



جامعة عبد
بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

تحت عنوان :

نماذج القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين
دراسة حالة متوسطة "محمد الجبلي" سيدي علي مستغانم

تحت إشراف

مقدمة من طرف الطالبة:

الأستاذة :

كبير هادية

غوار مختارية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	براينيس عبد القادر	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	دواح بلقاسم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررة	كبير هادية	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة مستغانم

2019/2018

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة.. . رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى والدي حفظها الله وأطال في عمرها ومتعها بالصحة والعافية .

إلى إخوتي وأخواتي

" خضرة، فاطمة، زوبيدة، منيرة، ياسين

، فتيحة ، محمد، صباح " وعائلاتهم فردا فردا ، حفظكم الله لي جميعا ، أحبكم.

إلى رفيقة دربي وتوأم روحي وأختي عفيفة حفظك الله لي .أحبك.

إلى كل من ساعدني وآمن بي وشجعني بالأخص أختي وأمي الثانية خضرة و صديقاتي عفاف وفريال نور الهدى ونوال، منار، مراد، طارق ، حلیم، عائشة.

إلى كتاكيت العائلة " يوسف، عبد الجليل، وليد ، ملاك، هند، ياسمين، أيوب، هدى، سيرين، العيد، عبد الرازق، هيثم، رميساء "

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع مع تحية حب و عرفان.

الطالبة

غوار مختارية .

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا في إقامة هذه الرسالة فما كان لشيء
أن يحدث إلا بمشيئته جل جلاله.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة
"كبير هادية" التي أشرفت على الموضوع وتقبلته وساعدتني
على إنجازها كما لا ننسى متوسطة "محمد الجبلي" بسيدي
علي التي استقبلتني وأشرفت على تربي و أمدتني بكافة
المعلومات اللازمة تحياتي الخالصة لطاقمها الإداري وكافة
العمال على حسن الاستقبال والتوجيه وبالأخص السيد
المدير "عدة عبد الوهاب".

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعد في إنجاز هذا العمل
المتواضع .

شكرا .



الفهرس

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

قائمة الأشكال والجداول

01..... المقدمة العامة

الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية.

04..... تمهيد

04..... المبحث الأول: ماهية القيادة

04..... المطلب الأول: مفاهيم القيادة

10..... المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للقيادة والأسلوب القيادي

11..... المطلب الثالث: أشكال ونظريات القيادة

20..... المبحث الثاني: القيادة الإدارية

20..... المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

21..... المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

24..... المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

25..... المبحث الثالث: القائد الإداري

25..... المطلب الأول: تعريف القائد الإداري

26..... المطلب الثاني: صفات ومهام القائد الإداري

30..... المطلب الثالث: الأدوار التي يلعبها القائد

31..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: نماذج القيادة الإدارية وأداء العاملين.

32.....	تمهيد
32.....	المبحث الأول: نماذج القيادة الإدارية.
32.....	المطلب الأول: نموذج تتباوم وشميدت
34.....	المطلب الثاني: نموذج بليك وموتون
37.....	المطلب الثالث: نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة.
38.....	المطلب الرابع: نموذج رنسيس ليكرت
39.....	المطلب الخامس: نموذج نضج الأتباع
42.....	المبحث الثاني: أداء العاملين.
42.....	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته.
43.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء
48.....	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
56.....	المبحث الثالث: علاقة نماذج القيادة الإدارية وأداء العاملين.
56.....	المطلب الأول: تأثير النموذج القيادي
58.....	المطلب الثاني: وسائل وأدوات التأثير القيادي على الأفراد.
60.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تأثير نماذج القيادة الإدارية في أداء العاملين في متوسطة محمد الجبلي .
61.....	تمهيد
61.....	المبحث الأول: حدود الدراسة.
61.....	المطلب الأول: الحدود المكانية.
62.....	المطلب الثاني: الحدود الزمنية.
63.....	المطلب الثالث: الحدود البشرية.

