عسكرية أو سياسية أو إدارية فهي تحتاج إلى القيادة فوجود العنصر البشري يستلزم بالضرورة وجود قادة لها بغض النظر عن أسلوب القائد المتبع لجعل العاملين يشعرون بأنهم يحققون أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية و هي بذلك تضمن كسب رضاهم و تحقيق الأهداف بفعالية. وذلك لأن القيادة الإدارية تقوم بنشر المناخ الصحي الإيجابي و الحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم الغير رسمي و توظيفه إيجابي و الاستفادة منه، فالأفراد يتخذون من القائد رمز للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة.

القيادة الإدارية تضمن الاستخدام الأمثل لبرامج الحوافز و الاتصال و التدريب بناء على الفعالية العالية التي يمتلكها القائد في أهمية تبني مثل تلك البرامج عمليا.²

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض لذلك جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم.

فالقيادة معنية بتنظيم و تنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و هي تأخذ بهذا المنحى أبعادا تنظيمية و إنسانية و اجتماعية و أهداف مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر النجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلا يستثمر في تلك المنظمة و يتم ذلك عن طريق الاتصال بين القائد و المرؤوسين.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق و مواعمة و توجيه للجهود و حفزا لهم لتحقيق الأهداف المرسومة و كذلك تحمل كافة التبعات مما يجعل من القيادة الإدارية عصب الحس في منظومة المنظمة.

لذلك أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر و خاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية.³

¹ - ناصر محمد إبراهيم محمي- أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين مذكرة لنيل الماجستير- جامعة الملك سعود عمادة الدراسات العليا- كلية علم النفس -المملكة السعودية- 1464 ص20،21.

² - نبيل دنون الصانع- الإدارة مبادئ و أساسيات- عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع- أردن -ط1- 2011- ص190-191.

³ - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي- أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية- وفق نموذج الشبكة الإدارية- مدرسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا المملكة السعودية- 2006- ص50-52.

المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية و العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

الفرع الأول: وظائف القيادة الإدارية:

القادة الإداريون عليهم واجبات و مهام يجب أن يؤديها بنجاح، و قد تعددت من منظمة لأخرى، و لكن ثمة واجبات مشتركة يجب على القيادة الإدارية الوفاء بها. وهذه الواجبات تتمثل بصفة عامة في وظائف الإدارة و هي:

1/التخطيط:

لكل منظمة إدارية هدف أو أهداف محددة واجبة التنفيذ و هنا تبدأ واجبات القائد الإداري.

- فيلتزم بأن يضع خطة داخلية تتضمن الأهداف و الإجراءات اللازمة لتنفيذها خلال فترات زمنية، فعلى القائد أن يشرح الأهداف للعاملين في اجتماعات و لقاءات، بهدف ضمان رضاهم، و يجب أن توضع الخطة من خلال تلك الاجتماعات.

2/التنظيم:

وهنا على القائد أن يضع نصب عينه قدرات العاملين حتى يعمل كل عضو في المكان و الوحدة التي تتناسب مع مؤهلاته و إمكاناته مع احترام الرغبات المشروعة للأفراد العاملين، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة، و في نطاق التنظيم يجب أن يضع نصب عينه ملائمة تنظيم العمل مع البيئة الاجتماعية الخارجية، و يرتبط بذلك ضرورة اهتمام القائد الإداري بعمليات إعادة التنظيم و الإصلاح الإداري، فالقيادة الإدارية ليست عمل روتيني يومي، إنما هي جهد مبذول واعي عن إدراك تام للتطوير.

3/التنسيق:

وهو الواجب على الإطلاق لكل قائد إداري، فهو يتصل في الواقع بجوهر القيادة.

فوظيفة التنسيق تتضمن: مهارة القائد في تعديل القيم و تنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم.

-مهارة القائد في إدماج و صهر الأهداف الشخصية المتعارضة و توجيهها نحو الأهداف العامة، و أوضاع العاملين أن تحقيق الأهداف العامة، أولى من الأهداف الشخصية، و إقناعهم أنها القاسم المشترك لأهدافهم الشخصية.

-قدرة و مهارة القائد في تحقيق التعاون التلقائي بين الأفراد و تنمية روح الفريق الواحد بينهم.

-اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية و تفهمه الحاجات العاملين يعتبر أسلوب حيوي و ضروري بالقيادة.

4/ تنمية الاتصالات: وهنا على القائد الإداري أن ينمي في نفسه "مهارة الاتصال" مع مرؤوسيه، فهي تعتمد¹ على لباقتة في أحداث الاتصال مع معاونيه ومرؤوسيه بطريقة إنسانية قدر الإمكان، بالإضافة إلى الاهتمامات بالاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي.

5/ الرقابة: على المدير أن يفهم نظام الرقابة على أداء الأفراد ليس بوصفه داء لتعقب العاملين و فرض الرقابة الصارمة و إنما بوصفه يستهدف تنمية أداء العاملين و تصحيح الأخطاء الفنية و الإدارية بالدرجة الأولى كذلك يجب أن يكون نظام الرقابة الموضوع مقبولاً من العاملين و عن اقتناع بضرورته.

6/ اتخاذ القرارات:

من الناحية الرسمية يمثل اتخاذ القرارات المهمة الرسمية للرئاسة الإدارية فالقرار هو التعبير الأول عن السلطة الرسمية لأنه يتضمن أحداث تغيير في مراكز الأفراد و السياسات و ظروف العمل، و الرئيس الإداري لن يكون قائداً إدارياً بالمعنى الدقيق إذا انفرد بسلطة اتخاذ القرار دون مشاركة من معاونيه و مجموعات الأفراد المعنيين بالقرار، و من الضروري أن يهتم القائد الإداري بالربط بين القرارات و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فلا تحيد عنها.

كذلك من الضروري أن يأخذ في الاعتبار و عند اتخاذ القرارات الضغوط الاجتماعية المحيطة و القوى الخارجة عن المنظمة، و التي تتأثر بالقرارات المتخذة و تؤثر فيها.²

وقد نجد في بعض الكتب أن وظائف القيادة الإدارية تتمثل في وظائف القائد فهذا الأخير يمثل محور العملية السياسية و الظاهرة القيادية و من أهمها:

← دور القائد كأداة للتميز المجتمعي:

و يرتبط ذلك الدور بوظيفة القائد في تحديد أهداف المجتمع و صنع القرارات.....وهنا تبرز أهمية اتصاف القائد بالبراعة في تقويم المواقف و حسن التوقيت عند اتخاذ القرارات و إجادة اختيار الأعوان.

← دور القائد كأداة للتخطيط:

و يظهر ذلك من خلال تحديد الوسائل و الإمكانيات و ترتيب الأهداف و تحديد عناصر القوة و الضعف في المجتمع، و على القائد أن يستعين بذوي الخبرات و أن يأخذ في اعتباره ردود أفعال الجماهير إزاء المخطط و السياسات و ما سوف تؤدي إليه الأخيرة من مطالب جديدة و أن يهتم بخلق التفاعل مع الجماهير لضمان مشاركتها.¹

¹ محمود شحماط- المدخل إلى العلوم الإدارية- أسس ومبادئ علم الإدارة و العامة- دار العلوم للنشر و التوزيع- جامعة عنابه 2010- ص81-86.

² محمود شحماط- مرجع سبق ذكره- ص86.

← دور القائد في تسوية الخلافات:

وحل المشاكل الداخلية للمجتمع وهنا على القائد أن ينظر من الأعلى إلى الأسفل على أنه يعلو الجميع، حتى وإن كان ينتمي إلى حزب أو طائفة أو طبقة نخبة فإنه بمجرد تسلّم السلطة و أعباء القيادة عليه أن يتخذ موقف الحياد و التوفيق بين الجماعات المختلفة دون انحياز.

← دور القائد كنموذج للمثاليات الاجتماعية:

ويرتبط هذا الدور بالقيم الاجتماعية و الروحية، فعلى القائد أن يمثل بالنسبة للنخبة السياسية و المجتمع نموذجا و قدوة سلوكية بحيث يعبر في سلوكه العام و الخاص عن القيام و المبادئ الأخلاقية التي يتمناها المجتمع في أفرادها متجسدة في قائده.

← دور القائد في خلق الشعور بالثقة:

و الاطمئنان على المستقبل في كل الظروف اليسيرة و العسيرة، ولكي ينجح القائد في أدائه لهذه الوظائف يجب أن يجمع بين خصائص و قدرات ذاتية معتبرة عن نبوغ سياسي مثل الذكاء و الفطنة و التدبير و سعة الأفق.

- أما الوظائف الأساسية فتتمثل في:

- القائد ممثل خارجي للجماعة.
- القائد مصدر للعقاب و الثواب.
- القائد كمنظر إيديولوجي.
- القائد كحكم وسيط.²

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه و أخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف و البيئة:

1/عوامل تخص القائد:

إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية و مدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلا).

¹ - أحمد قوارية- فن القيادة- المرتكزة على المنظور النفسي، الاجتماعي، الثقافي- ديوان المطبوعات الجامعية- الساحة المركزية بن عكنون- الجزائر طبعة 6-2007 ص181-183.

² - أحمد قوارية- مرجع سبق ذكره ص181-183.

2/عوامل تخص المرؤوسين:

فقد يميل بعض المرؤوسين إلى الاستقلالية و يميل البعض الآخر إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار.¹

3/ظروف البيئة:

لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها و نوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين.

كلما استطاعت الجماعات خلق عادات و تقاليد مشجعة على التعاون و التماسك كلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية مثل: مستوى التعليم، الخبرة.²

4/الموقف:

أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين³

وقد نجد في بعض الكتب أن العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية تتمثل في:

← صفات المرؤوسين: و قد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.

← مكان العمل: و أهداف المنظمة سواء كانت أهداف طويلة أو قصيرة المدى.

← منظمة العمل: سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو هيكل تنظيمها أو نوع القرار فيها....⁴

من خلال ما سبق استخلصنا أن القيادة عبارة عن عملية تنظيم و تأثير و أيضا فن يقوم به القائد بالتعاون مع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة، و إن للقيادة أهمية كبيرة سواء في المجتمعات البشرية أو في المنظمات حيث قال الرسول صلى الله عليه و سلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم".

¹ جمال الدين لعويسات- السلوك التنظيمي و التطوير الإداري- دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع- الجزائر- ط3-2009.

² جمال الدين لعويسات-مرجع سبق ذكره- ص36-37.

³ محمد القاسم القرويتي- مرجع سبق ذكره- ص272.

⁴ عقيل أبو بكر غلبون و آخرون- القيادة الإدارية و التغيير بمنظمات الأعمال- مؤتمر دولي حول الدعوة و الإدارة الإسلامية في الفترة ما بين 23-2010/11/24- جامعة العلوم الإسلامية الماليزية- كلية القيادة و الإدارة.

المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الإدارية:

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مختلف نظريات القيادة الإدارية و أيضا مختلف أنماطها و ذلك قصد الوصول إلى القيادة الناجحة و الرائدة من خلال معرفة النمط القيادي الأنسب.

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية:

دارت الأفكار الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد و أهميتها في إحراز القيادة فتم ربط القيادات بإمكانيات و قوى و قدرات خاصة بالقائد و لا تتوافر في أفراد الجماعة الآخرين مثل: الفراسة و الحدس و القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة و غير ذلك من الصفات المميزة إلا أنه بعد ذلك قد ظهرت تفسيرات و رأي أكثر منطقية و من أهم النظريات التي تناولت القيادة ما يلي: نظريات تقليدية و نظريات حديثة:

الفرع الأول: النظريات التقليدية:

1/نظرية الرجل العظيم: و تسمى أيضا بنظرية البطولة أو الزعامة أو الكاريزما تعود جذور هذه النظرية إلى الفلسفة السياسية و الفكر السياسي و بخاصة في كل من ألمانيا و إيطاليا.

تفترض هذه النظرية أن القيادة تتطلب أشخاص من ذوي المواهب الممتازة و من أهمها قوة التأثير و تميز القائد بصفات نادرة تجعله صالحا لقيادة غيره من أفراد الجماعة، و يعتبر الأستاذ "فرنسيس جالتون" (F.Galton) من أهم المتحمسين لهذه النظرية و قد أورد الكثير من البيانات التي تثبت صفة هذه النظرية، و من أهم ما تتميز به هذه النظرية أن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في بعض الظروف تغييرات في الجماعة عندما تكون مستعدة لتقبل هذا التغيير.

تبنى هذه النظرية العديد من العلماء و (F.Galton) بصفة خاصة.

تفترض هذه النظرية أن القائد الفريد يملك مواهب و قدرات غير عادية، و يقود من خلال شخصيته القوية.

← الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: أنها تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد و لا يترك مجالاً¹ للجماعة، بل يشجعها على السلبية، و يعتمد نجاح هذه النظرية على مدى إخلاص القائد للجماعة و قدرته على تفضيل مصالح المنظمة على مصالحه الشخصية، و إنكاره لذاته.

2/نظرية السمات أو الصفات:

شاعت هذه النظرية في الفترة الواقعة بين 1930-1950 و تركزت على سمات أساسية هي:

¹ - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي- مرجع سبق ذكره ص64-65.

✓ **الذكاء:** و الذي يمكن القائد من تفهم كل ما يحيط به، ويعطيه القدرة على توصيل ما يريد توصيله للتابعين.

✓ **النضج الاجتماعي:** الذي يمكن القيادة من تحمل و مواجهة الظروف المحيطة.

✓ **سمات جسمية:** أن يكون القائد كفرد أطول القامة و أثقل وزنا من أفراد الجماعة، و أميل إلى أن يكون أكثر حيوية و أوفر نشاطا منهم.

✓ **سمات انفعالية:** و يقصد بها الثبات الانفعالي و النضج الانفعالي و قوة الإدارة و الثقة في النفس، و القدرة على ضبطها، لأن الشخص الذي يثق بنفسه يعطي الآخرين الانطباع بأنه قوي و ماهر و قادر و غير ذلك من السمات التي تجعله يساهم في حل مشكلات جماعته.

ومن هنا نستنتج أن هذه النظرية حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت صفات جسمية أو عقلية أو شخصية أو اجتماعية.

• وجهت إلى هذه النظريات انتقادات من بينها: أنها لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد و مرؤوسيه و بينه و بين البيئة الخارجية، و كيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير و السلوك القيادي لدى المرؤوسين.¹

ومن هنا اتضح أن نظرية الرجل العظيم و نظرية السمات أو ما تسمى بالصفات هي نظريات تقليدية و خلال الفرع الثاني سنتطرق إلى مختلف النظريات الحديثة.

1/النظرية الموقفية:

هذه النظرية تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة و فاعليتها، و قد ابتدأ التفكير في هذا الأمر يأخذ مساراته العلمية منذ عام 1945.

يرى أصحاب هذه النظرية بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تتعزى إلى نمط قيادي محدد فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

أ/نموذج فيدلر: و في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد و عندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين و إذا ما وصفه بأنه غير جيد نقول أن القائد يركز على المهام و قد يهتم بها بشكل متوسط.

الأمر الثاني: الموقف القيادي و يقاس من خلال 3 أبعاد مرتبة حسب أهميتها:

1-علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة أو سيئة

¹- حسين التهامي- التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية- دار الكتاب الحديث- مصر- ط الأولى- 2013 ص12-13.

2- هيكله المهام: مهيكلة أو غير مهيكلة

3- قوة القائد: قوي أو ضعيف.

ب/ نموذج "هاوس" و "إيفانس": و يسمى بـ "المسار و الهدف" مبينين أن الأهمية الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين و مساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على النظرية التوقعية و نظام الحوافز و عوامل الظرفية لهذا النموذج هي: بيئة العمل و صفات العاملين.

ج/ نموذج "فروم" و "باتون": و يسمى بمخطط عملية صنع القرار و يوضح فيه 5 أساليب لصنع القرار:

1- يصنع القرار لوحده.

2- يصنع القرار لوحده بعد حصوله على المعلومات من المرؤوسين .

3- يصنع القرار وحده بعد أن يسمع وجهات نظر المرؤوسين فرادى.

4- يصنع القرار بعد سماع وجهة نظرهم جماعة.

5- يصنع القرار جماعة.¹

2/نظرية المسار و الهدف:

إن نظرية المسار و الهدف التي قدمها "هاوس" في سنة 1971 ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع "ميتشل" في سنة 1974 تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي و دافعية و مشاعر المرؤوسين.

تقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفاء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها.

لقد ميز الباحثان هاوس و ميتشل في 1978 بين 4 أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين و هي: قيادة موجهة، قيادة مشاركة، قيادة مهتمة بالإنجاز، قيادة إنسانية.

هذه النظرية تستند إلى فرضيتين: H1 ← يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد.

H2 ← يعتمد على أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين.²

3/النظرية التفاعلية:

و تسمى أيضا بالنظرية التكاملية، تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

¹ - بشير العلق- القيادة الإدارية- دار اليازوتي العلمية للنشر و التوزيع- الأردن- عمان2010- ص44-46.

² - ناصر محمد إبراهيم مجمي- مرجع سبق ذكره ص40-41.

السمات+ عناصر الموقف+ خصائص المنظمة المراد قيادتها، و تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة المنقادة و قيادة الجمع نحو الأهداف المنشودة بنجاح فاعلية.

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة و الجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، و من ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل و الموظف بما يجري في مجال العمل و إتاحة المجال له لإظهار مواهبه و التفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه و اكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين و هذا ما يساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل.¹

لقد اختلف الباحثون في تصنيف النظريات فمنهم من عددها إلى 3 نظريات ومنهم من جاء بـ 5 ومنهم من قال 7 نظريات، لكننا تطرقنا إلى النظريات الحديثة و التقليدية.

و بالإضافة إليها يوجد نظريات أخرى أشار إليها مجموعة من الكتاب و الباحثين منها:

1/النظرية الوظيفية: في ضوء هذه النظرية فإن القيادة هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، و هي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تساهم في تحديد أهدافها.²

2/نظرية النمط القيادي: و تصنف هذه النظرية نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناء على هذه النظرية فغنه يمكن أن تتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن تعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعالا أو غير فعال من بين هذه النظريات.

أ/نموذج "وايت و ليست": من بين الأنماط التي جاء بها:

النمط السلوكي - النمط المشارك - النمط المتسبب و النمط الديمقراطي - القرار بالإجماع.

ب/نموذج "تنبوموشمث": وتسمى بنظرية الخط المستمر في القيادة و تشمل 7 أنماط و هي تتعلق بكيفية اتخاذ القرار.

ج/نموذج "ليكرت": وهناك نمط متسلط - نمط استشاري - نمط نفعي - نمط جماعي.

¹- صلاح هادي الحسيني- القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية الإدارة و الاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك- 2009م ص81-82.

²- حسين التهامي- مرجع سبق ذكره ص14.

د/نموذج "مكريجور": وتوجد نظريتان:

نظرية X: يفترض القائد أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه لذلك يجب إجباره عليه و توجيهه ومراقبته.

نظرية Y: يفترض القائد أن العامل لا يكره العمل إلا لعوامل خارجية و لكن توجيهه بأساليب كالتحفيز... الخ.

هـ/ نموذج "أو تشي": و يتمثل في:

نظرية Z: إن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته مع الفرد الياباني و لكن تتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية لكن "أوتشي" حاول تعديل هذه الأساليب لتناسب مع الثقافة الأمريكية.¹

بالإضافة إلى نظرية حاجات التابعين- و نظرية الطوارئ- نظرية التدريب.²

وفي هذا الجدول ملخص لمختلف النظريات التقليدية و الحديثة للقيادة الإدارية:

جدول رقم 1-1 نظريات القيادة الإدارية:

النظرية	الاسم الذي أطلق عليها	تاريخ ظهورها و اسم صاحبها	مضمونها
النظريات التقليدية: نظرية الرجل العظيم	الزعامة- البطولة أو الكاريزما	تعود جذورها إلى الفكر السياسي و خاصة في ألمانيا و إيطاليا. تحدث عنها كل من: "ميكافيلي" و "فيخته" و "نينشه" و أيضا طورها "روبرت هاوس"	تناولت القيادة الزعامية و بالخصوص صفات يجب أن تتوفر لدى القائد حيث يجب أن لا يكون معنوها، ضعيف... و يجب أن تكون لديه القوة و الزعامة.
نظرية السمات	الصفات	ما بين 1930-1950	تركزت على 4 سمات وهي: سمة الذكاء-سمة النضج الاجتماعي-سمات جسمية-سمات انفعالية.
النظريات الحديثة: النظرية الموقفية	تسمى أيضا بالظرفية	1945 و تطورت لدى "فيدلر" في أواخر الستينات	تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة و على ممارسة القيادة و فعاليتها.
نظرية المسار و الهدف	/	1970 من طرف "مارتن ايفان" ثم طورها "روبرت هاوس" و "يترانسميثل" عام 1974	ركزت على مدى قدرة القائد في التأثير في مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة و الأهداف

¹ - بشير العلق- مرجع سبق ذكره ص46-48.

² - صلاح هادي الحسيني- مرجع سبق ذكره ص78 و ص82.

الشخصية. - تقوم على أساس ربط السلوك القيادي بالدافعية و بمشاعر المرؤوسين.			
على الإدارة تحري الكفاءة و الجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية و تقسيم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل بما يجري في مجال العمل و إتاحة الفرصة له لإظهار مواهبه.	/	التكاملية	النظرية التفاعلية

المصدر: من إعداد الطلبة حسب المراجع السابقة الذكر.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

تأثرت العلاقة بين القائد و مرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة و فلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه هل هي علاقة تسلط أو سيطرة أم هي علاقة تعاطف و تأخ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين.

- لذلك ظهرت أنماط و أساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:¹

1- القيادة الأوتوقراطية: Autocratique leadership

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته و صلاحياته، و ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرار و صنع السياسات و الخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

- إن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي قد يكون ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه.

¹- عوض عامر سالم- السلوك التنظيمي الإداري- دار أسامة للنشر و التوزيع- الأردن- عمان-ط1- 2008- ص206-207.

- إن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي كالنمط الأوتوقراطي الخير يمن أن يكون ناجح و فعال في بعض المواقف، و عندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته.
- نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين.

سلبيات القيادة الأوتوقراطية:

- تركيز السلطة في يد القائد دون تفويضها ترتب آثار سلبية تعوق إنجاز العمل:
 - هو أسلوب يقوم على منهج الشدة ذلك أن القائد يستخدم الحوافز السلبية.
 - هو نمط يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.
 - يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.¹

2- القيادة الديمقراطية Démocratique leadership:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشاركهم في عملية اتخاذ القرارات و يتوسع حتى تفويض السلطات و الصلاحيات لمرؤوسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق و المناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم.²

- فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم و تركز القيادة الديمقراطية على 3 مرتكزات أساسية تتمثل في:³

1. العلاقة الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه.
2. المشاركة.
3. تفويض السلطة.

مزايا القيادة الديمقراطية:

- يزيد من إحساس المرؤوسين بأن أهدافهم و أهداف التنظيم واحدة فيقوي تأييدهم لأهداف التنظيم و يعملون متعاونين لتحقيقها.
- يزيد من تماسك الجماعة و يجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- الشعور بالارتياح في أداء العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل و يزيد من إنتاجه.

¹ - نواف كنعان- القيادة الإدارية -دار الثقافة للنشر و التوزيع- عمان-الأردن- ط1- 2007- ص153.

² - عوض عامر سالم - مرجع سبق ذكره- ص206.

³ - نواف كنعان - مرجع سبق ذكره - ص245.

سلبيات القيادة الديمقراطية:

- تشكل مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي عليه منصبه من ناحية ومن أن المشاركة في حد ذاتها و ليس كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.
- هو أسلوب غير عملي، فضلًا عن ما سماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.
- أن القيادة المتساهلة و اللينة لا تحقق بالضرورة ارتفاعًا من الروح المعنوية للمرؤوسين.

3- القيادة الحرة أو الفوضوية laissez-faire leadership

هو أسلوب يشترك مع الأسلوبين السابقين في أنه يستهدف توجيه الآخرين من خلال التأثير في سلوكهم و لكن اختلاف في درجة التأثير و من خصائصه.

- 1- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لذلك.
- 2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة و غير محددة.
- 3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

سلبيات القيادة الحرة:

- الافتقار للضبط و التنظيم
- زيادة حدة الروح الفرجية و فقدان روح التعاون
- صعوبة قيادة الجماعة لتحقيق الأهداف المطلوبة
- ضعف القدرة على توحيد المجموعة و توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الإنتاج.¹

وقد صنفت الأنماط القيادية في بعض المراجع كالتالي:

- 1- قيادة أوتوقراطية: المبدأ الرئيسي هو تنفيذ المهام و الواجبات المنوطة بالعمال في حدود المجال الذي سطره من حيث الطريقة و الوسائل.
- 2- قيادة أبوية: هو الابتعاد عن النمط الأوتوقراطي بعد فشله و عدم فعاليته و تنفذ المهام بالتشارك مع العمال.
- 3- قيادة تدعيمية (نمد إنساني): يسعى إلى تدعيم الحرية الفردية في التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات.

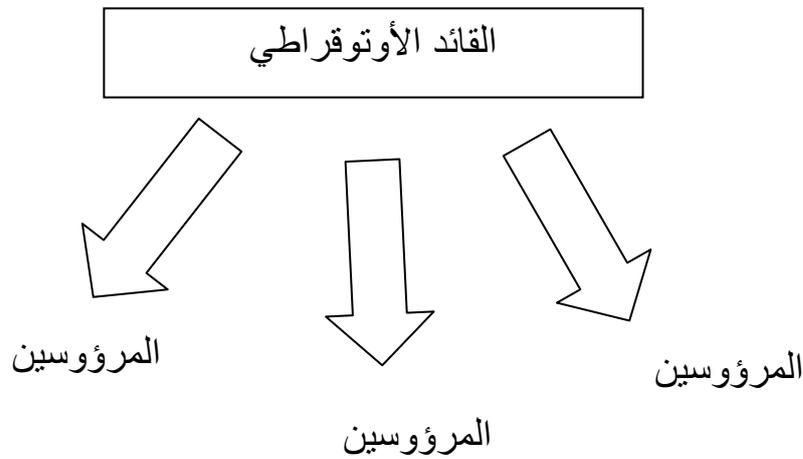
¹ - شابر محمد كريم- محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير- 2008-2009- جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ص66، 67، 68.

4-قيادة أكاديمية: يتمتع فيها العامل بالحرية و الاستقلالية أثناء العمل و هو يصلح خاصة في مجال الأبحاث و التطوير و الاستشارة.

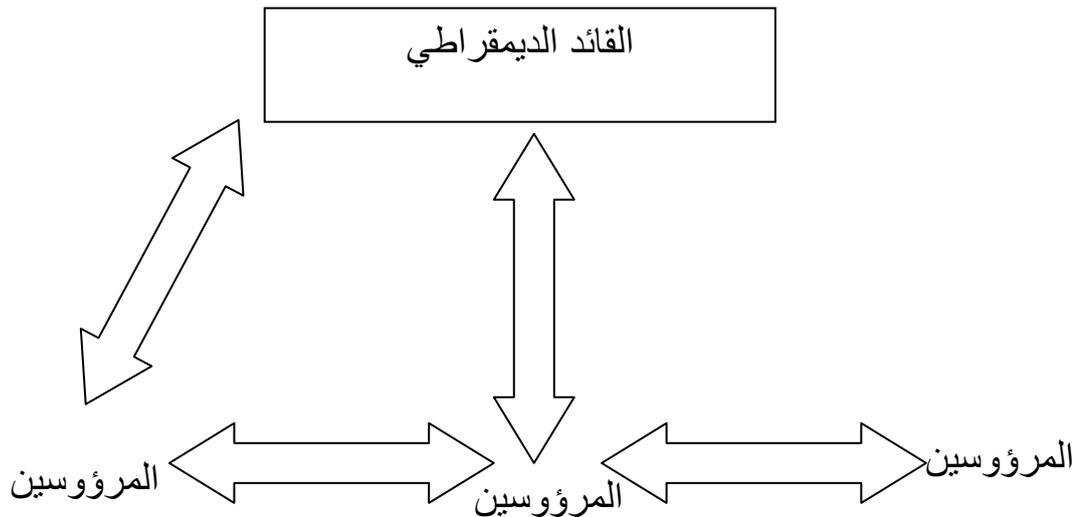
5-قيادة فوضوية: أساسه هو إعطاء الحرية التامة للعاملين في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة حسب الموقف و الإمكانيات المتاحة.¹

إن الأشكال التالية توضح مختلف الأنماط القيادية و علاقة القادة بالمرؤوسين:

شكل 1-2 يوضح علاقة القائد الأوتوقراطي بمرؤوسيه

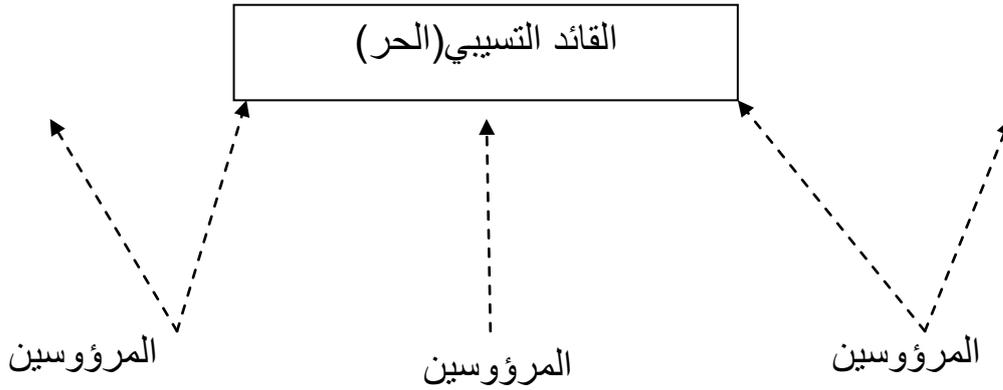


شكل 1-3 يوضح علاقة القائد الديمقراطي بمرؤوسيه



¹خواف كنعان مرجع سبق ذكره ص 245-246

شكل 1-4 يوضح علاقة القائد الحر بمرؤوسيه



المصدر: سعيد بن عبد الله عياش الغامدي- مرجع سبق ذكره ص 61-62

المطلب الثالث: القيادة الناجحة

الفرع الأول: صفات القائد الناجح

قام كل من داني كوكس « Dony cox » وجون هوفر « John Hoover » بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى تسعة صفات هي:

1-صقل المقاييس العليا لأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما خيانة العامة و الأخرى في العمل فلا بد أن تتطابق أخلاقيات شخصيته مع أخلاق المهنة.

2-الإنجاز: القائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات و إنجازها.

3-امتلاك الشجاعة: هناك فرق بين الشخص الشجاع و الخجول فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة.

4-العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام قلة يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل بدء العمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

5-العمل الجاد بالتزام: القادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

6-الأهداف: جميع القادة الفاعلين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة لهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

7- استمرار الحماس: أغلب القادة يملكون حماساً ملهماً فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدمة على الدوام.

8- امتلاك الحنكة: القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.¹

9- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط و عندما يكون جو العمل سليماً و صحياً و خالياً من التقاتلات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءاً متكامل لا يتجزأ منتجين فريق يتصدى لأقوى الفرق و المهام. أما الصفات القيادية فتتمثل في:

- 1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية و علاقات العمل.
- 2- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.
- 3- القدرة على اكتشاف الأخطاء و تقبل النقد البناء.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- 5- الثقة في النفس.
- 6- القدرة على خلق الجو الملائم لحسن سير العمل.
- 7- تجنب الأنانية وحب الذات.²

وتختلف صفات القائد الناجح من باحث لآخر وهناك بعض الكتب التي صنفت تلك الصفات إلى 3 مجموعات وهي:

- 1- الذكاء: القادة الناجحون عادة ما يتمتعون بمستوى عالي من الذكاء و المعرفة الواسعة و القدرة على التفكير الخلاق و الابتكاري، و القدرة على إقناع الآخرين.
- 2- المبادرة: القادة الناجحون عادة ما يتصفون بمستوى عالي من الطموح و المثابرة و الطاقة على العمل لفترة طويلة.
- 3- حل المشاكل و اتخاذ القرارات: القادة الناجحون يتصفون بقدرة عالية على تحمل المسؤوليات الإشرافية و التي من أهمها التصدي للمشاكل و الحسم عند اتخاذ القرارات اللازمة لحلها.³

ولقد عدد زيد منير عبوي بعض المواصفات الخاصة بالقائد الناجح وهي:

- العقلية الصحيحة و الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أي كان نوع هذا العمل.

¹ - خيرى كنانة- مدخل إدارة الأعمال- النظريات و العمليات الإدارية- دار جرير للنشر و التوزيع- ط1- 2007- ص125.

² - خيرى كنانة- مرجع سبق ذكره- ص126-127.

³ - عبد الرزاق الرحاحلة و زكرياء أحمد العزام- السلوك التنظيمي- مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع- عمان الأردن- ط1- 2011- ص229-230.

- الديمقراطية في اتخاذ القرارات الهامة.
- القابلية البدنية.
- المقدرة على تحمل المسؤولية.
- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة.
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط و تنظم و تراقب.
- القدرة على اكتساب ومنح الثقة.
- المحبة المتبادلة بينه و بين الأتباع.¹

ومن بين الصفات أيضا:

- الشخصية القوية و التأثير على الأفراد التابعين له.
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين و المنظمة.
- التمتع بصفات بدنية خالية من التشوه أي عيب جسمي أو خلقي.
- القدرة على كسب ثقة الآخرين و الالتزام المتبادل بين القائد و المرؤوسين.²

وعلى القائد أيضا أن يكون:

- اجتماعي و يسعى لصداقة الآخرين.
- أن يشارك الآخرين في تحديد المهام المطلوب إنجازها.
- أن يخطط للعمل المطلوب إنجازها.
- أن يعطي إشعار مسبق قبل القيام بأي تغيير (من الأحسن قيامه بذلك).³

الفرع الثاني: مهارات القيادة

1- مفهوم المهارة : تعني أداء العمل بسرعة و دقة كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة و دقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة.

و الملاحظ أن الإدارة قبل أن تكون علما فهي مهارة و فن بمعنى آخر أنها تعني فقط دراسة و فهم العلوم الإدارية و الاطلاع على آراء و أفكار المدارس الفكرية في الإدارة و معرفة العملية الإدارية و مراحل اتخاذ القرارات فحسب إنما تعني الكفاءات في استخدام هذه الأفكار و المبادئ و الأساليب في الواقع العلمي و ضم

¹ - زيد منير عبوي- القيادة ودورها في العملية الإدارية- دار البداية للنشر و التوزيع- عمان/الأردن- ط1- 2008- ص42.

² - زاهد محمد ديري- السلوك التنظيمي- دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة- عمان/الأردن- ط1- 2011- ص183.

³ - نجم العزاوي- التدريب الإداري- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان/الأردن- طبعة عربية 2009- ص181.

ظروف البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أي أن الإداري لا يكفي اعتماده الخطوات العلمية بل عليه اعتماد المهارة أسلوبا فنيا في السير لتلك الخطوات العلمية إلى غايتها في تنفيذ المهام الإدارية.

و المدير الناجح بحاجة 3 مهارات أساسية و هي المهارات الفنية و الإدراكية و الإنسانية فضلا عن المهارات الذاتية و هي كالآتي:

أ- المهارات الذاتية:

مجموعة من الاتجاهات الذهنية و السلوكية التي يتصف بها المدير كما أنها تتضمن مجموعة من خصائص جسمية و عقلية و انفعالية تحدد معالم شخصية المدير و تؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه و تعامله مع الآخرين و في استجاباتهم له.

وفي تلك المهارات السمات الشخصية للمدير و القدرات العقلية و المبادأة و الابتكار و القدرة على ضبط النفس و القدرة على حسم الأمور و مواجهة الجمهور.

ب- المهارات التصورية:

هي تعد من أصعب المهارات في تعلمها و اكتسابها فهي تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة و الذكاء و كذلك قدرة المدير على استيعاب علاقات السبب و النتيجة و التي تساعد القائد الإداري على رسم الخطط و بناء برامج عمل و تحتاج هذه المهارة الفنية إلى أن يلم الإداري بأصول علم الإدارة و أساليبه الفنية التي تمكنه من رسم السياسة العامة و التخطيط للعمليات و الأنشطة الإدارية و التربوية ووضع¹ نظام للإشراف و الاتصال و أسلوب العلاقات العامة و توزيع الأعمال و الأنشطة.

فالمهارة الفنية ترتبط بمهام المدير و مسؤوليته، سواء كانت مسؤوليات إدارية و إشرافية، و ذلك بما يساعد على الوفاء بمتطلبات عمله و القيام بها و ممارستها للبلوغ غاية الإدارة و التعليم و يمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة و الخبرة و التدريب.

ج- المهارات الإنسانية:

هي تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين و هي أكثر صعوبة من المهارات الفنية و مجالها أكثر تعقيدا أو تغيرا و تنوعا من المجالات الفنية و أن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.²

إن امتلاك المدير لمهارات إنسانية يجعله قادرا على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين و إدراك ميولهم و اتجاهاتهم وفهم مسارهم و الثقة بهم و بقدراتهم و إتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم و انتقاداتهم لإظهار روح

¹ - شهر زاد محمد شهاب- القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة- العدد 11-2010

² - شهر زاد محمد شهاب- مرجع سبق ذكره- ص104.

الابتكار لديهم ومساعدته على الشعور بالأمن و الطمأنينة و إشباع حاجاتهم فالإداري الناجح هو الذي يقيم علاقات إنسانية حميمة مع كل العاملين معه من خلال معرفة الفائدة المستمرة و المتزايدة بالخصائص النفسية للعاملين معه لغرض خلق التكامل بين أهدافهم و أهداف المؤسسة.

1-مهارة تفويض السلطة:

تعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة و التأثير في الآخرين و أن امتلاك المدير في هذه المهارة تدفع العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات و أهداف المنظمة و من ثم دفعهم لتحمل جوانب المسؤوليات العامة.