63.....	المبحث الثاني:منهج الدراسة.....
63.....	المطلب الأول : مجتمع الدراسة.....
63.....	المطلب الثاني:أدوات الدراسة.....
63.....	المطلب الثالث:فرضيات الدراسة.....
64.....	المبحث الثالث:نتائج الدراسة.....
64.....	المطلب الأول:عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.....
83.....	المطلب الثاني:مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
83.....	المطلب الثالث:نتائج الدراسة.....
85.....	خاتمة الفصل.....
86.....	خاتمة عامة.....
88.....	قائمة المراجع.....

الملاحق.

الملخص.



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مكونات عملية القيادة	01
9	وظائف الإدارة	02
25	الفرق بين القادة و المديرين	03
32	بدائل السلوك أمام القائد الإداري	04
35	شبكة أنماط السلوك القيادي	05
37	نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة .	06
39	نموذج نضج الأتباع (الإشراف الموقفي)	07
41	عناصر الفعالية القيادية	08
42	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة السلم التدرج البياني .	09
50	نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء	10
53	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي BARS في تقييم أداء مبرمج حاسب آلي.	11
54	خطوات الإدارة بالأهداف	12

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
15	مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث لأوتوقراطي والديمقراطي والتسبيبي.	01
19	أهم خصائص نظريات الثلاثة (السمات ، السلوك والنظرية الموقفية)	02
55	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين.	03
64	توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس .	04
64	توزيع الفئة المدروسة حسب السن .	05
65	توزيع الفئة المدروسة حسب الفئة المهنية .	06
65	توزيع الفئة المدروسة حسب المؤهل التعليمي .	07
66	توزيع الفئة المدروسة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة.	08
66	نتائج استبيان المحور الأول السؤال الأول .	09
67	نتائج استبيان المحور الأول السؤال الثاني .	10
67	نتائج استبيان المحور الأول السؤال الثالث.	11
68	نتائج استبيان المحور الأول السؤال الرابع.	12
68	نتائج استبيان المحور الأول السؤال الخامس.	13
69	نتائج استبيان المحور الأول السؤال السادس.	14
69	نتائج استبيان المحور الأول السؤال السابع .	15
70	نتائج استبيان المحور الأول السؤال الثامن .	16
70	نتائج استبيان المحور الأول السؤال التاسع .	17
71	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال الأول .	18
71	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال الثاني .	19
72	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال الثالث .	20
72	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال الرابع .	21
72	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال الخامس .	22
73	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال السادس .	23
73	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال السابع .	24
73	نتائج استبيان المحور الثاني السؤال الثامن .	25
74	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال الأول .	26
74	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال الثاني .	27
75	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال الثالث .	28
75	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال الرابع .	29

76	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال الخامس .	30
76	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال السادس .	31
77	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال السابع .	32
77	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال الثامن .	33
78	نتائج استبيان المحور الثالث السؤال التاسع .	34
79	نتائج استبيان المحور الرابع السؤال الأول .	35
80	نتائج استبيان المحور الرابع السؤال الثاني .	36
80	نتائج استبيان المحور الرابع السؤال الثالث .	37
81	نتائج استبيان المحور الرابع السؤال الرابع .	38



مقدمة عامة

مقدمة عامة :

إن الواقع الذي تعيشه المنظمات في عصرنا الحالي، واقع التحديات والصعوبات ،ولتتمكن من البقاء والصمود فيه يستوجب عليها أن تمتلك قيادة رشيدة متمكنة تساعدها على تخطي العقبات وبأقل المخاطر .

إن القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لها أمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. (أسامة خيرى).

و تعتبر القيادة من أدوات التوجيه الفاعلة ،فهي الركيزة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

وكذلك هي عبارة عن علاقة شخص بمجموعة من أشخاص آخرين، أي العلاقة التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه.ولذلك هي علاقة تأثير بينهم بحيث يتمكن الرئيس من خلالها التأثير على سلوك مرؤوسيه وتحفيزهم على العمل وفق اتجاه محدد.

ومن هنا أتى الاهتمام الكبير بأهمية القيادة الإدارية من طرف الباحثين والعلماء في مختلف مجالات الإدارة وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات ، وهذا لأن هي أساس نجاح أي منشأة، والقائد يلعب الدور الأكبر في ترسيخ مبادئ القيادة في المؤسسة وهو المسئول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها ،كما أنه يساهم في تجديد فكر المؤسسة وتوجيهها نحو الإبداع و التطور للأفضل بما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات المرتقبة والتصدي لها بنجاح، وهذا النجاح لا يكون بالقائد فقط وإنما أيضا بتكاتف الكفاءات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة من خلال ما تقدمه من أفكار و ابتكارات حديثة تضيف فوائد عديدة للمؤسسة.