2-مهارة الحدس:

و هي القابلية على توقع بالتغير و توقع بالتغيير و توسيع الرؤية المستقبلية و تبني الثقة و الخاطر و امتلاك روح المبادرة و قبول التغير.

3-مهارة فهم الذات:

هي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف و القوة لديه و التعرف على قدراته و إمكاناته، و اختيارها من أجل حساب مهارات معينة.

4-مهارة الانسجام:

هي قدرة القائد على فهم و استيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة و قيم العمل و قيم العاملين و إحداث التوافق بينهما من أجل الانجاز الأفضل.

5-مهارة التبصر:

وهي قابلية القائد على التصور و التمثيل و النظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع عمل لمواجهة تلك الحالات.¹

بالرغم من أهمية المهارات السابقة لأي مدير إلا أن هذه الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه.²

¹ - شهر زاد محمد شهاب- مرجع سبق ذكره- ص106.

² - محمد بكري عبد العليم- مرجع سبق ذكره- ص41.

الفرع الثالث: مقومات المدير الناجح

إن المدير الناجح يحقق النجاح لنفسه و لجماعة العاملين معه و للمؤسسة التي يعمل بها و العكس صحيح، المدير الناجح المتميز هو الذي يحاول تطوير نفسه كما تحاول تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية. و الآتي شرح لمفهوم كل من الكفاءة و الفعالية، لقد تعددت الآراء و اختلفت أحيانا في تعريف مصطلحي الكفاءة و الفعالية و ببساطة يمكن تحديد كل منهما كالتالي:

أولاً: الكفاءة EFFICIENCY

يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية و المالية و المادية أحسن استخدام -أي بكفاءة- كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالثقة و الإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

و المدير الكفاء هو ما لديه القدرة على أداء العمل المطلوب منه بمهارة مع ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء و المرؤوسين و العملاء أو الجمهور كذلك كلمة "كفاء" تعني أكثر من مجرد "بارع" تعني أن يكون الموظف:

1- بارعا، 2- مؤهلا، 3-منتجا، كما تعني أن يكون:

1- عارفا بمقومات الوظيفة، 2- قادرا على أداء مهام الوظيفة، 3- نشطا ومجتهدا و متحركا، 4- قادرا على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين:

الكفاءة: المخرجات ÷ المدخلات < واحد صحيح

الكفاءة: إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح

ثانياً: الفعالية EFFECTIVENESS

لغويا يشترك لفظ الفعالية من فعال أو نافذ المفعول، و يأتي من الفعل فعل فعلا وافتعل الشيء أي ابتدعه و الاسم منه الفعل، كما تعني أيضا الأمر الفعال أو نافذ المفعول و التأثير.¹

توضح التعريفات المتاحة عن مصطلح الفعالية أنه يعني:

1- حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

2- القدرة على تحقيق النتيجة، المقصودة طبقا للمعايير محددة سلفا.

3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف.

¹ - مدحت محمد أبو النصر- الأداء الإداري المتميز المجموعة العربية للتدريب و النشر - ط1-2008- ص61-62.

4-درجة استجابة مخرجات النسق(سلع أو خدمات) لمطالب و احتياجات المجتمع و يمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية:

*الفعالية: النتائج ÷ الأهداف < واحد صحيح

هذا وعندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة و الفعالية تصبح الإدارة جيدة و عندما تنجح واحدة و تفشل واحدة تصبح متوسطة، وعندما تفشل من الناحيتين معا تصبح الإدارة سيئة.¹

والشكل الاتي يوضح ذلك

شكل 1-5 يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية

المرور الكفاءة الاستفادة من	إدارة	{ كفاء	إدارة	{ كفاء
	ضعيفة	{ غير فعال	جيدة	{ فعال
	إدارة	{ غير كفاء	إدارة	{ غير كفاء
	غير فعالة	{ غير فعال	متوسطة	{ فعال

الفعالية(تحقيق الأهداف)

¹ - مدحت محمد أبو النصر- مرجع سبق ذكره-63.

خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بهذا المفصل توصلنا للنتائج التالية:

- ✓ إن الإدارة عبارة عن علم قائم على أسس ومبادئ و مفاهيم علمية منظمة و مرتبة و إن للإدارة 4 وظائف تتمثل في التخطيط -التنظيم- القيادة و الرقابة.
- ✓ إن القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، هناك العديد من الباحثين من عرفوها على أساس أنها علم و آخرون عرفوها على أنها فن وهناك من قال أنها مهنة لكننا توصلنا إلى كونها علم له مبادئ ومهنة لها شروط وفن يستوجب على صاحبه امتلاك الخبرة و الكفاءة و أيضا المهارة.
- ✓ القيادة لها أهمية كبيرة سواء في المجتمعات البشرية أو المنظمات حيث قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم"
- ✓ أن للقيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه و تحفيزهم و تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة لكن القادة يختلفون فيما بينهم من خلال الأسلوب و النمط الذي يتبعوه.

الفصل الثاني :

انعكاسات القيادة الإدارية على أداء الموارد
البشرية

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في مجالات الإدارة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب عليه جهود القادة كونه يشكل أهم أهداف المنظمة فهو يعد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء.

ولأجل معرفة كفاءة المورد البشري تقوم المنظمة بتقييمه لكي تعرف نقاط الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع برامج خاصة بالقوى العاملة و التي تخص برنامج الأجور و الترقية و التحفيز و الاختيار و التعيين....إلخ.

وعلى ضوء ذلك سوف يتناول هذا الفصل المباحث الثلاثة التالية:

المبحث1: مدخل إلى أداء الموارد البشرية

المبحث2: عموميات حول تقييم الأداء

المبحث3: علاقة القيادة بأداء العاملين

المبحث الأول : مدخل إلى أداء الموارد البشرية

يعتبر أداء الموارد البشرية من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمهيص و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص و ذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة و نداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية و أهم وظائفها

الفرع الأول : مفهوم الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية: يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف:

1- يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.¹

2- تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال في المؤسسات و تنقسم إلى 5 مجموعات هي:

"الموارد الاحترافية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة، الاتحادات المشاركة"²

3- وبعبارة أخرى هي: العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ولكنهم لا يعلمون في الوقت الحاضر أو الذين لا يعملون و لكنهم قادرون عند العمل و يبحثون عنه³

4- كما تعرف أيضا: "أنها مجموعة من السكان يعيشون و يعملون مقابل أجر و راتب يتقاضونه و هو يشير إلى قطاعين من السكان المشتغلون و العاطلون"⁴

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هو العنصر البشري و على مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين و الممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية و النهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية و لذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي.

¹ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص33.

² - إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.

³ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص256.

⁴ - زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص72.

ثانياً: أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية البشرية في التنظيم كونها أهم عناصر العملية الإدارية، ولقد أصبح واضحاً بصورة قاطعة أن للعنصر البشري أهميته القصوى التي تعادل أهمية عنصر المكنة و التحديث التقني إن لم تزد عليها، كما أصبح أيضاً له أثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها و تطويرها، فهو من أسباب تخلف بعض الدول النامية، و أيضاً من أسباب انطلاق الدول المتقدمة.¹

كما توفر الموارد البشرية للمنظمات العديد من المزايا و الفوائد و أهم هذه الفوائد بناءاً على مختلف الدراسات التي تناولت الموارد البشرية هي:

- تزيد من احتمال جدية الأداء و زيادة الإبداع الإداري و هذا إذا ما تحقق الانسجام و الاتفاق في الميول و القيم و الاتجاهات.
- الجماعة المنسجمة تعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها.
- تساعد على تنفيذ التغيير و التطوير بنجاح.
- تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقصر الطرق و بأقل التكاليف.

ومن هنا فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار الإبداع و هي التي تصمم وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات فبدون موارد بشرية فعالة و جيدة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية من تحقيق أهدافها و سالتها.²

الفرع الثاني: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا، و برامج تحليل العمل و خدمات الأفراد و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية و التدريب و التخطيط المهني و تقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة و تشمل:

- 1- ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها اتجاه الحكومة.
- 2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 3- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.

¹ - www.abahe.co.uk 2014-03-20 الساعة 13:00 زوالاً

² - محمود عبود، دور جماعات و فرق العمل في نجاح المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، بدون سنة، ص15.

- 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- 7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- 8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- 9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- 10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- 11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.¹
- 13- تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و النظمات.
- 14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل.
- 15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن الموارد البشرية تقوم بتنسيق التعيين و التدريب وحفظ السجلات و العمل كوسيط بين الإدارة و النقابة و الحكومة و تنسيق برامج الأمن.

المطلب الثاني : مفهوم الأداء وأنواعه

الفرع الأول :مفهوم الأداء

المفهوم اللغوي :

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "performer" والتي تعني أتم أو أنجز أو "accomplir" .

ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء على السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

¹ - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص21-22.

المفهوم الاصطلاحي :

يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "ويمكن القول بأن " الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " .¹

ويعرفه "نيكولاس" f.w.nicolas بأن "الأداء هو نتاج سلوك ،فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ،مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك " .²

- كما عرفه "اندرود " على أن الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بفعالية جهده وقدرته .

- كما عرفه "هانيس فيري " أن الأداء هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال .³

وعرف الأداء أيضا على أنه : " حصيلة تفاعل عاملين وهما القدرة والدافعية معا، فالفرد يمتلك القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته من ناحية أخرى يمكن أن يتوافر له الدافع الكافي لتأدية العمل لكنه لن يؤدي كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك .⁴

ومما سبق يمكن أن نقترح هذا التعريف الشامل للأداء:

- هو القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين .

وبمعنى آخر: هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف معين، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما

وبصفة عامة فإن الأداء عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.

الأداء = القدرة الرغبة البيئة

تتمثل القدرة في استطاعة الفرد على القيام بعمله ويعتمد على:

¹ - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية- جامعة المسيلة-2006.ص44
² - عبد الباري إبراهيم درة- تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية-جامعة الدول العربية- العدد382- القاهرة2003-ص15.
³ - توفيق عطية توفيق العجلة- الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-مذكرة ماجستير-جامعة غزة.
⁴ - خالد الصويرة ومحمد القضاة-القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين و علاقتها بالأداء الوظيفي- المجلة الأردنية في العلوم التربوية-عدد3-مجلة5-2009.ص236.

1- التعليم.

2- التدريب.

3- الخبرات.

تتمثل الرغبة في رغبة الفرد على القيام بعمله ويعتمد على:

1- دوافع العمل.

2- حوافز العمل.¹

يجدر بنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهما: الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى. فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي مرتبط بالمهارات، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة .

إن قياس أداء الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية:

جودة العمل: وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل... الخ.

كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز وسرعة الإنجاز... الخ.

المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، المعارف الفنية... الخ.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد عناصر الأداء فيما يلي :

أ/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

- وتشمل المهارة الفنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب/ نوعية العمل:

- وتشمل نوعية العمل الدقة والنظام من الإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل

، والتحرر من الأخطاء .

ج/ كمية العمل:

- وتشمل كمية العمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية ويشمل أيضا سرعة الإنجاز .

د/ المثابرة والوثوق:

- إن المثابرة والوثوق يدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وأيضا إنجاز

الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.¹

¹- مدحت محمد أبو النصر-مرجع سبق ذكره-ص65.

الفرع الثاني: أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء مرتبط من حيث المفهوم إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية.

ومعيار الشمولية بحد ذاته ينقسم إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أما الأداء الجزئي فينقسم إلى: معيار وظيفي ومعيار الطبيعة.

وفيما يلي شرح مفصل لهما:

• حسب معيار الشمولية:

1- أداء كلي:

إن الأداء الكلي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ الأهداف.

2- أداء جزئي:

وهذا الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة:

أ- حسب المعيار الوظيفي:

وهناك الأداء المالي (أداء الوظيفة المالية)، أداء الأفراد.....إلخ

ب- حسب معيار الطبيعة:

وهناك قسم الأداء إلى كل من: الأداء الاقتصادي-الأداء الاجتماعي-الأداء السياسي-الأداء التقني...إلخ و التفاعل فيما بينها.²

¹ - محمد عبد المحسن طبيب العتيبي-المناخ المدرسي و معوقاته و دوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام-مذكرة لنيل شهادة الماجستير-جامعة الرياض 2007-ص62.

² - عبد الملوك مزهودة-الأداء بين الكفاءة و الفعالية-مجلة العلوم الإنسانية-جامعة بسكرة-العدد الأول.ص89.

المطلب الثالث : معوقات الأداء و العوامل المؤثرة فيه:

الفرع الأول : معوقات الأداء

هناك العديد من المعوقات التي تعيق الأداء فمنها ما يستطيع الفرد السيطرة عليه، وهناك ما هو خارج نطاق السيطرة و التي يمكن أن تسيطر على أدائه.

وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي:

- ✓ النقص أو تضارع المتطلبات على وقت الفرد.
- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات، التجهيزات، السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.
- ✓ نقص التعاون مع الآخرين.
- ✓ أسلوب و نمط الإشراف(وهو موضوع دراستنا).
- ✓ الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات.

يجب النظر إلى هذه المعوقات على أنها مؤثرات على الجهد و على القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال:

أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، لذا فإنه من أكبر المسؤوليات الإدارية هي:

- توفير شروط كافية ومناسبة للعمل.
 - توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى حد أدنى.¹
- وبصفة عامة فإن المعوقات التي يتوقف عليها الأداء(عوامل) تتمثل في:

الإضاءة-الحرارة-الضوضاء-التهوية-نمط الإشراف-عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحدد.²

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن البيئة تمثل مجموعة من العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء و من بين العوامل الداخلية: الحاجات، الدوافع، الحالة المزاجية، الاتجاهات، المعارف، المهارات و أيضا الخصائص الجسمية.

ومن بين العوامل الخارجية: أهداف المنظمة، سياستها، و نظام الثواب و العقاب، و أيضا هيكل المنظمة ونمط القيادة المتبع.... إلخ.¹

¹ - أمية صديقي-تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي-جامعة ورقلة-2013-ص5-6.

² - الياس سالم-مرجع سبق ذكره-ص45-46.

وبصفة عامة العوامل الأكثر تأثيراً على الأداء هي: الموظف، الوظيفة، الموقف.

وفيما يلي شرح مفصل لكل عامل من العوامل:

1/الموظف:

إن الموظف يؤثر على الأداء بما يمتلكه من معارف و مهارات و اهتمامات و قيم واتجاهات و دوافع أي كل ما يرتبط بشخصية العامل و ذكائه و حاجاته الشخصية.

2/الوظيفة:

وتؤثر الوظيفة على الأداء من خلال ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل يشبع حاجات و رغبات القائمين به و يحتوي هذا العمل على عنصر التغذية الاستراتيجية كجزء منه.

3/الموقف:

ويقصد به ما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ عمل، و إشراف ووفرة في الموارد، والأنظمة الإدارية، و الهيكل التنظيمي لمهام وظيفية وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى و التي يكون لها تأثير على الموظف.²
-إن العوامل المؤثرة على الأداء تختلف من باحث لآخر ففي بعض الكتب نجد أنها تتمثل في: التوقعات، الموارد، التغذية الراجعة، تصميم العمل، القدرات، الدوافع وسنشرحها فيما يلي:

1/التوقعات (Expectation):

ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله.

☐ هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟

☐ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح و تم تعميمها على الجميع؟

2/الدوافع (motivations):

☐ هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعهم للوصول لمستوى الأداء المرغوب فيه؟

☐ هل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

3/الموارد (ressources):

☐ هل يمتلك العاملون الأدوات و الموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

¹ - مدحت أبو محمد النصر-مرجع سبق ذكره-ص65-66.

² - محمد عبد المحسن طبيب العتيبي- مرجع سبق ذكره- ص68.

4/المهارات و المعارف (Skills and Knowledge):

☐ هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

5/التغذية العكسية (Feedback):

☐ هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين و إبلاغهم عنها؟

☐ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟

6/القدرات (Capacité):

☐ هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية و الجسدية و النفسية؟

7/تصميم العمل (Job Desinf):

☐ هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟

☐ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟

☐ هل إجراءات العمل و أسلوب تدفقه منطبقان¹؟

8/نمط القيادة و الإشراف: وهو الوظيفة الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل

من أهم أهدافه تقسيم الأنشطة وفقا لمعايير الأداء.

• قواعد و قوانين تحسين الأداء:

ويقصد بها القواعد و القوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء و هي تتمثل في:

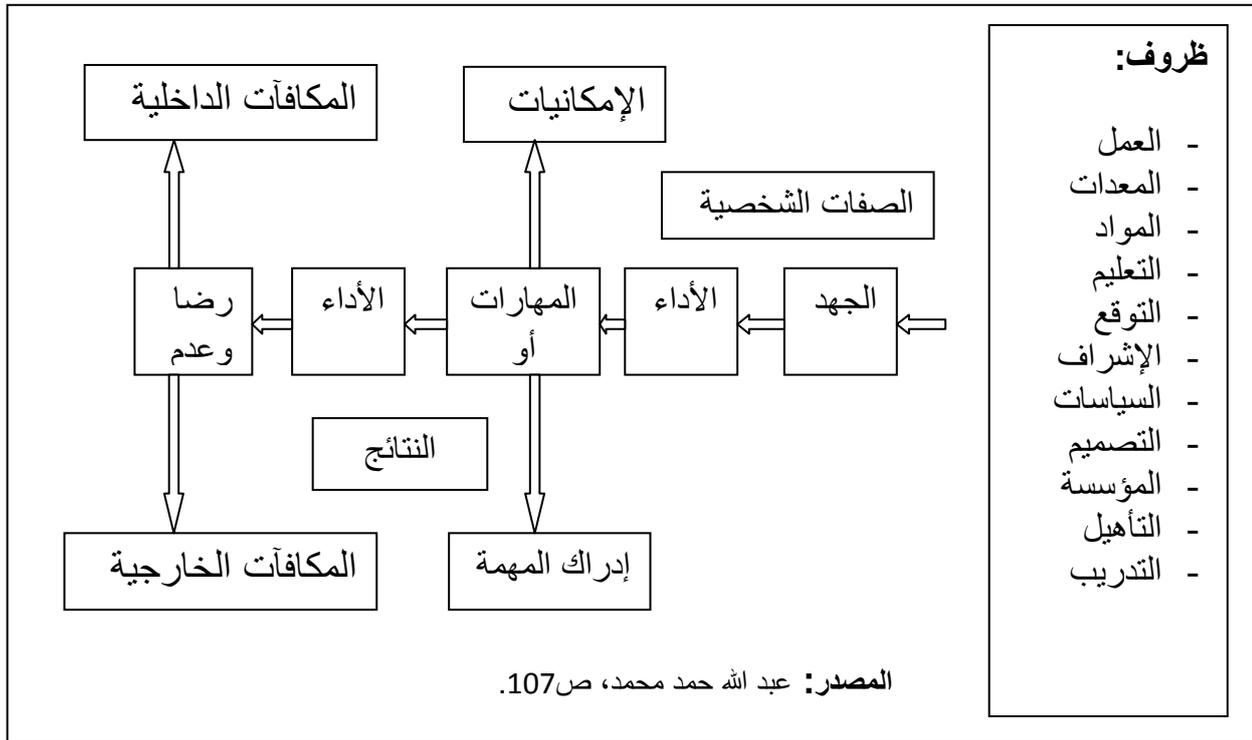
- ❖ شعور العاملين بالعدالة و المساواة.
- ❖ يجب أن يعرف العاملون بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
- ❖ من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحوافز المقدمة.
- ❖ يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- ❖ يمكن استبعاد بعض عناصر الأداء.
- ❖ يجب أن تحتاط الشركة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعة لتقييم الأداء.
- ❖ يجب أن تقي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.

وفي الأخير سنوضح في هذا الشكل كل من مكونات(عناصر) الأداء و العوامل المؤثرة فيه و مختلف النتائج

التي يحققها:¹

¹-عبد الله عوده الرواحنة- أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين مذكرة لنيل شهادة الماجستير- جامعة الشرق الأوسط-2013.ص40.

-شكل رقم 2-1- مكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه



¹ - عبد الله حمد محمد الجاساسي- أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي- 2010-2011م-ص106-107.

المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء

المطلب الأول مفهوم تقييم الأداء وأهميته

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي يقوم بقياس أداء العاملين ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية الموجهة إليهم، كما يتيح الفرصة للعاملين للترقية و الحصول على التقديرات.

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة.¹

وفي تعريف آخر

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحياتهم و إنجازاتهم و سلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.

ويقول باحثون آخرون:

إن تقييم الأداء يعني كفاءة العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، وإنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترات محددة و معروفة.

ومن خلال ما سبق نستطيع تقديم المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالاتي:

- 1- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء سلوك العامل في عمله و تعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته و مسؤولياته.
- 2- أنها عملية موجهة لتحسين و تطوير العاملين و المبنية على الكشف عن نقاط القوة و الضعف، و يهدف تطوير أداء العامل و بالتالي أداء المنظمة ككل.²
- 3- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة و التحليل المستمر للأداء وفق سياسات و معايير و مواعيد ثابتة يقاس بموجبها الأداء.
- 4- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية و الحصول على تقديرات و مكافآت عادلة و البروز و التميز فيما لو اتبع نظام تقييم يساوي بين العاملين و يراعي الدقة و الموضوعية في التقييم.¹

¹ - علي السلمي كتاب قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات سنة 2009، ط1، ص121.

² - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار نهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص169-170.

وقد عرف مرجع آخر على أنه: "الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

- 1- وضع و إعداد معدلات للعمل.
- 2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- 3- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء فوق المعدل المطلوب.²

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء:

تقييم الأداء هو: "عملية إدارية مخططة مسبق تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين (تصرفاتهم و سلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها خلال فترات دورية محددة مسبقا، وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، و الحكم على إمكانية النمو و التقدم مستقبلا، و يعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت و هذا باعتماد معايير و معدلات تعتمد لقياس أداء العاملين و الحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورها المستقبلي(المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين،.....) علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما قد يجعله متحيزا(بقصد أو بدونه)".

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

(يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج)

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية كثيرة على مستوى كل من "المنظمة" المديرين و الفرد العامل و هي كما يلي:

1- على مستوى المنظمة:

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- ب- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- ج- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- د- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية.³

¹ - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره ص169.

² - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص322.

³ - خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص ص:200، 201.

2- على مستوى المديرين:

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب- رفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم موضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.¹

3- على مستوى الفرد:

أ- زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة.

ب- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنوياً و مكافئتهم مالياً.²

وقد بين مرجع آخر أهمية تقييم الأداء و المتمثلة في:

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به من جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج و يسير على نفس السلوك، و في حالة انخفاض أدائه فإنه يعمل أيضاً الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض و بالتالي يعمل على تجنبها مستقبلاً و محاولة لابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل:

على الجانب الأخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

أ- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناءً على سائر ما تسفر عن نتائج التقييم.

ب- إعادة النظر في سياسات و أساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل و تقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.¹

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 209.

² - خالد عبد الرحمن الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء و فاعلية تقييمه:

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

1- تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

2- اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

3- تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، و يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة و غير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية و الدقيقة عن مستوى أداء الموظف و سلوكه و يمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية و الصدق في عملية التقييم و البعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر على ذلك.

5- تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم و تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- علنية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه و الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها و جوانب الضعف و تفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق من القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يرفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد و إعطائها أكثر أهمية.

¹- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، ط1، سنة2011، ص56-57.

8- تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث تحتوي على المعلومات المطلوبة.¹ وكذلك على عناصر التقييم و أن يكون سهل الاستخدام و الفهم و أن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

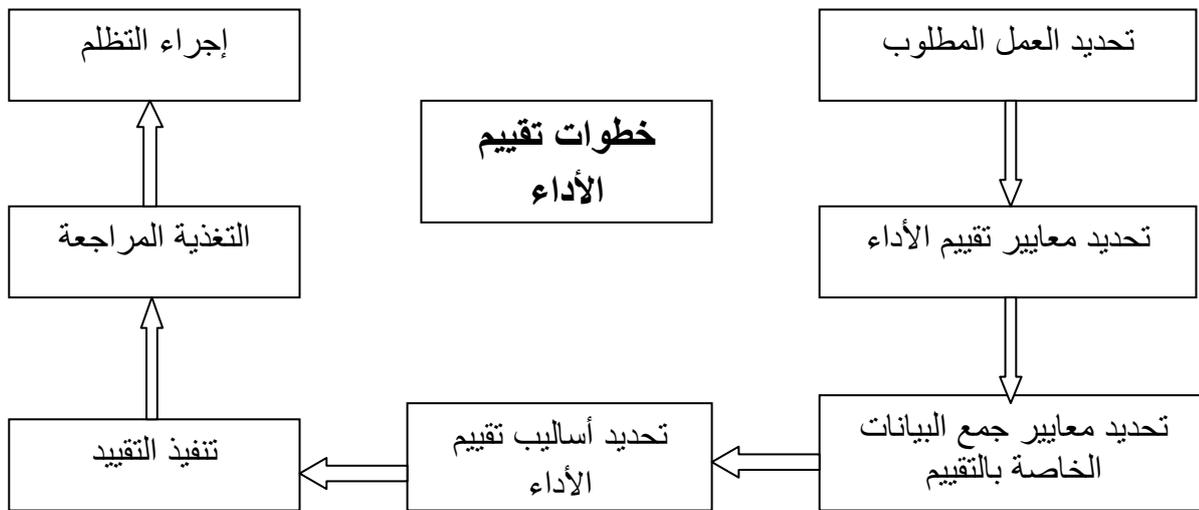
ثانياً: خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم و تشمل على ما يلي:

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- 2- ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم و قياس ذلك.
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد القوة و الضعف.
- 4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.²

وفي مرجع آخر لخص خطوات تقييم الأداء في المخطط الآتي:

شكل 2-2 خطوات تقييم الأداء



المصدر: موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة، فلسطين، 2009، ص 21.

الفرع الثاني: مقومات عملية تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تحقيق حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية التي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء:

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للتوزيع و النشر، الأردن، عمان، 2011، ص 150-151.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

- 1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- 2- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف و معايير ومجالات التقييم و نتائجه(تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير و مجالات التقييم و نتائجه).
- 3- تهيئة نظام فعال للاتصالات يسر نقل و تحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوسين، إدارة الموارد البشرية).
- 4- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، و ما يعد تفوقا و تجاوزا لواجبات الوظيفة.
- 5- معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.
- 6- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.
- 7- تدريب كافة(المرؤوسين) الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف و المعايير الرقابية، و يمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد.
- 8- اتصال فعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة تبادل تتسم بالوضوح و الصراحة و تقبل النقد الموضوعي.
- 9- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، و بالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 10- دورية التقييم على مدار العام، و حتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولا بأول و يوجهه إلى تداركه.
- 11- جعل تقرير تقييم الأداء علنيا و ليس سرا، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته و ضعفه، بحيث يبادر إلى تقادي نقاط الضعف، و تعزيز نقاط القوة.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة و الشروط الاجتماعية و التنظيمية و البيئية ومع مميزات المهمة الممارسة، و أهم هذه الطرق هي:

1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير مثل "توعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... إلخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صف أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة فهي تسمح بالتبويب الإحصائي

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص428.

لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المنتظمة في القائمة.

ورغم بساطة هذه الطريقة و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة.¹

2- طريقة الأحداث الحرجة:

ويقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي (متميز جدا) في أي جزء من الوظيفة و العكس في حالات الإخفاق الشديد، فالحدث الطارئ المفضل يحدث مثلا: عندما يلاحظ عامل المكتب أن الخزينة الموجودة بالمكتب مفتوحة و بها مستندات هامة، ثم يقوم العامل باستدعاء مدير السكرتارية و الذي يقوم باتخاذ الإجراءات المصححة لهذه المشكلة، أما الحدث غير المفضل فيحدث مثلا عندما يفشل عامل البريد في تسليم الطرود البريدية في الوقت المحدد ثم يترتب على ذلك تأخير وصول الطرود إلى أماكنها ساعتين مثلا.

إن أحد مزايا هذه الطريقة أنها تغطي فترة التقييم من خلال الأحداث التي تقع في هذه الفترة، و بسبب أن الأحداث السلوكية تكون محددة فإنها ستخدم في تطوير أداء الموظفين، و ما لم يتم مناقشة الأحداث الطارئة المفضلة و غير المفضلة مع العاملين، فإن هذه الطريقة تفقد قبولها لدى العاملين إلا أنها تفيد في الرضا الوظيفي إذا ما أحسن استخدامها و تم دمجها مع طرق أخرى لتقييم الأداء.²

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوك و الصفات الشخصية له، و هي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف و تقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوسين.
 - خلال مرحلة تقييم الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.³
- إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، و بصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص306.

² - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، بدون دار نشر، مصر، 2009، ص75، 76.

³ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره.

- المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوسين في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد.
 - يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، و ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف و احتياجات التنظيم المختلفة.
 - موافقة الأطراف المعنية(الرئيس و المرؤوس) على معايير القياس و تقييم الأداء.
- ✓ مزايا هذه الطريقة:
- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة عل الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي.
 - تعرف الأفراد ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكاناتهم.
 - تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.
- ✓ عيوب هذه الطريقة:
- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
 - صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات عالية لتحديد الأهداف، و المشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد ك فريق عمل وعندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.¹

4- طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء و أسهلها إذ توجد ثلاث طرق شائعة الاستخدام في طريقة الترتيب(الرتب) و هي:

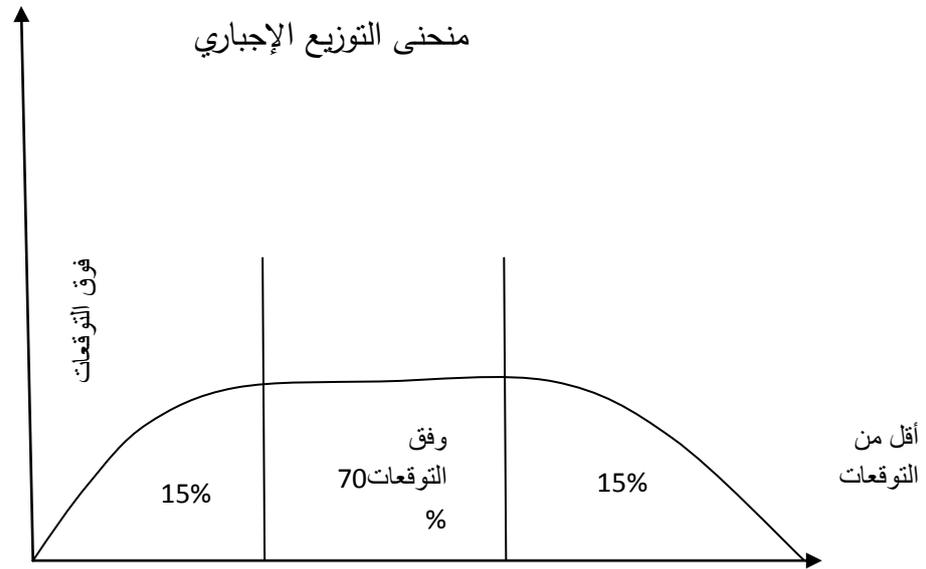
أ-الترتيب التبادلي: و يتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة و يجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة و يكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد تفضيلا في القائمة و يحذف اسمه أيضا من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر و تستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

ب-الترتيب وفق المقارنة الثنائية: ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم و لنأخذ المثال التالي فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول، ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن و في نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل و من

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، بسكرة، 2006، ص42.

أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا و يستنزف جهدا واسعا في انجاز تلك المقارنات.

ج- طريقة التوزيع الإجمالي: وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلا أسلوب التوزيع الطبيعي Normal distribution فالشكل المقابل يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي.



المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقويم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الإعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد صغيرا.²

5- طريقة قوائم المراجعة:

و تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف و يمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة و التي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة و يختار أفضل إجابة في رأيه، و الجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي مثابة الأسئلة في الامتحان.

¹ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 158-159.

² - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 355.

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أم لا حسب رأيه الشخصي بالفرد و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال و تكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا م احتمال التحيز و فيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

- هل لديك أفكار جديدة؟ هل مهتم حقيقة بالعمل؟
- هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟ هل هو مواظب على الحضور؟
- هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟ هل هو سريع الملاحظة و الفهم؟

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين

القيادة الإدارية الجيدة و المناسبة تؤدي إلى بناء علاقات إنسانية و علاقات تعاون بين القادة و المرؤوسين، فالقيادة من أكثر العمليات تأثيراً على سلوك الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمة، فهي تؤثر في أدائهم و في رضاهم عن العمل، فهي علاقة تربط بين القائد و مرؤوسيه.

المطلب الأول : علاقة القائد بجماعة العاملين:

الفرع الأول: القيادة و فريق العمل

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة و هذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي و ما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية تعمل على تطويره لخدمة أهدافها، فإن لم تستطع هذه القيادة تطوير المستقبل ليتلائم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة و غيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي، فهي كقائد السيارة ينظر معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الحين و الآخر يرى ما خلف ورائه.

هذه القيادة تكون قادرة و بكل المقاييس على الإبداع و الخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون و المساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها، و هؤلاء الناس هم عامة القيادة الرئيسية وهو الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص و للمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث سمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق. إنه وجود الفريق يؤدي إلى طمأننة الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق "منطقة الراحة" التي تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة و الطمأنينة ماداموا بداخل هذه المنظمة، و يشعرون بشيء من القلق إذا خرجوا منها.¹

ومما سبق يمكن تعريف فريق العمل بأنه: هو مجموعة الأفراد و العاملين جمعت لغرض مشترك أو هدف معين، حيث يتعاون الأفراد معاً من خلال العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

تتمثل جماعات العمل في الأقسام و الإدارات و اللجان و المجلس و فرق العمل، و يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل من خلال التركيز على فعالية الجماعة و الاهتمام بقيمتها معاييرها و تطوير أهدافها و تماسك الجماعة و ما يطرأ بين أفراد الجماعة من منازعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات و كذلك أسلوب الاتصال بين جماعات العمل.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرض الطريقة التي يتم من خلالها بناء فريق العمل:

¹ - محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، طبعة أولى، 2011، عمان الأردن، ص138-140.

• كيفية بناء فريق العمل: يمر بناء فريق العمل بـ 5 مراحل وهي: مرحلة التدريب- مرحلة تطوير الفريق-مرحلة تطوير التفاعل بين الفرق-مرحلة وضع الأهداف و مرحلة تحقيقها.

1- مرحلة التدريب:

في هذه المرحلة يجتمع مجموعة من المديرين لمدة معينة(غالبا ما تكون أسبوع) في ورشة وهذا لتعلم بعض أساليب و أنماط العمل و خلال هذه المرحلة يتم تقييم المديرين، و العمل على تحسين مهاراتهم في مجال تنمية الفريق و حل المشكلات التي قد تعارضه بالمشاركة.

2- مرحلة تطوير الفريق:

في هذه المرحلة يقوم المديرين بتطبيق ما تدربوا عليه في المرحلة الأولى في واقع عملهم، كما يتم مساعدة المديرين و مرؤوسيههم على العمل مع بعضهم البعض و يتم في هذه المرحلة التركيز على تحسين العلاقات بينهم.

3- مرحلة تطوير التفاعل بين الفرق المختلفة:

حيث تصبح العلاقة بين الفرق و الجماعات المختلفة العاملة علاقة تعاون و تفاعل لخدمة الأهداف المطلوبة و المرجو تحقيقها.

4- مرحلة وضع الأهداف:

وهي المرحلة التي توضع و تحدد فيها الأهداف ووضع خطة لكيفية الوصول إلى تلك الأهداف.

5- مرحلة تحقيق الأهداف:

و تأتي المرحلة الأخيرة و التي خلالها تتحقق الأهداف ضمن فريق العمل.¹

• تنظيم بنية العمل (initiation of structure):

وتشير إلى السلوك الذي يقوم به القائد من خلال تحديد الأدوار و توزيع المهام على أفراد جماعة العمل و توضيح أساليب و إجراءات تنفيذها لهم، و تنظيم و المحافظة على قنوات الاتصال المتبادلة بينهم.

ومن هنا يتم تنظيم بنية العمل من خلال الخطوات التالية:

1- يحدد لكل فرد المهمة الموكلة إليه بدقة.

2- ينتقد العمل السيئ في حينه.

3- يحدد الموعد النهائي الذي يجب أن ينتهي فيه العمل.²

من خلال ما سبق توصلنا إلى أن العمل ضمن الفريق له أهمية كبيرة:

- إحرار نتائج متميزة للفرد و الفريق و المؤسسة.

- تطوير الثقة و التفاني و الفهم بين الأفراد.

¹- سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة 2006، ص55 و ص59-60.

²- طريف شوقي محمد فريج، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ط1، ص88-89.

- إدراك مدى الطاقة المخترنة لدى الأفراد وبناء الثقة والمودة بينهم.
- ممارسة نوع من الإثارة و الفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم البعض.
- التعلم على العمل الجماعي بمتعة.¹

الفرع الثاني: سلوك القادة و المشرفين و أثره في تحديد سلوك المرؤوسين

يؤثر سلوك القادة و المشرفون بصورة مباشرة على سلوك و تصرفات المرؤوسين، لهذا فإن على القائد(المشرف أن يدرك بأن أي تصرف يتصرفه، أو كلام يقوله، يعتبر لدى المرؤوسين ذا معنى، إما عقابا أو ثوابا.

وكلما كان المشرف قادرا على التعامل الإنساني، من خلال مهاراته الإنسانية و الاجتماعية الموروثة و المكتسبة، آخذا بعين الاعتبار، ظروف الأفراد و ميولهم و خبراتهم و دوافعهم الشخصية، و آمالهم المقبلة كلما كان قادرا على رفع روحهم المعنوية و بلورتها في العمل.