ولتجسيد القيادة الإدارية في المؤسسة يجب اختيار نموذج قيادي من النماذج القيادية الكثيرة الذي يحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها وطموحات العاملين أيضا ، لأن القيادة تكون بقائد وفريق عمل يستثمرون في قدراتهم لتعزيز موقف المؤسسة التنافسي وتحسين صورتها الداخلية والخارجية ، ومنه النموذج القيادي المتبع يساعد القائد على إرساء أرضية سليمة ومتينة لممارسة القيادة وترسيخ قواعدها كما يساهم في دفع العاملين نحو أداء أفضل برعايته .

ومن هنا يتم طرح الإشكال التالي :كيف يساهم القائد في توجه النموذج القيادي المعمول به في المؤسسة ،وهل له تأثير فعال على العمال وعلى تسيير المؤسسة ككل ؟

ويتفرع عن الإشكال التالي العديد من الأسئلة الفرعية :

- ماهية القيادة الإدارية و ما مفهوم أداء العاملين؟.

- فيم يتمثل دور القائد الإداري؟ وكيف يساهم في التأثير على أداء العاملين؟.

- ما هو النموذج القيادي وما مدى مساهمته في التأثير على أداء العاملين؟.

- ما النموذج القيادي المتبع في متوسطة محمد الجبلي وكيف يؤثر على أداء العاملين ؟

وللإجابة على الإشكال المطروح والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات الآتية:

- تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تنمية روح الفريق بين المدير القائد ومرؤوسيه مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين وأدائهم.
- النموذج القيادي هو عبارة عن نمط يتبعه القائد ليؤثر على العاملين من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها .
- يتمثل دور القائد الإداري في المساواة بين العاملين وتشجيعهم وزيادة حماسهم للعمل من خلال الامتيازات المادية والمعنوية الممنوحة إليهم.

أسباب اختيار الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع والتعمق فيه.
- نوع التخصص العلمي الذي يدرس فيه.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت هذا الموضوع.
- الأهمية الكبرى لهذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.
- تحديد مفهوم الأداء.
- تحديد صفات القائد الإداري.
- التعرف على نماذج القيادة الإدارية وتأثيراتها على الأفراد.
- الوصول إلى النموذج القيادي الأكثر تأثيرا على الأداء.
- تبين واقع القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء في متوسطة محمد الجبلي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمات ، حيث أصبحت للقيادة الإدارية دورا فعالا ووسيلة في إدارة المنظمات وهذا من خلال تبني نموذج قيادي لتحقيق أهداف المنظمة .

المنهج المستخدم:

من أجل دراسة الموضوع و الإحاطة بمختلف جوانبه، وتحليل أبعاده و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل أبعاد الموضوع و الوصول إلى النتائج المستوحاة من البحث.

تقسيمات البحث :

لغرض التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين نظري وآخر تطبيقي، القسم النظري يحتوي على مقدمة عامة وفصل ن أهم ما تضمنته المقدمة هو طرح الإشكالية وصياغة مجموعة من الفرضيات ، أما الفصل الأول فقد تم التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة الإدارية ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم معالجة ماهية القيادة، أما في المبحث الثاني فتم تناول القيادة الإدارية ، وفي المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى القائد الإداري .

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى نماذج القيادة الإدارية وأداء العاملين، بحيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تم معالجة نماذج القيادة الإدارية ، المبحث الثاني تطرقنا إلى أداء العاملين ، المبحث الثالث بعنوان علاقة نماذج القيادة الإدارية وأداء العاملين.

أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لدراسة الحالة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تناول حدود الدراسة (مكانية، زمنية، بشرية)، المبحث الثاني خصص لمنهج الدراسة (مجتمع الدراسة، أدواتها، فرضياتها)، أما المبحث الثالث تضمن نتائج الدراسة (عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، نتائج الدراسة) وهذا تم بالاعتماد على نتائج الاستبيان.