فموقف العامل من الإدارة، يتوقف كثيرا على القائد المباشر، واستهجاناته وكما يقول "برنارد" أن سلوك العاملين وموقفهم، ليس إلا صدى مباشر، لأسلوب ممارسة القيادة الذي يتبعه الرؤساء و المشرفون سواء كانوا متحررين، أو متساهلين أو متشددين.

وبعد، فإنه يمكن التعبير عن سلوك القادة أو المشرفين في علاقاتهم بالمرؤوسين في ممارسات كثيرة وربما لا يمكن حصرها، إلا أنه يمكن التركيز على بعض الممارسات الرئيسية التي أهمها:

-أسلوب الرؤساء في منح المكافآت- أسلوب الرؤساء في تحفيز مرؤوسيهم- أسلوب الرؤساء في رفع الأجور... إلخ و سنرى شرح مفصل لها في المطلب الثاني.²

* كيفية تأثير القادة في غيرهم:

قال نابليون: " إنني أحب السلطة، و لكني أحبها في صورة الفنان، أحبها كما يحب الموسيقي الآلة التي يلعب على أوتارها فيخرج أنغاما موسيقية متباينة و لكنها متناسقة ومتألفة"

فهذه هي فكرة "نابليون" حول كون القائد فنان يعزف على آلة مركبة معقدة أحيانا لأن هذه الآلة هي الناس، فالواقع هنا، صفات الفنان من مهارات فنية و جهده الموفق في الاتصال يجب أن تتوافر في القائد عند تأثيره في الآخرين، فهناك مجموعة من العوامل يؤثر بها القائد على مرؤوسيه.³

ومن أهمها: الاقتراح و الإيعاز-التقليد-النصح و الوعظ-الإعلام- إظهار الولاء الودي.

¹ - محمد عبد المقصود محمد، مرجع سبق ذكره، ص141.

² - عيد أبو سكة، علوم الإدارة، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دوفين بباريس)، 1982، ص10، 11.

³ - إدوار داي: فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص29.

- 1- الاقتراح و الإيعاز: إن الرأي و الاقتراح قد يكون مباشر و عادة ما يجيء في مجرد تلميح شفوي يستخدم عادة لبناء القائد أو الاحتفاظ بمكانته و لتجنب زعزعة التابعين بتقتهم بأنفسهم. وتوجد مواقف كثيرة يمكن فيها أن يتأثر المقودون(المرؤوسين) تأثيرا جيدا مرضيا، فمثلا القائد و مكانته يرقيان و يعظمان تبعا لوجود أشخاص بارزين ذوي مكانة بين مناصريه فإن استخدام الأسماء اللامعة في مجالس الإدارة و بين الذين يتولون رعاية الأعمال الخيرية و غيرها من المشروعات الفنية و السياسة، فإن استخدام الأسماء اللامعة هنا لهو في الواقع و تدبير مثالي لتقوية القيادة، لكن يجب على القائد أن يتشدد في البساطة بمجرد أن يكون قد تثبت إقدامه فقد يصير أكثر نفوذا و ذلك نتيجة لتفكير المرؤوسين بأنه هو أيضا "عضو منتظم في الجماعة" و "لا يزهو عليهم" و إنه يبدوا، كواحد منهم.
- 2- التقليد: هو ليس عملا إيجابيا من طرف القائد و إنما هو ناحية يمكن أن يعتمد عليه في الغالبية، فغن حتمية التقليد تعاون على زيادة و تقوية الحس بتضامن الجماعة، فقد يقلد الأفراد عبارات القائد، ثيابه، تمسكه بأسلوب معين، تصريفه للأمور، و تكون هذه عوامل اتحاد داخل الجماعة فهي تعطي شعورا بالألفة.
- 3- النصح و الوعظ: من خلال إلقاء محاضرات فهي وسائل مباشرة ينتفع بها الفرد في المناقشات العامة و هي حقائق شائعة في الدين و التعليم و السياسة فهي وسائل تثير الشغف و الحماس في العمل، فالكثير من القادة انتفعوا من خلال استخدامهم لهذه الوسائل.
- 4- الإعلام و الاتصال: وهو وسيلة للتأثير في الناس، إن اختيار الوسائل الإعلامية يتوقف على حجم و طبيعة مجموعة التابعين الذين يتم الاتصال بهم بهذه الوسائل.
- 5- إظهار الولاء الودي: إظهار الود يقوي من الولاء الشخصي و من هنا تأثير القائد في عقول المرؤوسين حيث يصبح كل منهم يقول "سأفعل أي شيء لأجله".¹ وأيضا ظروف العمل تؤثر على رضا العاملين: و من بينها:
 - قيمة الراتب و مدى تعرضه للخصم
 - الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي
 - عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين
 - عدد ساعات العمل و مواعيده
 - حجم العمل و ملائمته مع قدرات الفرد الشخصية
 - العدالة في معاملة العاملين
 - و أخيرا المشاركة في اتخاذ القرارات.²

¹ إدوارداي، مرجع سبق ذكره، ص30-37.

² دنيا طارق أحمد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و رضا الزبون، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد28، 2011.

المطلب الثاني: مساهمات القائد في تحسين أداء العاملين

يمكن للقائد المساهمة في رفع أداء العاملين و تحسينه و ذلك من خلال:

1- تدريب العاملين.

2- تحفيز العاملين.

الفرع الأول: تدريب العاملين

إن التدريب هو عملية إكساب فرد أو أفراد مجموعة من المعارف و الاتجاهات التي تمكنهم من القيام بعمل ما لم يكن في استطاعتهم القيام به من المعارف و الاتجاهات التي تمكنهم من القيام بعمل ما لم يكن في استطاعتهم القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة، عن ذي قبل، وعلى هذا فإن نتائج التدريب هو حدوث تغير أفضل في الأداء.

2/ عناصر التدريب: تتمثل في: المدرب -موضوع الورشة- المكان- الزمان- شكل الجلسة- المشاركون.

- المدرب: مسهل ومدبر الجلسة.
- موضوع الورشة: و ارتباطه باهتمامات وحاجات المجتمع المحلي أو الفئة المستهدفة.
- المكان: المكان الذي تتعقد فيه الجلسة.
- الزمان: حيث مراعاة تاريخ و توقيت التدريب و مدى ملائمته.
- شكل الجلسة: دائري-مستطيلة-صفوف...إلخ.
- المشاركون: عددهم و طبيعتهم المهنية و العلمية و الثقافية و استعدادهم و طبيعة مشاركتهم.
- المواد المساعدة: مثل المواد المقروءة و المسموعة و المرئية...إلخ.¹

3/أساليب التدريب الرئيسية:

- المحاضرات: وهي حديث يلعبه شخص معين لديه المعرفة و المعلومات عن الموضوع، مقدما مختلف النقاط في تسلسل يؤدي إلى نتيجة أو خاتمة في النهاية.
- ورشة العمل: وتشبه أي لقاء عمل، إذ يشارك كافة الحضور بشكل فعال، وهم سيتحصلون على معارف جديدة يطبقونها على عملهم و يتعرفون على أنماط متطورة في التعامل و يتعلمون مهارات جديدة.
- الحلقات الدراسية: هي نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للمناقشة و تهدف إلى تعليم المشاركين و تثقيفهم بشأن قضية تحظى باهتمام عريض، ويتألف برنامج الحلقة الدراسية عادة من مجموعة من المحاضرات و الندوات في مواضيع تتدرج تحت المحور الرئيسي للحلقة، و قد تشمل الحلقة الدراسية أحيانا على ورشة عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد.

¹ - سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، مصر القاهرة، ط1، 2013، ص23.

- المؤتمرات: تستخدم عاد ل طرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات و يضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مقدما، و يشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة، بما فيها المحاضرات، و الندوات و غيرها.
- التدريب الفردي: وهي نقل مبشر للمهارات و الأفكار من شخص متمرس إلى شخص أقل خبرة.
- ندوة المختصين: وهي التي يشترك فيها من على منصة الحديث عدد من المتحدثين المختصين، وعادة يبدأ كل عضو بحديث مختصر لمدة 10 دقائق تقريبا، متناولا جانبا من جوانب الموضوع، أو معبرا عن وجهة نظره اتجاه الموضوع عامة.¹

4/أدوات تقويم البرامج التدريبية:

- تتعدد أدوات تقييم البرامج التدريبية حسب طبيعة البرنامج و موضوعات الدراسة وفئات و مستويات المتدربين و الإمكانيات المتاحة و قدرات المتدربين و قد أورد لعزيزي بعض هذه الأدوات:
- الاختبارات: هي عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب إلى المتدربين بغرض الوصول إلى تقويم الأداء.

- المقابلة: وهي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب و بين المتدربين وذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف و المهارات و الاتجاهات، وهي عبارة عن أسئلة معدة مسبقا تهدف إلى التعرف على الحاجات التدريبية للمتدربين من خلال مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب و المتدربين.
- الاستبيان: وهي عبارة عن استمارة تحتوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى إجابة عنها و يقوم بإعدادها الخبراء في التدريب و مخططوا البرامج و المنسقون و كذلك المدربون و تهف إلى التعرف عن الاحتياجات و تقويم البرامج التدريبية.

- تحليل المشكلات: هو أسلوب يعني بقيام المتدربين بدراسة مشكلة معينة و أخذ انطباعاتهم حول أسباب وقوعها و كيفية علاجها، و تحديد الإجراءات اللازمة لحلها.

- التقارير: وهي المتأنية للتقارير و السجلات لبيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها بالتدريب و بذلك يمكن القول أن أساليب التقويم يعدها المدرب لتساعده في عملية تقويم البرنامج التدريبي، وبذلك تكون أدوات لا تصلح إلا للأهداف التي وضعت من أجلها و من هنا كانت أدوات كثيرة ومتنوعة لتواجه المجالات المختلفة، وبصفة عامة تستخدم أدوات التقويم في حالة تحقيق صلاحية النظام الآتي:

- تحديد ما إذا كانت مكونات نظام التدريب أو التطوير تعمل كما هو مستهدف.
- ضمان تفاعل على كل مكونات النظام بعضها مع بعض بالشكل الذي تصوره مصمم النظام.
- التأكد من أن الإجراءات ستؤدي إلى النتائج المستهدفة.²

¹ - هشام طالب، دليل التدريب القيادي، تصميم الغلاف، مكتب لندن المعهد العالمي للفكر الإسلامي سلسلة التنمية البشرية، ط2، 1995، ص210-211.

² - سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية و التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 2013، ص42-43.

الفرع الثاني: التحفيز

1- الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات عميقة في الكيان البشري و تشعره بأنه إنسان له مكانة و أنه مقدر في عمله، و اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة. ففي الدنيا يقول النبي-صلى الله عليه وسلم- [من صل عليّ صلاة واحدة صلى الله بها عليه عشرًا].¹ والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك و غيره للتشجيع على الخير.

ويقول تبارك وتعالى: { هل جزاء الإحسان إلا الإحسان } [الرحمان:60]

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، و يفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتعبية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.¹

إن المدير الفعال لاقتناعه باختلاف هرم الحاجات الإنسانية عند الناس يتعامل مع كل منهم بأسلوب التحفيز الذي يحركهم فهو لا يستخدم النقود دائما لتحفيز كل الناس إيجابا أو سلبا، ولكنه يعرف يستخدم كل أنواع الحوافز ابتداء من الكلمة الطيبة إلى العتاب إلى الكلمة الصارمة التي في محلها إلى الجائزة المادية.² ومن هنا فإن التحفيز Motivation هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم، و إكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر.

2-أنواع الحوافز: هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن اختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم و إشباع حاجاتهم من هذه الأنواع نذكر بإيجاز ما يلي:³

الجدول 1-2 يوضح أنواع الحوافز

أ- التصنيف الأول:

حوافز مادية	حوافز مالية	حوافز معنوية
<p>مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ظروف عمل ملائمة • تحسين بيئة العمل 	<p>مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحصول على الراتب • أجر الوقت الإضافي 	<p>مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الثناء والمدح و التشجيع. • التقدير: الحوافز التقديرية نشر

¹ - زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص162.

² - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية و الإبداعية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص251.

³ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص153-159.

<ul style="list-style-type: none"> • تحسين أدوات العمل • توفير أدوات حديثة للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • العلاوات الدورية • العلاوات الاستثنائية • البدلات • المكافآت المالية • بطاقات السفر 	<ul style="list-style-type: none"> • الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة • خطابات الشكر و التقدير • بطاقات التهئة. • كؤوس، ميداليات الإنجاز • التدريب
---	---	---

ب- التصنيف الثاني:

حوافر فردية مثل:	حوافر جماعية مثل:
وهي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات	وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مادية و قد تكون إيجابية أو سلبية فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك، وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقرها الإدارة.

ج- التصنيف الثالث:

مثل:	مثل:
<ul style="list-style-type: none"> • التحذير • التوبيخ • الإنذار • التحويل للتحقيق • الجزاءات • الخصم من الراتب • إلغاء الوقت الإضافي • نش الاسم في القائمة السوداء • حجب المعلومات • حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> • وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، قد تكون معنوية أو مالية أو مادية و الأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافر الإيجابية. ويمكن إضافة الأمثلة التالية: • توفير المعلومات • إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.

- د_ التصنيف الرابع:¹



مثل:	مثل:
<p>ويقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة، ومن أمثلتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الثناء و الشكر • إزجاء المديح • خطاب تقدير غير رسمي 	<p>ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة ومن أمثلتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الترقيات • العلاوات

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سبق ذكره، ص161.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا لهذه النتائج أن:

- ✓ الموارد البشرية هي أهم الموارد بالمنظمة وهي الدعامة الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمة فالعاملون هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير.
- ✓ أن أداء العاملين عن حصيلة تفاعل عاملين وهما القدرة و الدافعية معا له مكونات، مثل ما له عوامل مؤثرة فيه.
- ✓ أن تقييم الأداء يعد من أهم العمليات الإدارية التي تسعى إلى قياس أداء العاملين حيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة كما أن له أهمية كبيرة على مستوى كل من: المديرين، الفرد
- ✓ توجد علاقة وطيدة بين القائد و أداء العاملين حيث أن القائد الناجح هو الذي يسعى للمساهمة في رفع أداء عامله ودفعهم لتحقيق إنجازات متميزة وذلك عن طريق التحفيز و التدريب.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لواقع القيادة الإدارية في مديرية
التربية لولاية ميلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري و النمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدمه للتأثير في مرؤوسيه لدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم ننتقل إلى الميدان أو إلى أرض الواقع لاكتشاف مدى توافر و تطبيق تلك الأساليب القيادية من طرف القادة ومدى مساهمتها في التأثير على العاملين داخل المؤسسة. لذا كان من الضروري أن نخصص هذا الفصل الأخير لدراسة القيادة الإدارية في إحدى المؤسسات، فوق اختيارنا على أحد المؤسسات الإدارية ألا وهي مديرية التربية لولاية ميله.

من خلال منهج الاستبيان الذي سوف تعتمده في هذا الفصل نحاول الوصول إلى الإجابة عن التساؤل التالي: إلى أي مدى نجح قادة مديرية التربية لولاية ميله في التأثير على مرؤوسيهم لرفع مستوى الأداء؟

ولهذا فقد قسم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث 1: تقديم عام حول مديرية التربية لولاية ميله

المبحث 2: عرض الاستبيان وعينة الدراسة

المبحث 3: تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية التربية لولاية ميلة

كانت دراستنا تنطبق على مديرية التربية و التي تتجلى في: المفهوم والنشأة و المهام و كذلك هيكلتها ومختلف المصالح التي تحتوي عليها.

من خلال هذا المبحث نحاول التعريف بمكان التربص المتمثل في مديرية التربية لولاية ميلة وذلك من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول : نشأة وتطور مديرية التربية

1/النشأة:

بعدما استرجعت الجزائر سيادتها سنة 1962م عرفت الإدارة المدرسية على مستوى الولاية عدة تغيرات، أسست وزارة التربية الوطنية الأولى في سبتمبر 1962 وتغير نظام Rectorat الذي ورثناه من العهد القديم، فحضت كلمة Rectorat لرئيس الجامعة وحولت جميع صلاحياته الخاصة بالتعليم الابتدائي، المتوسط و الثانوي إلى المديريات المركزية بالوزارة.

من سنة 1962 إلى غاية 1969 كانت الإدارة المدرسية الولائية تسمى مفتشية الأكاديمية يرأسها مفتش الأكاديمية الذي يمثل وزير التربية في العمالة(الولاية حاليا)، يشرف إداريا و تربويا على جميع المؤسسات التعليمية و التكوينية عمومية كانت أو خاصة.

وفي 23 مايو 1969 أصدرت الأمرية رقم: 38/36 المتضمنة قانون الولاية، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة هيئة ممرزة لها مجلس شعبي ولائي ومجلس تنفيذي يرأسه الوالي، حولت للمجلس التنفيذي جميع الصلاحيات الممارسة من قبل مختلف المصالح التابعة للوزارات، وعليه حولت مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية، ثم من 1986 إلى 1990 غير اسمها إلى قسم استثمار الموارد البشرية الذي كان يجمع بين 4 قطاعات: التربية و التكوين المهني، الشبيبة و الرياضة و الثقافة.

أما في المرحلة الحالية فحسب المرسوم التنفيذي رقم: 174/90 المؤرخ في: 09 يوليو 1990 الذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و سيرها، و المرسوم التنفيذي رقم¹ 404/05 المؤرخ في: 17 أكتوبر 2005 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 174/90 المؤرخ في: 09 يوليو 1990، و القرار الوزاري المؤرخ في: 02 يوليو 2002 يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية و كاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر، تغيرت من جديد الإدارة المدرسية، وأطلق اسم مديرية التربية عل الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية واسم مدير التربية على المسؤول عن هذه المديرية.

¹ - عيشي فراح، مديرية التربية مهامها و تنظيم هيكلها، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، السنة 2012/2013، ص1.

2/ مفهوما:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة للسلطة المركزية لوزارة التربية، تقوم بتطبيق قوانين و تعليمات في مجال التربية و التكوين المهني، تتضمن عدة مصالح وكل مصلحة مجموعة من المهام وهذا ما سنراه في المطلب 2 و3.

المطلب الثاني: مهام مديرية التربية

تتمثل المهام و الصلاحيات التي يجب أن تتكفل بها مديرية التربية فيما يلي:

- 1- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و التعليم الثانوي و التكوين على مستوى قطاع التربية و تنسيقها و متابعتها.
- 2- الاتصال مع الهياكل و الهيئات المعنية لتوفير الشروط اللازمة لأداء الأنشطة المدرسية و الموازية للمدرسة و السير الحسن لمؤسسات التربية التابعة للقطاع.
- 3- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم و القيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.
- 4- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها و تحليلها و القيام بكل العمليات اللازمة لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- 5- تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية.¹
- 6- التنظيم و المتابعة و المراقبة لمؤسسات التربية الموضوعة تحت وصاية وزير التربية الوطنية.
- 7- تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي.
- 8- القيام بتعيين الموظفين التربويين و الإداريين و التقنيين و أعوان الخدمة في المؤسسات التربوية و متابعة و تسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به في العمل.
- 9- تنظيم الامتحانات و المسابقات التابعة للقطاع.
- 10- تنظيم عمليات التوجيه و التقويم المدرسي و تنفيذها.
- 11- تنظيم عمليات تكوين موظفين وتحسين مستواهم و تجدي معارفهم.
- 12- تنظيم نشاط التفتيش و تنفيذه بالاتصال مع الأجهزة المعنية.
- 13- ترقية الأنشطة التربوية و الثقافية و الرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع الأجهزة و الجمعيات المعنية.
- 14- احترام مقاييس حفظ الصحة و الأمن في مؤسسات التربية التابعة للقطاع.