الفصل الأول

الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية.

تمهيد: القيادة هي القدرة على التأثير ، في حين تربط القيادة الإدارية بين القدرة على التأثير وبين وظائف الإدارة التي عادة ما يقوم بها المدير ، وسيتم في هذا الفصل تناول الأسس النظرية للقيادة الإدارية بجميع تفاصيلها.

المبحث الأول: ماهية القيادة .

المطلب الأول: مفاهيم القيادة.

إذا رجعنا للفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما" ، ولقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أنكل فعل ينقسم إلى جزين :بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون ، وذهب أرندت Arndt إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين:وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفته تنفيذ الأوامر واجبة على أتباعه ،وعليه يمكن القول بأن كلمة قيادة تنطوي علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه.¹

على الرغم من الاهتمام الزائد من قبل علماء الإدارة ومفكرها بدراسة موضوع القيادة، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد جامع مانع لمعنى القيادة، تتعلق بعملية الإشراف على توزيع مهام العمل على المرؤوسين بحيث يؤدي كل مرؤوس عمله برغبة منه نابعة من داخله.²

يعرف (Hemphill) : القيادة بأنها إدخال هيكل أو نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أو إجراء تغييرات في أهداف المنظمة وأغراضها.(Burns, 1978) .

ويؤكد (جيوك) :على أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل (Faber, 1970) .

القيادة بمعناها العام كما عرفها (أودريتيد) O Tead () هي : "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

1 وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، سنة 2014-2015 ، ص 2 .

2 عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2014 ، ص ص 10 12 .

ويعرفها (باس) (B.Bass) : "بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

ويعرف مرسى (2001) : "القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ، وهناك مكونات رئيسة لهذا السلوك تتمثل في: المبادرة أي تملك القائد لزام الموقف، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة ، والتمثل أي دفاعه عن الجماعة وتمثيله لها" .

ويعرف فاروق (1997) : "القيادة بأنها عملية استثارة الجمهور المشتركة التي من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد ، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف ، أو المبادرة بالقيام بإجراءات جديدة من أجل بلوغ الأهداف".

ويرى أحمد إبراهيم (1987) : "أن القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك العاملين ، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه".

كما عرفها مفكرين آخرين:³

Rost (1991) describes leadership as « an influence relationship among leaders and

collaborators who intend significant changes that reflect their mutual perposes » (102).

- روست (1991) يصف القيادة بأنها "علاقة تأثير بين القادة والمتعاونين الذين يعتمون القيام بتغييرات كبيرة التي تعكس أهدافهم المشتركة".

While kouzes and pousner (1991) believe it is « the art of mobilising others to want to struggle for shared aspirationd »(30).

- بينما يعتقد كوزيز و بوسنر (1991) أنها " فن تعبئة الآخرين للرغبة في النضال من أجل تطلعات وطموحات مشتركة".

3 Global Definitions of leadership and theories of leadership development :literature review, University of cambridgeinstitute for sustainability leadership,p5 .

Senge et al (1991) , for example , describes leadership as « the capacity of a human community to share it's future , and specifically to sustain the significant processes of change required to do so »(16).

- على سبيل المثال ، يصف Senge et al القيادة أنها : "قدرة المجتمع البشري على المشاركة في مستقبله، وخاصة لدعم عمليات التغيير الهامة التي تتطلب القيام بذلك."
وتعرف أيضا بأنها :⁴

قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد وأهدافه وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده .

وتعريف آخرون : عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديد للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف.

ويتناولها آخرون على أنها : القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ، وتعرف بأنها العملية التي يستخدم فيها شخص نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة ويمتلك برنامج عمل محدد يعمل على تحقيقه .

تعرف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة .

وبمفهوم آخر: القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال للسعي بحماس والتزام إلى تحقيق أهداف مخططة ، وأيضا هي : تنسيق القدرة على أن تسبق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أو الأفراد لتحقيق هدف مشترك .

ويمكن القول: إنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.

ومفهوم مختلف: بأنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة .

ومما قيل عن القيادة يمكن أن نستخلص تعريفا كالاتي عن القيادة:

4 د/علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2010 ، ص ص 14 ، 15.