¹ - غيشي فراح، المرجع سبق ذكره، ص2-3.

*تعيين مدير التربية ومهامه:

1/تعيينه: يعين مدير التربية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير التربية، و يعتبر أمرا بالصرف، و يتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية بالولاية وإفادته بكل المعلومات التي يطلبها منه.

2/مهامه: يقوم مدير التربية تحت سلطة وزير التربية بالمهام التالية:

- ← إنعاش مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و الثانوي ومتابعتها وتنسيقها.¹
- ← السهر على السير الحسن للمؤسسات التربوية.
- ← إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- ← جمع الإحصاءات المدرسية و متابعتها ومعالجتها و تحليلها والقيام بالتحقيقات في هذا المجال.
- ← السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- ← السهر على تنظيم المؤسسات التربوية ومراقبتها إداريا و تربويا.
- ← السهر على تطبيق البرامج و المواقيت الرسمية والتنظيم المدرسي.
- ← تسبير شؤون الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين والأعوان في المؤسسات.
- ← تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي.
- ← القيام بعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- ← تنظيم نشاط أسلاك التفتيش.
- ← إنعاش الأنشطة التربوية، الثقافية و الرياضية في الوسط المدرسي.
- ← السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة و الأمن في المؤسسات التعليمية.

ويساعد المدير أيضا كاتب عام يعين بموجب قرار من وزير التربية.²

المطلب 3: تنظيم مديرية التربية (الهيكل التنظيمي لمديرية التربية)

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 02 يوليو 2002 و الذي يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات و مفتشية أكاديمية ولاية الجزائر وخصوصا المادة 18 و التي تنص على: تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية يساعده كاتب عام، في كل من ولاية: ميلة، أم البواقي ومستغانم، و غليزان وبرج بوعريرج و عنابة و جيجل و المسيلة و سيدي بلعباس ومعسكر و عين الدفلى و المدية و البويرة و بومرداس و الشلف و تيبازة و سكيكدة و تيارت، على ما يلي:

¹ - غيشي فراح، المرجع سبق ذكره، ص2-3.

² - غيشي فراح، المرجع سبق ذكره، ص3.

- 1- مصلحة البرمجة و المتابعة.
- 2- مصلحة المالية و الوسائل.
- 3- مصلحة التمدرس و الامتحانات.
- 4- مصلحة المستخدمين.
- 5- مصلحة التكوين و التفتيش.
- 6- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

وعليه فإن مديرية التربية لولاية ميله تتكون من المصالح الموضحة سابقا وهذه المصالح بدورها تضم مجموعة من المكاتب بهدف السهر على متابعة مهام مديرية التربية و تأديتها على أكمل وجه، وذلك وفقا لما يلي:

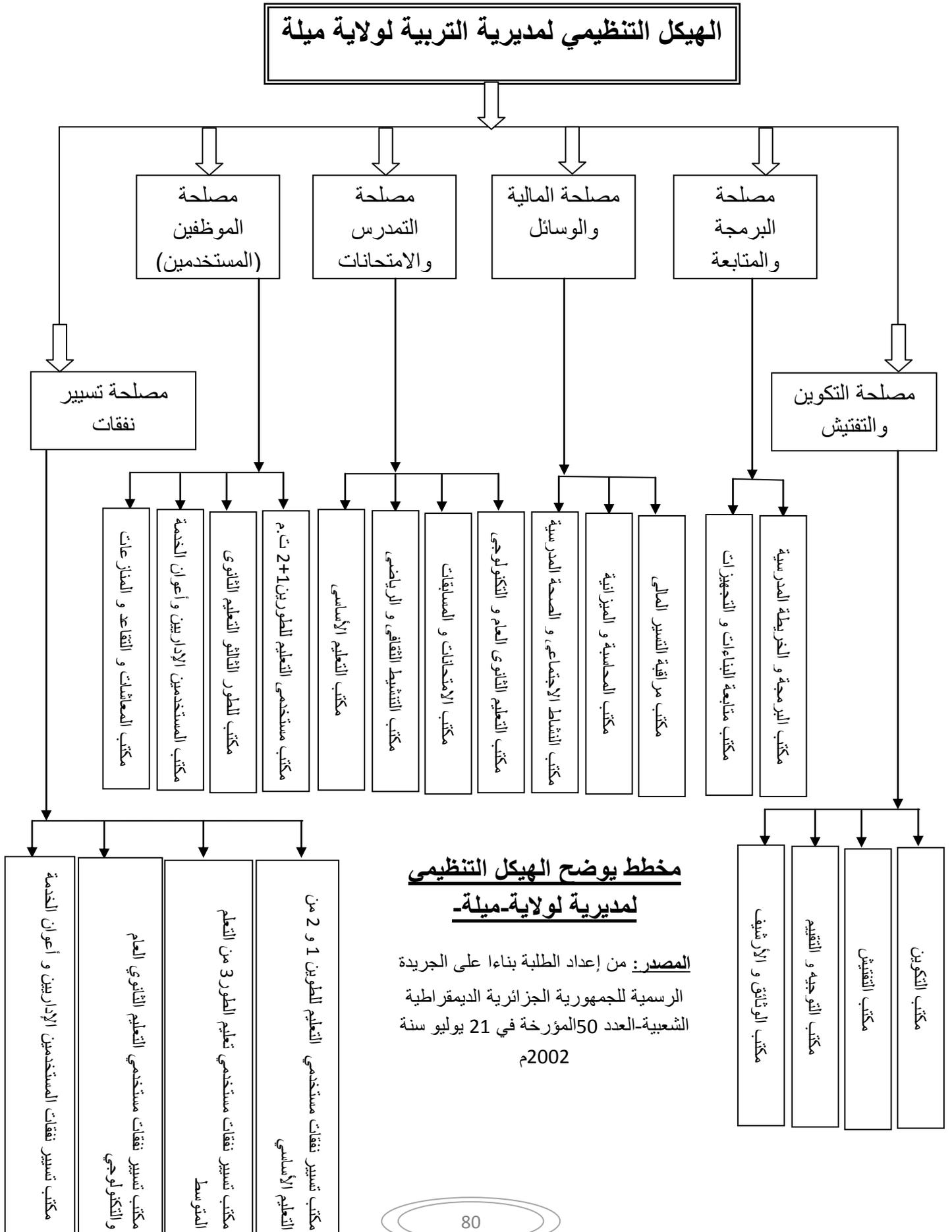
- ← مصلحة البرمجة و المتابعة: وتضم مكتبتين وهما:
 - مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية.
 - مكتب متابعة البناءات و التجهيزات المدرسية.¹
- ← مصلحة التمدرس و الامتحانات: وتتكون من 4 مكاتب وهي:
 - مكتب التعليم الثانوي العام و التكنولوجي.
 - مكتب الامتحانات و المسابقات.
 - مكتب التنشيط الثقافي و الرياضي.
 - مكتب التعليم الأساسي.
- ← مصلحة الموظفين(المستخدمين): وهي الأخرى تضم 4 مكاتب
 - مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول و الثاني من التعليم الأساسي.
 - مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي و مستخدمي التعليم الثانوي العام والتكنولوجي.
 - مكتب المستخدمين الإداريين و أعوان الخدمة.
 - مكتب المعاشات و التقاعد و المنازعات.²
- ← مصلحة التكوين و التفتيش: وتتكون من 4 مكاتب
 - مكتب التكوين
 - مكتب التفتيش
 - مكتب التوجيه و التقييم
 - مكتب الوثائق و الأرشفة

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50 المؤرخة في 21 يوليو 2002م، مادة 6 مادة 26.

- ← مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: وتتكون من 4 مكاتب وهي:
- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول و الثاني من التعليم الأساسي.
 - مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي.
 - مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي العام و التكنولوجي.
 - مكتب تسيير نفقات مستخدمي الإداريين و أعوان الخدمة.
- ← مصلحة المالية و الوسائل: وتضم 3 مكاتب:
- مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات.
 - مكتب المحاسبة و الميزانية.
 - مكتب لنشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.¹

¹ - غيشي فراح، المرجع سبق ذكره، ص4-5.

شكل 3-1- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية - ميلة -



المبحث الثاني : عرض الاستبيان و عينة الدراسة

بعد أن تعرضنا في الجانب النظري إلى الصفات الواجب توفرها في القادة الإداريين كي ينجحوا في أداء مهامهم و تعرفنا على مختلف أنماط القيادة التي يتبعها القادة في التأثير على مرؤوسيههم ، لذلك نحول معرفة مدى توافر هذه السمات و الأنماط لدى قيادة مديرية التربية من خلال دراسة الإجابات التي تضمنها محتوى الاستبيان.

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

- يعتبر الاستبيان أداة مناسبة لجمع المعلومات عن العينة المدروسة فهو يتمثل في استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المختلفة يتم توجيهها لعينة ضمن المجتمع المدروس.

- إن الاستبيان يعوض و يكمل طريقة المقابلة في جميع المعلومات ، و التي قد تتطلب وقتا طويلا كونها تتم مع كل فرد ضمن العينة ، أما طريقة الاستبيان فتقتصر على توزيع استمارة الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها ، وهذا لا يستغرق وقت طويل ، حيث أن أكثرها وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة ، لذلك هي تحظى بتعاون أفراد العينة أكثر.

الفرع الأول : هدف الاستبيان

- يهدف هذا الاستبيان الموجه للموظفين في مديرية التربية في كل مصلحة إلى معرفة مدى توافر الصفات القيادية في قادتهم و نمط القيادة الذي يتبعه قائدهم و سلوك القادة اتجاه مرؤوسيههم و مدى تأثير نمط القيادة على أداء الموظفين و أخيرا معرفة النمط المثالي المطلق في كل مصلحة و هذا طبعا بالرجوع إلى وجهة نظر الموظفين بمديرية التربية باعتبار أن الاستثمارات موجهة إليهم.

الفرع الثاني : طريقة انجاز الاستبيان

قمنا بإعداد الاستمارة من أسئلة تم جمعها و غربلتها من عدة أطروحات ماجستير ، و مواقع انترنت و أيضا بمساعدة الأستاذ المؤطر و أيضا باستشارة بعض الأساتذة ، وبعد إطلاع و موافقة الأستاذ المؤطر على هذه الاستمارة بعد قيامنا بالتعديلات اللازمة بعد ذلك تم توزيعها على أفراد العينة محل الدراسة و هذا على مستوى مصالح مديرية التربية الستة.

المطلب الثاني: محتوى و خصائص الاستبيان

لكي يتمكن القادة من تحسين و رفع مستوى أداء العاملين (المرؤوسين) يتوجب عليهم النظر في محددات أداء هؤلاء المرؤوسين و هذا من خلال تقديم الدعم و المساعدة أثناء العمل مع توفير الحوافز التي تشبع حاجاتهم و لهذا استعملت هذه المحددات للحكم على مدى تأثير نمط القائد المتبع على أداء المرؤوسين في مديرية التربية.

الفرع الأول : مستوى الاستبيان

- إن مضمون الاستبيان يمثل عنصر مهم و فعال في نجاح وظيفته التي تتمثل في أنه أداة لجمع المعلومات و هذا ما يسهل على أفراد عينة الدراسة ملء الاستمارة كما يسهل عملية التحليل ، لهذا قسمنا الاستبيان الموجه للموظفين لكل مصلحو من مصالح مديرية التربية إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول : المعلومات (البيانات) الشخصية.

المحور الثاني : أساليب القيادة الإدارية.

المحور الثالث : أداء الموارد البشرية.

أولاً: المعلومات (البيانات) الشخصية:

- نتناول التعريف بعينة الدراسة المتمثلة في الموظفين على مستوى كل مصلحة من مصالح مديرية التربية.

ثانيا : أنماط القيادة الإدارية:

- و لقد وقع اختيارنا على ثلاثة أنماط رئيسية و هي : النمط الأوتوقراطي و النمط الديموقراطي و النمط الحر (السببي) ، هما يساعدنا على إصدار حكم محدد على أسلوب القيادة الذي يتبعه قائد كل مصلحة و أيضا يساعدنا على اختيار النمط المناسب لكل مصلحة و هذا من حيث الاهتمام بالعمل أو العلاقات الإنسانية.

ثالثا : أداء المرؤوسين على مستوى مديرية التربية:

- و يهدف هذا المحور إلى معرفة أداء العاملين في مديرية التربية و مدى تفاعلهم و أيضا التوصل إلى مدى تأثير القادة باستعمال أسلوبهم على أداء العاملين ، و للتوصل لبلوغ الأداء المتميز و الفعال لمديرية التربية.

الفرع الثاني : خصائص عينة الاستبيان:

تتمثل هذه الخصائص في مجموعة من المعايير كالجنس و السن ، مستوى التعليم و الأقدمية و ذلك بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة عن الموظفين في مديرية التربية.

1-توزيع العينة حسب الجنس:

يهدف بالسؤال عن جنس الموظف إلى معرفة مدى درجة العدالة و المساواة بين النساء و الرجال في شغل المناصب و هذا على مستوى المديرية.

2- توزيع العينة حسب السن:

و يهدف السؤال عن السن إلى معرفة أي الفئات العمرية ينتمي إليها الموظفين و هذا ما يمكننا من استنتاج بعض الأسس التي يعتمد عليها القادة في تعيين موظفيهم.

3- المستوى التعليمي:

و يهدف السؤال عن المستوى التعليمي إلى معرفة المكانة العلمية التي يحتلها الموظفون على مستوى مديرية التربية ، و هل تعتبر الشهادة العلمية معيار لشغل المناصب العليا في المديرية.

4- الأقدمية في الوظيفة :

و هذا لمعرفة المدة التي يكون قد قضاها الموظفون في منصبهم.

5- المصلحة:

و هذا لمعرفة كل موظف في أي مصلحة يعمل.

المبحث الثالث: علاقة أنماط القيادة الإدارية بأداء الموارد البشرية:

سنقوم في هذا المبحث بتحليل الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على مجتمع الدراسة و المتمثل في الموظفين على مستوى مصالح مديرية التربية لولاية ميلة

المطلب الأول : عرض و تحليل الاستبيان:

المحور الأول : المعلومات العامة

جدول (3-1) عينة المعلومات العامة

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين		مصلحة التكوين و التفتيش		مصلحة المستخدمين		مصلحة التمدريس و الإمتحانات		مصلحة المالية و الوسائل		مصلحة البرمجة و المتابعة		المصالح
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الخصائص
الجنس												
%60	3	%60	3	%40	2	%60	3	%40	2	%20	1	ذكر
%40	2	%40	2	%60	3	%40	2	%60	3	%50	4	أنثى
الخبرة												
أقل من 5 سنوات												
%60	3	%20	1	%20	1	%40	2	%40	2	%50	4	
%0	0	%40	2	%0	0	%0	0	%20	1	%0	0	
من 5 إلى 10 سنوات												
%40	2	%40	2	%50	4	%60	3	%40	2	%20	1	
من 10 فما فوق												
السن												
أقل من 25 سنة												
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%20	1	%0	0	
%60	3	%40	2	%20	1	%60	3	%40	2	%50	4	من 25 إلى 36
%40	2	%40	2	%40	2	%20	1	%0	0	%20	1	من 35 إلى 45
%0	0	%20	1	%40	2	%60	3	%40	2	%0	0	من 45 فما فوق
مستوى التعليم												

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع القيادة الإدارية في مديرية التربية لولاية ميله

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ماجستير
5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	ليسانس
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بكالوريا
0	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0	ثانوي فأقل
1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	الرتبة المهنية
4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	تقني
4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	موظف

نقوم بوضع رموز لمختلف المصالح:

- (1) مصلحة البرمجة و المتابعة نرمر له بالرقم (1)
- (2) مصلحة المالية و الوسائل نرمر لها بالرقم (2)
- (3) مصلحة التمدرس و الامتحانات نرمر لها بالرقم (3)
- (4) مصلحة المستخدمين نرمر لها بالرقم (4)
- (5) مصلحة التكوين و التفتيش نرمر لها بالرقم (5)
- (6) مصلحة تسيير نفقات المستخدمين نرمر لها بالرقم (6)

بالنسبة للمصلحة (1): من نتائج الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة إناث بنسبة 80% و قد تراوحت أعمارهن بين 25 سنة و نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة حيث بلغت 80% و تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 20% ، كما أن أكثر أفراد العينة عبارة عن حاملي لشهادة الليسانس برتبة موظف إداري ، إذ أن أقدمتهم لا تتعدى 5 سنوات بنسبة 80% .

بالنسبة للمصلحة (2): من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث 60% و الذكور 40% في حين أن سن غالبية أفراد العينة يتراوح ما بين 25 إلى 45 سنة فما فوق بنسبة 80% ، و ينحصر مستواهم التعليمي بين مستوى ثانوي فأقل بنسبة 60% و الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 40% كما نلاحظ أن 40% من أفراد العينة تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 10 سنوات و نفس النسبة لمن لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات كما يمكن الإشارة إلى أن جميع أفراد العينة موظفين إداريين .

بالنسبة للمصلحة (3): يوضح لنا الجدول السابق أن أفراد العينة جلهم رجال بنسبة 60% حيث حصلت الفئة العمرية التي يتراوح سنها بين 25 سنة إلى 35 سنة على أعلى نسبة تقدر بـ 60% و الفئة العمرية التي

سناها أكبر من 35 سنة حصلت على نسبة 40% ، في حين أن أفراد العينة معظمهم حاملين لشهادة البكالوريا و الليسانس بنفس النسبة و المتمثلة في 40% ، كما نلاحظ أن غالبية الأفراد موظفين.

بالنسبة للمصلحة (4): من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين في هذه المصلحة إناث بنسبة 60% و أعمارهم تتراوح بين 35 سنة إلى 45 سنة فما فوق بنسبة 40% ، كما تتميز العينة من ناحية المستوى التعليمي بأن أغلبهم ذو مستوى ثانوي فأقل بنسبة 60% ثم يليهم الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 40% و تظهر خصائص العينة أيضا أن منهم 80% لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات و تليها 20% خبرتهم أقل من 5 سنوات ، أما من حيث الوظيفة فمعظمهم موظفين.

بالنسبة للمصلحة (5): يتكون أفراد العينة في هذه المصلحة من 60% ذكور و 40% إناث و يتبين من خلال الجدول أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة بنسبة 40% و تليها الفئة العمرية ما بين 45 سنة فما فوق بنسبة 20% في حين أن أغلب الموظفين في هذه المصلحة حاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 60% ، و خبرتهم تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات فما فوق بنسبة 40% كما أن معظم أفراد العينة عبارة عن موظفين .

بالنسبة للمصلحة (6): من خلال ملاحظتنا للعينة نجد أنها مكونة من 60% ذكور و 40% إناث و معظمهم ذو مستوى ثقافي جامعي حيث أنهم حاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 80% ثم تليها 20% للحاصلين على شهادة الماجستير ، كما أن جل أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية ما بين 25 سنة إلى 35 سنة بنسبة 60% و بين 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة 40% و أفراد هذه العينة موظفين.

المحور الثاني : أنماط القيادة المتواجدة بمختلف المصالح :

يوضح الجدول الموالي أنواع أنماط القيادة السائدة في المصالح الستة في المديرية كما يلي:

جدول (3-2) عينة النمط الديمقراطي

المصلحة	مصلحة البرمجة و المتابعة		مصلحة المالية و الوسائل		مصلحة التمدرس و الامتحانات		مصلحة المستخدمين		مصلحة التكوين و التفقيش		مصلحة تسيير نفقات المستخدمين	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
النمط الديمقراطي												
هل يحدد قائدك السياسات و يضع الخطط و												

												الأهداف من خلال الحوار و المناقشة؟
%80	4	%80	4	%60	3	%60	3	%40	2	%60	3	نعم
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%20	1	%40	2	لا
%20	1	%20	1	%40	2	%40	2	%40	2	%0	0	أحيانا
												هل يقوم قائدك بتقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة و يقتضي مصلحة العمل؟
%80	4	%80	4	%100	5	%80	4	%80	4	%80	4	نعم
%0	0	%20	1	%0	0	%20	1	%20	1	%20	1	لا
%20	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أحيانا
												يبدى رئيسك اهتماما بمواهبك و إبداعاتك المهنية و هو ما يدفعك لتحسين عملك؟
%100	5	%80	4	%80	4	%80	4	%60	3	%60	3	نعم
%0	0	%0	0	%20	1	%20	1	%40	2	%40	2	لا
%0	0	%20	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أحيانا
												يسمح لك قائدك بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟
%60	3	%80	4	%60	3	%60	3	%60	3	%60	3	نعم
%20	1	%20	1	%40	2	%40	2	%40	2	%40	2	لا
%20	1	%0	0	%20	1	%0	0	%0	0	%0	0	أحيانا

تشعر بأن رئيسك ودي في تعامله؟											
4	%80	4	%80	4	%80	2	%40	3	%60	3	%60
1	%20	1	%20	1	%20	2	%40	1	%20	0	%0
0	%0	0	%0	0	%0	1	%20	1	%20	2	%40
القائد هو موضوعي وله دور بناء في الثناء و النقد؟											
5	%100	4	%80	5	%100	3	%60	4	%80	4	%80
0	%0	1	%20	0	%0	1	%20	1	%20	0	%0
0	%0	0	%0	0	%0	1	%20	0	%0	1	%20

من خلال الجدول أعلاه : نقوم بتفسير البيانات التي يتضمنها عن طريق عدة معايير و أهمها :

معيار 1: معيار الحوار و المناقشة: نرى أن 80% من أفراد المصلحة رقم 695 تتفق على أن القائد

يستعمل أسلوب الحوار و المناقشة عند وضعه للخطط و الأهداف ، ثم تليها 60% في بقية المصالح. وعليه يمكن القول أن غالبية الأفراد في مختلف المصالح يثبتون وجود هذا المعيار في القائد فعلا.

معيار 2: اهتمام القائد بالمواهب: نلاحظ أن القائد يعطي اهتمام بمواهب و إبداعات المرؤوسين و هذا ما

وضحته أجوبة أفراد العينة في شتى المصالح إذ أن نسبة الإجابة بنعم متقاربة من مصلحة لأخرى و التي تراوحت ما بين 60% إلى 100% .

معيار 3: المشاركة في اتخاذ القرارات: تظهر دراستنا أن القائد يقوم بمنح فرصة للمرؤوسين بمشاركته في

اتخاذ القرارات و هذا في جميع المصالح بنسبة 60% إلى 80%.

معيار 4: التعامل مع المرؤوسين : توضح البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن القائد يتعامل مع

مرؤوسيه بشكل ودي بنسبة 80% في المصلحة رقم 1 و 2 و 3 و 60% في باقي المصالح ، كما يرى معظمهم أن القائد يلعب دور رئيسي في الثناء و النقد بنسبة 80%.

من خلال هذه المعايير نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن النمط السائد في جميع المصالح هو النمط الديمقراطي ، وذلك لأن نسبة الإجابة بنعم على خصائص هذا النمط كانت دوما عالية و لا تقل عن 60% ، و

عليه يمكن القول بأن نمط القيادة الديمقراطي موجود و بكثرة في مختلف المصالح. و فيما يلي نحاول معرفة مدى إمكانية تواجد باقي الأنماط في المصالح هل بنسبة كبيرة أم ضعيفة

جدول (3-3) عينة النمط الأوتوقراطي

مصلحة تسيير نققات المستخدمين		مصلحة التكوين و التفتيش		مصلحة المستخدمين		مصلحة التمدريس و الامتحانات		مصلحة المالية و الوسائل		مصلحة البرمجة و المتابعة		المصلحة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النمط الأوتوقراطي
%0	0	%40	2	%20	1	%20	1	%20	1	%40	2	يتدخل قائدك بكثرة في إنجاز عملك؟
%60	3	%40	2	%0	0	%80	4	%60	3	%20	1	نعم
%40	2	%20	1	%80	4	%0	0	%20	1	%40	2	لا
												أحيانا
												إذا كان جوابك بنعم فهل هذا يشعرك بأنه قليل الثقة بك و هو ما يثبط حافزيتك للعمل و تحسينه؟
%20	1	%20	1	%20	1	%0	0	%0	0	%20	1	نعم
%40	2	%40	2	%60	3	%60	3	%100	5	%80	4	لا
%40	2	%40	2	%20	1	%40	2	%0	0	%0	0	أحيانا
												يحاول قائدك تركيز السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده؟
%20	1	%0	0	%20	1	%0	0	%0	0	%40	2	نعم
%60	3	%80	4	%80	4	%100	5	%100	5	%60	3	لا
%20	1	%20	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أحيانا

												هل يصدر قائدك أوامر و تعليمات تتناول كافة التفاصيل و يجبر المرؤوسين على طاعتها؟
%20	1	%20	1	%60	3	%20	1	%20	1	%0	0	نعم
%60	3	%60	3	%40	2	%40	2	%60	3	%60	3	لا
%40	2	%20	1	%0	0	%40	2	%20	1	%40	2	أحيانا
												يقوم المرؤوسين بتنفيذ الأوامر و التعليمات بدقة خوف من الرئيس؟
%40	2	%0	0	%40	2	%0	0	%20	1	%0	0	نعم
%60	3	%60	3	%20	1	%40	2	%60	3	%100	5	لا
%0	0	%40	2	%0	0	%60	3	%20	1	%0	0	أحيانا
												يتصرف القائد وفق هواه و غالبا ما يلجأ إلى النقد؟
%0	0	%0	0	%40	2	%20	1	%20	1	%20	1	نعم
%80	4	%80	4	%20	1	%80	4	%80	4	%80	4	لا
%20	1	%20	1	%40	2	%0	0	%0	0	%0	0	أحيانا

نلاحظ من خلال هذا الجدول:

معيار 1: تدخل القائد بكثرة في إنجاز العمل : يبين هذا المعيار أن القائد يتدخل في إنجاز عمل

المرؤوسين بنسب متفاوتة من مصلحة لأخرى حيث أن المصلحة رقم 4 يرون أن القائد يتدخل بكثرة في إنجاز عملهم و هذا بنسبة 80% ، أما باقي المصالح فإجابتهم تدل على أن معظمهم ينفي وجود هذه الصفة في قائدهم.

معيار 2 : عدم تفويض السلطة: يرى جل أفراد العينة أن القائد عادل في تفويض السلطة إذ كانت إجابتهم ب لا تفوق 60% في جميع المصالح أي أن قائدهم لا يحاول تركيز السلطات في يده بل يمنح جزء من صلاحياته للمرؤوسين.

معيار 3: إجبار المرؤوسين على تنفيذ الأوامر: نرى من خلال تحليلنا لبيانات الجدول أن مجتمع الدراسة في المصلحة 1 و 2 و 3 و 5 و 6 يرون أن قائدهم لا يجبرهم على تنفيذ أوامره و تعليماته بنسبة 60% بينما عمال المصلحة رقم 4 فإجابتهم ب نعم كانت بنسبة 40% أي أن القائد يجبرهم على تنفيذ الأوامر التي يصدرها.

معيار 4: تصرف القائد وفق هواه: بنيت إجابة أفراد العينة أن القائد لا يتصرف وفق هواه و ذلك بنسبة 80% في جميع المصالح ماعدا المصلحة رقم 4 فهي ترى عكس ذلك حيث كانت نسبة إجابتهم ب نعم وأحيانا متساوية و قدرت ب 40%.

و عليه فإن النمط الأوتوقراطي غير موجود في أغلب المصالح و من هنا نستنتج أن القائد ديمقراطي مع مرؤوسيه.

و في الجدول الموالي سنرى مدى توافر النمط الحر في مصالح مديرية التربية لولاية ميله:

جدول (3- 4) عينة النمط الحر

المصلحة	مصلحة البرمجة و المتابعة		مصلحة المالية و الوسائل		مصلحة التمدريس و الامتحانات		مصلحة المستخدمين		مصلحة التكوين و التفتيش		مصلحة تسيير نفقات المستخدمين	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
النمط الحر												
1- هل يتيح قائدك أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم؟												

%40	2	%80	4	%20	1	%60	3	%20	1	%100	5	نعم
%0	0	%0	0	%20	1	%0	0	%0	0	%0	0	لا
%60	3	%20	1	%60	3	%40	2	%80	4	%0	0	أحيانا
												2- إذا كان جوابك ب نعم فهل ترى أن الحرية المطلقة تؤدي إلى تعاون العاملين في أداء عملهم؟
%40	2	%20	1	%20	1	%0	0	%40	2	%0	0	نعم
%40	2	%60	3	%80	4	%60	3	%40	2	%60	3	لا
%20	1	%20	1	%0	0	%40	2	%20	1	%40	2	أحيانا
												3- يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين؟
%20	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%40	2	نعم
%60	3	%100	5	%60	3	%60	3	%80	4	%60	3	لا
%20	1	%0	0	%40	2	%40	2	%20	1	%0	0	أحيانا
												4- يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في عملهم؟
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%40	2	نعم
%60	3	%60	3	%80	4	%60	3	%100	5	%60	3	لا
%40	2	%40	2	%20	1	%40	2	%0	0	%0	0	أحيانا

												5- لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد كما لا يقدم أي تعليق على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه
0	0	20%	1	0%	0	0%	0	40%	2	0%	0	نعم
20%	1	60%	3	60%	3	80%	4	40%	2	100%	5	لا
80%	4	20%	1	40%	2	20%	1	20%	1	0%	0	أحيانا
												6- غياب القائد لا يتسبب في إعاقة العمل
0	0	40%	2	60%	3	80%	4	20%	1	80%	4	نعم
80%	4	60%	3	40%	2	0%	0	60%	3	20%	1	لا
20%	1	0%	0	0%	0	20%	1	20%	1	0%	0	أحيانا

من البيانات المتواجدة أعلاه نجد أن :

معيار 1: منح أكبر قدر من الحرية: توجد نسبة 80% إلى 100% من الموظفين الذين كانت إجاباتهم بـ نعم مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية المطلقة في التصرف و هذا في المصالح 1 و 3 و 5. أما في بقية المصالح فيوجد ما فوق 60% من الأفراد الذين كانت إجاباتهم بأحيانا فيمكن القول أن القائد قليلا ما يمنح الحرية المطلقة لموظفيه.

معيار 2: تفويض كل الصلاحيات : حسب رأي أفراد العينة يمكن القول أن القائد لا يفوض جميع صلاحياته للمرؤوسين إذ أن إجاباتهم بـ لا فاقت 60% في جميع المصالح .

معيار 3: معيار تساهل القائد مع العاملين المقصرين : أبرزت النتائج المتحصل عليها أن القائد لا يتساهل مع العاملين المقصرين و ذلك في جميع المصالح بنسبة تفوق 60%.

معيار 4: معيار غياب القائد و أثره على العمل : تبين من خلال الجدول أن نسبة 60% و 80% من الباحثين أكدوا على أن غياب القائد لا يسبب إعاقة العمل و هؤلاء ينتمون إلى المصلحة 1 و 4 و بالمقابل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع القيادة الإدارية في مديرية التربية لولاية ميلة

من 60% إلى 80% في باقي المصالح لا يرون ذلك أي أن غياب القائد بالنسبة لهم له أثر سلبي على العمل.

بما أن نسب الإجابة بنعم على مدى تواجد صفات و خصائص القائد الحر كانت تتراوح من 0% إلى 40% أي تختلف من مصلحة إلى أخرى حيث نجد نسبة 0% في المصلحة (1) ونسبة 40% في المصلحة (2) بينما في بقية المصالح من 0% إلى 20%.

و عليه فإن النمط الحر غير متوفر أيضا في المصالح و نستنتج أن القائد ديمقراطي في تعاملاته.

جدول (3-5) عينة النمط المرغوب فيه

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين		مصلحة التكوين و التفتيش		مصلحة المستخدمين		مصلحة التمدريس و الإمتحانات		مصلحة المالية و الوسائل		مصلحة البرمجة و المتابعة		المصالح
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النمط المرغوب
												- هل تعتقد بأن قائدك نجح أو قام بعمله على أكمل وجه؟
60%	3	60%	3	20%	1	40%	2	60%	3	80%	4	نعم
20%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	لا
20%	1	40%	2	80%	4	60%	3	40%	2	20%	1	أحيانا
												2- برأيك ما هو الأسلوب القيادي الذي يدفحك للقيام بعملك على أكمل وجه؟
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	*منحك الحرية المطلقة
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	*إصدار الأوامر و إجبارك على الامتثال لها

												على تحسين أدائي الوظيفي؟
%100	5	%10	5	%10	5	%10	5	%80	4	%60	3	نعم
%0	0	0	0	0	0	0	0	%0	0	%0	0	لا
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%20	1	%40	2	أحيانا
												2- حصولي على الترقية في مواعيدها شجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة؟
%80	4	%80	4	%80	4	%10	5	%80	4	%60	3	نعم
%0	0	%20	1	%20	1	0	0	%20	1	%40	2	لا
%20	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أحيانا
												3- يوجد إهتمام و متابعة من قبل القائد للإقتراحات التي يتقدم بها العاملون الخاصة بجودة الأداء الوظيفي
%40	2	%60	3	%10	5	%20	1	%40	2	%10	5	نعم
%20	1	%20	1	0	0	%20	1	%20	1	0	0	لا
%40	2	%20	1	%0	0	%60	3	%40	2	%0	0	أحيانا

												4- يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز العمل
%80	4	%80	4	%60	3	%80	4	%80	4	%20	1	نعم
%20	1	%0	0	%20	1	%20	1	%20	1	%60	3	لا
%0	0	%20	1	%20	1	%0	0	%0	0	%20	1	أحيانا
												5- ضعف التفاعل بين القائد و المرؤوسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي
%20	1	%20	1	%60	3	%20	1	%60	3	%60	3	نعم
%20	1	%20	1	%0	0	%20	1	%20	1	%0	0	لا
%60	3	%60	3	%40	2	%20	3	%20	1	%40	2	أحيانا

												6- تفيد الرؤساء بالأنظمة و التعليمات أعاق مبادرتي الشخصية لتحسين أدائي
%20	1	%60	3	%60	3	%40	2	%60	3	%40	2	نعم
%40	2	%40	2	%40	2	%40	2	%40	2	%40	2	لا
%40	2	%0	0	%0	0	%20	1	%0	0	%20	1	أحيانا
												7- ضعف

تفويض السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.												
%60	3	%60	3	%80	4	%60	3	%100	5	%60	3	نعم
%20	1	%20	1	%0	0	%40	2	%0	0	%20	1	لا
%20	1	%20	1	%20	1	%0	0	%0	0	%20	1	أحيانا
8- الحرية المطلقة التي يمنحها الرئيس تؤدي إلى تعاون المرؤوسين في أداء عملهم.												
%60	3	%60	3	%80	4	%20	1	%100	5	%0	0	نعم
%20	1	%20	1	%20	1	%20	1	%0	0	%60	3	لا
%20	1	%20	1	%0	0	%60	3	%0	0	%40	2	أحيانا
9- نظام الاتصال الراسي أدى إلى ضعف كفايتي الإنتاجية.												
%60	3	%60	3	%80	4	%20	1	%40	2	%40	2	نعم
%20	1	%20	1	%20	1	%20	1	%20	1	%40	2	لا
%20	1	%20	1	%0	0	%60	3	%40	2	%20	1	أحيانا

من ملاحظتنا لسيادة النمط الديمقراطي على مختلف المصالح نجد أن له أثر فعال في تحسين الأداء الوظيفي و هذا من حيث عدة معايير:

معيار 1: المشاركة في اتخاذ القرار: يرى أفراد العينة المدروسة في جميع المصالح أن مشاركتهم في إتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي و هذا ما أكدته النسبة المتراوحة ما بين 60 إلى 100%.

معيار 2: الحصول على الترقية في مواعيدها: نلاحظ أن 60% إلى 80% من الموظفين يرون أن تقديم المكافآت في مواعيدها أمر مغري و له علاقة وطيدة بالأداء.

معيار 3: اهتمام القادة بالعاملين : من مشاهدة الجدول أعلاه نجد أن المصلحة (1) و المصلحة (5) يقرون باهتمام القائد بهم و بالمقترحات التي يقدمونها و هذا بنسبة تفوق 60% فيما يرى أفراد العينة في باقي المصالح أن القائد يهتم أحيانا بالعاملين و بما يقدمونه من مقترحات و هذا بنسبة لا تتعدى 40% و يمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم ثقة القائد بقدرات مرؤوسيه أو لنقص خبرتهم و مستواهم العلمي.

معيار 4: التنسيق بين المستويات الإدارية: لقد أكدت البيانات الموجودة في الجدول أن نسبة 80% من الأفراد في المصلحة 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، يرون وجود تنسيق بين المستويات الإدارية و هذا ما يؤدي إلى تحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل في حين عمال المصلحة رقم 1 يعتبرون أنه لا يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية و هذا ما عبرت عنه النسبة 60%.

معيار 5: التفاعل بين القائد و المرؤوسين: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الموظفين في المصلحة 1 ، 2 ، 4 أثبتوا أن ضعف التفاعل بين القائد و المرؤوسين يساهم بدرجة كبيرة في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي أما باقي المصالح ف 60% منهم يظهرون أن ضعف التفاعل بين القائد و المرؤوسين يسهم في بعض الأحيان في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بينما لا يؤثر هذا الأخير في أحيان أخرى. و هذا قد يكون راجعا إلى ضغوط العمل.

المعيار رقم 6: من جراء استعراضنا لمعيار اجبار الرؤساء بالتقيد بالأنظمة و التعليمات فقد توضح لنا نسبة الإجابة بنعم استحوذت على باقي الإجابات اذا احتلت نسبة 80% من المجموع في م4 و م2، غير أنها سجلت انخفاض نسبة في المصلحة رقم 1 و م6 و هذا يعني أن أكثر من نصف المجموعة تلم على أن التقيد يؤثر على المبادرة الشخصية و يعتقها مما يؤدي إلى تدهور الأداء و عدم شعور المرؤوسين بالرضا الوظيفي.