هي تأثير شخص تتوفر فيه العديد من الصفات والمهارات التي تؤهله لقيادة مجموعة من الأفراد في شكل منظم ،من خلال توجيههم والتأثير في سلوكهم بطريقة تحثهم نحو تحقيق الأهداف التي تنشده المؤسسة تحقيقها .

مكونات القيادة :

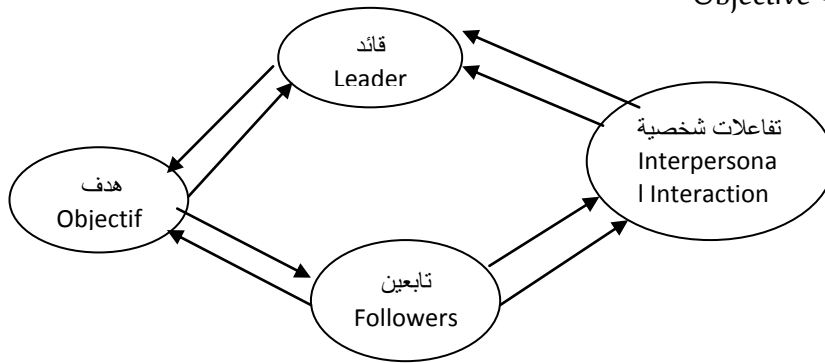
ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن عملية القيادة Leadership process تشمل أربعة مكونات أساسية هي:⁵

القائد Leader

التابعين Followers

تفاعلات شخصية Interpersonal Interaction

هدف مطلوب تحقيقه Objective



شكل 1: مكونات عملية القيادة

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ص 17.

القائد Leader : وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة .

2- تابعين : القيادة لا توجد في عزلة بل توجد بوجود تابعين فالفرد بدون تابعين ليس قائدا ، فالتبعية هي شرط لا بد منه للقيادة ، وهناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في التابعين الفاعلين ، وهي جدارة الثقة والود والحماس والتوجه الإيجابي والحيوية والآراء الديمقراطية والمثابرة والتعاطف والمصداقية ، وأن يكون التابع منفتح العقل وعلى استعداد لقبول التغيير وسماع أي أفكار وتنفيذها إن تطلب الأمر ذلك فالتابعون

5 د/علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص ص 15 17 .

لهم دور فعال من إحداث التغيير في المؤسسات و يتحملون مسؤولية أداء وظائفهم، ويساهمون في حل المشكلات أو في تحسين العمليات ومع ذلك فمن المهم أن يحتفظ التابعون باستقلال كاف ليكونوا مفكرين وناقدين ، وأن توفر لهم المؤسسة حرية التعبير عن أفكارهم وأرائهم وتسمح لهم بتبادل الآراء .

والتابعون هم الذين يحددوا مدى فعالية القائد وكفاءته ، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقون معه على تلك الأهداف ، وبالتالي يجب على القائد أن ينمي المهارات الشخصية لأتباعه واستعدادهم للعمل في جماعات وبناء فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين .

3- تفاعلات شخصية : وهي العلاقات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه والتي عن طريقها يستطيع التأثير عليهم وقبول أفكاره ومقترحاته وأرائه وأوامره ، وصولا لأداء مثمر يحقق أهدافا معينة ، وأن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال ، حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه ، وحيث يستطيع القائد أن ينمي حماسهم ويضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم ، ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاء هم ، ويجب أن تتصف هذه التفاعلات بالتكرار والاستمرارية .

4 - هدف مطلوب تحقيقه Objectif : والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب ، حيث اتجاهات عمل المؤسسة ويجب أن تتميز الأهداف بما يلي:

- ينبغي أن تعكس الأغراض الرئيسة للمؤسسة.
- أن تتميز بروح التحدي وتتطلب المزيد من الجهد والابتكار.
- أن تكون للأهداف محددة وواضحة.
- أن تشمل الأهداف على تحديد المهام والمسؤوليات .
- أن تكون موضوعية وواقعية ومقنعة وممكن تحقيقها على أساس قدرات الأفراد.
- أنتكون الأهداف مرنة بحيث يمكن تغييرها حسب متطلبات الموقف.