المعيار رقم 7: من خلال تطرقنا إلى معيار تفويض السلطة فإنه قد توضح لنا أن أفراد العينة على هذا الجانب كان بنعم و ذلك بنسبة تتراوح ما بين 60% الى 80% و هذا في جميع المصالح إذ انهم يرون أن عدم تفويض السلطة يعد أحد المشاكل التي تعيق أداءهم الوظيفي.

المعيار رقم 8: فيما يتعلق بمعيار منح الحرية المطلقة للمرؤوسين فإن الشيء الذي يمكن قوله هو أن أكثر جزء من الأشخاص العاملين يجمعون على ان منح الحرية المطلقة من قبل الرئيس للمرؤوسين تؤدي إلى التهاون في أداء العمل حيث بلغت نسبة 100% في المصلحة 2 ثم تليها المصلحة 3 و 4 بمعدل 80% لتصل إلى 60% في كل من المصلحة 5 و 6. و قمنا باستثناء المصلحة 1 و التي تظهر عكس ذلك ففي نظر عمال هذه المصلحة إذا منح القائد مرؤوسيه

الحرية المطلقة فهذا يؤدي إلى شعورهم بالراحة و عدم تقيدهم بالتعليمات و الأوامر بدفعهم لبذل جهد أكبر. و هذا قد يكون راجع إلى أن معظم أفراد العينة نساء و معظمهم لهم خبرة تقل عن 5 سنوات.

المعيار رقم 9: من تحليلنا للنتائج المتحصل عليها و من خلال عرضنا لمعيار الاتصال الراسي و أثره على ضعف الكفاءة للعاملين فإننا وجدنا أن الإجابة بلا كانت طاغية على الفئة اذ بلغت نسبة 60% في المصلحة 6 و 4 ثم جاءت لتعقبها المصلحة 1 و 2 و 3 بنسبة 50% و هذا دليل على وجود اتصال في مختلف المصالح بين القائد و المرؤوسين مما ساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية و ذلك يعود إلى كون الرئيس يطبق نظام الاتصال في المنظمة و هذا ما يساعد على مختلف الأهداف التي سعي المرؤوس لتحقيقها ، و أن القائد ديمقراطي في تعاملاته مع الأفراد العاملين مما يسهل التفاهم و اتخاذ القرار و التخطيط و زيادة الكفاءة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال قيامنا بدراسة ميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا في مختلف مصالح مديرية التربية .
- ✓ لاحظنا من خلال أجوبة أفراد العين أن هناك موافقة كبيرة بنعم على فقرات نمط القيادة الديمقراطي في حين انعكس ذلك في كل من النمط الأوتوقراطي و الحر و يدل ذلك على فهم و إدراك مدراء و رؤساء مديرية التربية أن العمل الإداري لا يكل بالنجاح إلا من خلال توفير مناخ ديمقراطي إيجابي.
- ✓ هناك علاقة طردية إيجابية بين النمط الديمقراطي و مستوى الأداء و الوظيفي في حين نرى وجود علاقة سلبية بين نمط الأوتوقراطي و الحر و مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ رغبة و ميول أفراد العينة بنسبة 100% إلى النمط الديمقراطي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد أوضحت الدراسات النظرية و التطبيقية السابقة أن القيادة عبارة عن مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة و التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد و الأتباع و تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة للجماعة بأكبر قدر من الفعالية مع توافر درجة (عالية من الكفاءة) كبيرة من الرضا ، و قدرا عاليا من تماسك الجماعة.

و من خلال دراستنا لمختلف جوانب هذا الموضوع يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي تشمل الدراسة:

- إن الإدارة علم قائم على أسس و مبادئ و مفاهيم علمية منظمة و أن لها 4 وظائف تتمثل في التخطيط ، التنظيم ، القيادة و الرقابة.
 - إن القيادة عبارة عن علم قائم بذاته و أنها قد يستوجب على صاحبه امتلاك مهارة و كفاءة و هناك من يقول عنها أنها مهنة.
 - القيادة لها أهمية في المجتمعات البشرية و المنظمات حيث قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : ﴿ إذا خرج ثلاثة في صفر فليأمروا أحدهم ﴾.
 - القائد مسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه و تحفيزهم لأداء أحسن و القادة يختلفون فيما بينهم في الأسلوب الذي يتبعوه للتأثير على مرؤوسيه .
 - و اتضح لنا أن المنظمات الناجحة تولى إهتماما بالغا بالموارد البشري و أعتبره مصدرا للنجاح و التميز .
 - إن القائد الجيد الذي يمتاز بصفات قيادية مناسبة يقود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف بنجاح و تفوق و العكس إذا كان القائد غير مهتم بالعمل و العمال فهذا يؤدي إلى تراجع أداء العاملين .
- فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث إن :

- المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بسيادة النمط الديمقراطي في مختلف مصادرها و هذا ما يدل عليه : جماعة العمل و روح الفريق و التعاون و التفاهم السائدين بين الأفراد في مختلف المصالح و كذلك وجود مجال لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين و مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية ، هذا ما يجعل العاملين متحمسين أكثر لأداء عملهم.

التوصيات:

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من التوصيات يمكن إجازها فيما يلي:

1. ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء لغرض تنمية قدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيهم بشكل سليم مما يضمن إستمرارية عملهم في المنظمة.
2. وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين و لا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية و إمكانيات المنظمة مع رسم الصورة الذهنية لديهم بأن إنتماؤهم و إنتزامهم ينعكس إيجابا عليهم على العمل الذي يمارسونه .
3. الإهتمام أكثر بالعوامل و الخصائص التي تؤدي إلى إرتفاع الأداء الوظيفي كزيادة التفاعل بين القائد و المرؤوسين و تفهم مشاعرهم... مع تجنب العوامل التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كفرض الأوامر والتعليمات بالقوة وعدم تفويض السلطة وغيرها.
4. كما يوصي الباحث بضرورة بناء علاقات شفافة و قوية و زيادة مستوى التعاون بين القادة و المرؤوسين من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسسية .
5. لا تكفي توفر القيادة الديمقراطية وحدها في رئاسة مصلحة ما أو منظمة ما ، و إنما لابد من توفر عوامل و مناخ عمل إداري جيد حتى يمكن الإستفادة من خصائص هذا النمط و تحسن أكثر إيجابي على صعيد الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

من هذه العوامل تجد :

- زيادة في الأجور .
- تنظيم رحلات .
- مكافآت و إعداد نظام المنح و العلاوات .
- توفير وسائل عمل مناسبة كالإضاءة ...إلخ.

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب

- 1- ابراهيم حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، النهضة العربية، بيروت 2002 .
- 2- ادورادي، فن القيادة و التوجيه في ادارة الأعمال العامة، دار النهضة العربية، القاهرة 1995 .
- 3- أمل أحمد طعمة ، إتخاذ القرار والسلوك القيادي ، ديوان المطبوعات للنشر والتوزيع ، عمان 2001 ، الأردن ، 2010.
- 4- أمين ساعاتي ، أصول علم الإدارة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2008.
- 5- بشير العلاف القيادة الإدارية ، دار اليازوتي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010.
- 6- بشير العلاف، الإدارة الحديثة، دار اليازوتي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان/الأردن 2008.
- 7- جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003 .
- 8- جمال الدين لعوسيات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ط3 ، 2009 .
- 9- حسين النهامي ، التفكير الإبداعي وسيكولوجية ، القاية والتعامل مع الاخرين قي العملية الإدارية دار الكتاب الحديث ، مصر ط1 ، 2013.
- 10- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار نهدان للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1 ، 2009 .
- 11- خالد الصدايرة و محمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الاداريين و علاقتها بالأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 3 ، مجلة 5 ، 2009 .
- 12- خالد عبد الرحمان الهيثي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط2 ، 2005 .
- 13- خصير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 2007 .
- 14- خير كنانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007.
- 15- رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، دار جامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية 1999 . 2000 .
- 16- زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2011.
- 17- زاهد محمد ديري ، الرقابة الادارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2001 .
- 18- زويلف مهدي حسن ، ادارة الأفراد مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان 2003 .
- 19- زيد مني عبيدي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007.

- 20- سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
- 21- سالي زكي محمد، فن التدريب الابداعي، دار الفكر العربي، مصر القاهرة ط1 2013 .
- 22- سعاد نهف برونوطي ، الأعمال ، الخصائص والوظائف الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط3 ، 2004.
- 23- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء، بدون دار نشر، مصر 2009 .
- 24- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر، عمان/الأردن،-2007.
- 25- طارق شريف يونس ، الفكر الإستراتيجي للقيادة ، دانيميك للطباعة ، مصر ، 2002.
- 26- طريف شوقي محمد فريج، السلوك القيادي و فعالية الادارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ط1 ، عيد ابو سكة، علوم الادارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دوفين بباريس، 1982 .
- 27- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، نظرية الى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003 .
- 28- عاشور يوسف حسين محمود ، مقدمة في بحوث العمليات ، مكتبة الأمل التجارية غزة ط3 ،
- 29- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 ، القاهرة 2003 .
- 30- عبد الباري درة ، أساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان/الأردن ، 2011.
- 31- عبد الرزاق الرحالة و زكرياء أحمد العزام ، السلوك التنظيمي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011.
- 32- علي السلمي، قياس و تقييم الأداء، مدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، أعمال المؤتمرات، ط1، 2009 .
- 33- عمر وصفي عقيلي ، الإدارة ، دار زهران لنشر والتوزيع ، الأردن 1996.
- 34- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان 2005 .
- 35- عوض عامر سالم ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار السامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1، 2008
- 36- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2011 .
- 37- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 38- محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007 .

- 39- محمد القاسم الفروتي ، مبادئ الإدارة ، النظريات والوظائف والعمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006.
- 40- محمد حسين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2008 .
- 41- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2003 .
- 42- محمد شحماط ، أستاذ محاضر كلية الحقوق ، المدخل إلى العلوم الإدارية ، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عناية ، 2010.
- 43- محمد عبد المصمود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1 ، 2011 ، الأردن .
- 44- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1 ، 2011 ، عمان الأردن .
- 45- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 46- مدحت محمد أبو نصر ، الاداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1 ، 2008 .
- بشير العلاق ، مبادئ الادارة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان . الأردن، ط1 2008 .
- 47- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، ط1 2009 .
- 48- نبيل ذنون الصائغ ، الإدارة مبادئ وأساسيات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2011.
- 49- نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ، عربية ، 2009.
- 50- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ط1 ، 2007.
- 51- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 .

2- المدكرات :

- 52- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2006 .
- 53- أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مدكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2013 .

- 54- توفيق عطية توفيق العجلة ، الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام،مذكرة ماجستير،جامعة غزة 2009 .
- 55- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي ،أساسيات القيادة الإدارية لدى صباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية 2006.
- 56- سمير يوسف محمد عبد الله،واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ،جامعة اسلامية ،كلية التجارة،غزة 2006 .
- 57- شابر محمد كريم ، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة المواد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2009.
- 58- صلاح هادي الحسني ، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة المواد البشرية استراتيجيا ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، كلية الإدارة والإقتصاد ، 2009.
- 59- عبد الله حمد محمد الجساسي،أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010 .
- 2011 .
- 60- عمار بن عيشي،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، بسكرة 2006 .
- 61- عمر عبد الفتاح الجابري ، قرء في علوم الإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية بالدنمارك 2008.

3- المجالات :

- 62- خالد الصدايرة و محمد القضاة ،القيم البيروقراطية لدى الموظفين الاداريين و علاقتها بالأداء الوظيفي ،المجلة الأردنية في العلوم التربوية ،العدد 3 ، مجلة 5 ، 2009 .
- 63- خضير مهدي صالح وآخرون ، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي ، دراسة تحليلية في مديرية الزراعة ، محافظة كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلة 7 ، العدد 7 ، انساني ، 2009.
- 64- دنيا طارق أحمد ،العلاقة بين الثقافة التنظيمية و رضا الزبون ،دراسة تطبيقية في فندق فلسطين في بغداد،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28 ، 2001 .
- 65- شهرزاد محمد شهاب ، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العلمية ، العدد 11 ، 2010.

66- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة ،العدد الأول.

4- أعمال المؤتمرات:

67- عقيل أبو بكر غلبون وآخرون ، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال ، مؤتمر دولي دول الدعوة والإدارة الإسلامية جامعة العلوم إسلامية المالزية ، كلية القيادة والإدارة في الفترة 23، 2010/11/24.

5- مواقع الكترونية:

68- [www .PDF](http://www.factory.com.PDF) 2007 factory. com

6- قوانين

69- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50 المؤرخة في 21 يوليو 2002.

الملاحق

استمارة بحث حول :

القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمديرية التربية - ميلة -

أخي العامل أختي العاملة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية وهذا حول موضوع : أساليب القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية .

ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين بأن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان للإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لأغراض الدراسة العلمية لا غير وتحظى بالسرية التامة .

تحت إشراف الأستاذ :

هبول محمد

وذلك من إمام الطالبات :

بن قويطن ايمان

بولعراس أميرة

خلاف هاجر

مصطلحات وإشكالية الدراسة :

فيما يلي شرح لمجموعة من مصطلحات الدراسة قصد فهم عبارات الاستبيان قبل وضع الإجابة :

– القيادة الإدارية : هي عملية التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص .

– أداء العاملين : هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

– النمط الديمقراطي : وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات كما يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات

والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون ، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد .

– النمط الدكتاتوري : وهو لا يقيم أي اعتبار لرغبات الأفراد داخل المنظمة أو لحاجات الجماهير المرتبطة بها إذ يسعى إلى

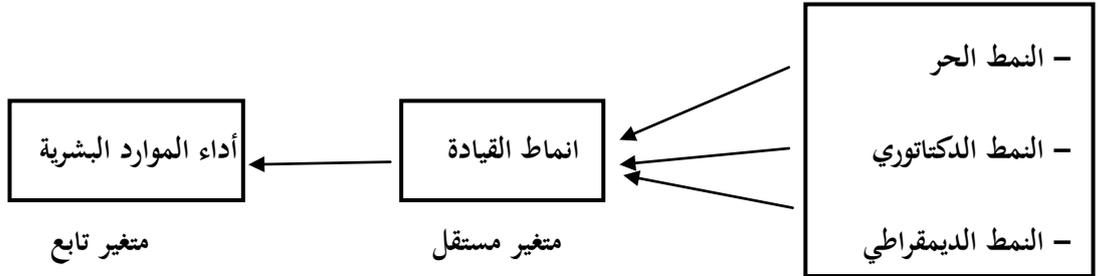
أن يعمل المرؤوسون وفقاً لرغبته دون أن يعطيهم المجال للتأثير في صنع القرار .

– النمط الحر : يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي ، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل

المسؤولية والمتابعة ، وهدفه الأول زيادة شعبيته بين أوساط العاملين .

الإشكالية : ما هو نمط القيادة الأمثل لتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات ؟

نموذج الدراسة :



المتغيرات المستقلة

المحور الأول : البيانات الشخصية :

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنوات من 35 إلى 45 45 سنة فما أكثر

الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

مستوى التعليم :

ماجستير ليسانس بكالوريا ثانوي فأقل

المصلحة :

- مصلحة البرمجة والمتابعة مصلحة المالية والوسائل مصلحة التمدرس والامتحانات مصلحة المستخدمين مصلحة التكوين والتفتيش مصلحة تسيير نفقات المستخدمين

الرتبة المهنية :

- تقني موظف إداري

المحور الثاني : أنماط القيادة الإدارية

أولا : النمط القيادي الديمقراطي

هل يحدد قائدك السياسات ويضع الخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشة ؟

- نعم لا أحيانا

هل يقوم قائدك بتقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة ويقتضي مصلحة العمل ؟

- نعم لا أحيانا

يبيدي رئيسك اهتماما بمواهبك وإبداعاتك المهنية وهو ما يدفعك لتحسين عملك

- نعم لا أحيانا

يسمح لك قائدك بالمشاركة في اتخاذ القرارات

- نعم لا أحيانا

تشعر بأن رئيسك ودي في تعاملاته معك ؟

- نعم لا أحيانا

القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء والنقد ؟

- نعم لا أحيانا

ثانيا : النمط القيادي الأوتوقراطي

يتدخل قائدك بكثرة في انجاز عملك

- نعم لا أحيانا

إذا كان جوابك بنعم فهل هذا يشعرك بأنه قليل الثقة بك وهو ما يشبط حافزيتك للعمل وتحسينه .

- نعم لا أحيانا

يحاول قائدك تركيز السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده

نعم لا أحيانا

هل يصدر قائدك أوامر وتعليمات تتناول كافة التفاصيل ويجبر المرؤوسين على طاعتها ؟

نعم لا أحيانا

يقوم المرؤوسون بتنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة خوفا من الرئيس

نعم لا أحيانا

يتصرف القائد وفق هواه وغالبا ما يلجأ إلى النقد

نعم لا أحيانا

ثالثا : النمط القيادي الحر

هل يتيح قائدك أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم ؟

نعم لا أحيانا

إذا كان جوابك بنعم فهل ترى بأن الحرية المطلقة تؤدي إلى تهاون العاملين في أداء عملهم

نعم لا أحيانا

يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين

نعم لا أحيانا

يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم

نعم لا أحيانا

لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد كما لا يقدم أي تعليق على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

نعم لا أحيانا

غياب القائد لا يتسبب في إعاقة العمل

نعم لا أحيانا

رابعا : النمط القيادي المرغوب فيه

هل تعتقد بأن قائدك نجح أو قام بعمله على أكمل وجه ؟

نعم لا أحيانا

إذا كان جوابك بلا فلماذا ؟

برأيك ماهو الأسلوب القيادي الذي يدفعك للقيام بعملك على أكمل وجه

منحك الحرية المطلقة اصدار الأوامر وإجبارك على الامتثال لها الأخذ برأيك والتشاور معك

من خلال تعاريفنا السابقة لأنماط القيادة فماهو النمط المفضل بالنسبة لك ؟

نمط قيادي ديمقراطي نمط قيادي اوتقراطي نمط قيادي حر

المحور الثالث : أداء الموارد البشرية

مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي

نعم لا أحيانا

حصولي على الترقية في مواعيدها شجعتني على أداء مسؤولياتي بكفاءة

نعم لا أحيانا

يوجد اهتمام ومتابعة من قبل القائد للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي

نعم لا أحيانا

يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز العمل

نعم لا أحيانا

ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي

نعم لا أحيانا

تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي الشخصية لتحسين أدائي

نعم لا أحيانا

ضعف تفويض السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين

نعم لا أحيانا

الحرية المطلقة التي يمنحها الرئيس ادى إلى تهاون المرؤوسين في أداء عملهم

نعم لا أحيانا

نظام الاتصال الراسي أدى إلى ضعف كفاءتي الانتاجية

نعم لا أحيانا