ب- القيادة والإدارة :

تبرز أهمية الإدارة من الحاجة إليها فأي مشروع أو منشأة أو عمل جماعي لابد من إدارة تسييره وتشرف عليه وتتولى أموره ويقدر ما تكون الإدارة جيدة بقدر ما تكون جودة العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف. فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي يصادف المنشأة أو المشروع. لذلك فقد اتسع مفهومها وتعددت مهامها وتنوع تعريفها، وذلك تبعاً للمجال الذي تمارس فيه، وقد تعددت آراء العلماء حول وضع تعريف شامل ومن أهم تعريفها ما يلي:⁶

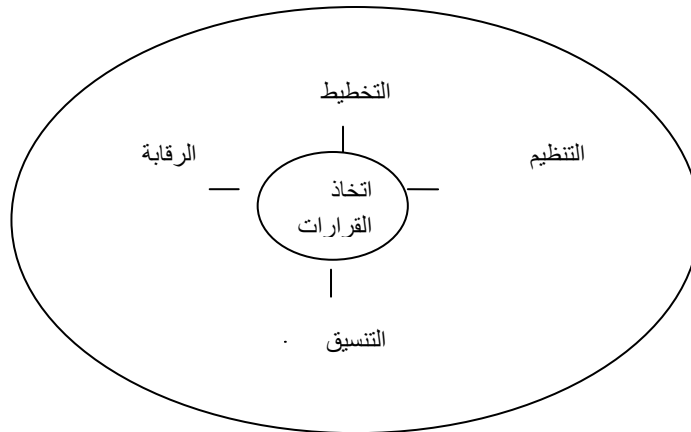
✚ فتعرف بأنها: "الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف منشود".

✚ كما عرفت بأنها: "عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة".

✚ وأيضاً: "عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو استمالة العنصر الإنساني في العمل أو على أنها عملية تنسيق وتوجيه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وفي أقل وقت".

✚ وآخرون يعرفونها بأنها: "عملية إنسانية تهدف إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة يقوم عليها مجموعة من المتخصصين يديرون الموارد والإمكانيات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكيد من تحقيق النتائج المرجوة".

✚ وظائف الإدارة:⁷



الشكل 2: وظائف الإدارة.

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، ص 15.

حيث أن:

6 د/علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 17.

7 محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2013، ص 14

✚ التخطيط: تحديد أهداف معينة ومعرفة أهم سبل تحقيقها.

✚ اتخاذ القرارات الإدارية: هو الوصول للبديل الأمثل من خلال عملية تسمى صنع القرار.

✚ التنظيم: توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد من خلال معايير ومبادئ محددة.

✚ التنسيق: المقصود بها تنسيق مهام الإدارة وقيادتها .

✚ الرقابة: متابعة وتقييم ما هو قائم ومقارنته بما هو مخطط.

ت- الفرق بين القيادة والإدارة:⁸

يقول كوتر Kotter (1990) في كتابه الذي قارن فيه بين وظائف الإدارة ووظائف القيادة: إن وظائف الإدارة ووظائف القيادة ليست متشابهة تماما. فالوظيفة المهيمنة للقيادة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات في حين أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي التغيير والحركة. وفي مجال التخطيط والموازنة يكون تركيز الإدارة على إنجاز برامج تفصيلية ووضع الجداول الزمنية التي تتراوح من عدة أشهر إلى بضع سنوات وتوفير الموارد الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وفي مقابل هذا تركز القيادة على التوجيهات وتوضيح الصورة الكلية وبناء الرؤية المستقبلية التي تكون غالبا طويلة المدى ووضع الإستراتيجية لإحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة .

إلى جانب كوتر يوجد العديد الذين يقولون: إن القيادة والإدارة مفهومان متميزان، إذ يؤكد بينيس Bennis ونانوس Nanus (1985) أن ثمة اختلافا كبيرا بين الاثنين. ويصوغ بينيس و نانوس التمييز بين الإدارة والقيادة بشكل واضح جدا في عبارتهما التي كثيرا ما يتم اقتباسها "المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة".

ويعد روست Rost (1991) أحد مؤيدي التمييز بين القيادة والإدارة فهو يقر بأن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه .

ويمضي زالنيك Zaleznik (1977) يقر بأن المديرين متفاعلون ويفضلون العمل مع الموظفين لحل المشكلات ولكنهم يفعلون ذلك بأدنى حد من العاطفة وهم يتصرفون من أجل تحديد الخيارات. بينما القادة من جهة أخرى نشطون عاطفيا وهم يسعون إلى تشكيل الأفكار بدلا من الاستجابة لها ويتصرفون من أجل توسيع الخيارات المتاحة لحل المشكلات الطويلة المدى ويعملون على تغيير الطريقة التي يفكر بها الناس عما هو ممكن.

على الرغم من وجود فروق واضحة بين الإدارة والقيادة أو بين المديرين والقادة. إلا أنه يوجد أيضا قدر كبير من التداخل بينهما.

8 بيترج.نورث هاوس (تأليف)، المعيوف صلاح بن معاذ (مترجم)، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة ،الرياض، سنة 2006، ص.32

المطلب الثاني : المبادئ الأساسية للقيادة والأسلوب القيادي .

أولاً :المبادئ الأساسية للقيادة.⁹

- قوة تتدفق بين القائد ومجموعته بطريقة مقنعة يترتب عليها توجيه طاقات مجموعته بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القائد.
- قوة تتفاعل أخذا وعطاء مع المحيط والجو العام الذي تعمل فيه .
- قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف.
- قوة توظف المبادئ والوسائل من أجل غايات محددة واضحة ومتناسقة ،فالقائد هو الرأس المفكر لكل تنظيم والذي يبعث فيه روح الحياة .

ثانيا : الأسلوب القيادي:¹⁰

تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرفه:

- الهواري بأنه:"عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما" (الهواري:1982،ص344).
- أما غراب فيعرف النمط القيادي (أسلوب القيادة) بأنه "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه ،واختير وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة ، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي".(غراب ، 1987 م،ص28).
- بينما يعرفه النمر بأنه "يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك أثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا وإيجابا". (النمر،1990:ص298).

المطلب الثالث: أشكال ونظريات القيادة.

❖ أشكال القيادة Leadership Styles :¹¹

9 حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار الخليج للصحافة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2014 ، ص 12 .
10 د/عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري للنشر والتوزيع ،الأردن، سنة 2010 ، ص39 .

1. القيادة الأوتوقراطية (السلطوية):

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها.

ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

ويقسم (فلبو) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد hard-boiled الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين.
- الأوتوقراطي الخير Lenevolent الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء و الثناء و أيضا من خلال العقاب الخفيف ، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته .
- الأوتوقراطي المناور Manipulative الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

وبشكل عام فإن القائد في هذا النمط القيادي عديم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم ولا يشركهم في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته فهو يحدد منفردا سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك، وفي استخدامه لسلطته، فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل، فهو يهددهم بالفصل من العمل أو بالخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت .

2. القيادة الديمقراطية أو المشاركة Democratic o Participative Leadership :

تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات.

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السلمية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إتباعه لحاجاتهم . وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات، من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بأراء

اتباعه ويعبر عن أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة. ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وتدور حول الأفكار التالية:

- يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.
 - يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم ،شأنهم في ذلك شأن إنسان آخر.
 - يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل بها الإيجابي. بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حاليا. ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية الاجتماعية، كحصوله على مرتب أعلى، أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية.
- أما المرتكز الثاني في النمط القيادي الديمقراطي هو إشراك العاملين في بعض المهام القيادية.

■ مزايا القيادة الديمقراطية أو المشاركة :

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال . وهي في الغالب نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين. وأهم هذه المزايا ما يلي:

- أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى ، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور .
- أن المشاركة تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين مما يسهل على القادة أداء مهامهم على أحسن وجه.
- أن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار. وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف .فضلا عن أن المشاركة في صنع القرار، تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره.

- أن إشراك المرؤوسين في صنع الخطط والسياسات و الأهداف وفي عملية صنع القرارات ، يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.

وبشكل عام فإننا نرى أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية ، وهي تبعث روح التعاون وتضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له.

3. القيادة الحرة أو التسببية:

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة أو المنطلقة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free rein approach) أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد ، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية – الأوتوقراطي والديمقراطي- في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم. إلا أنها تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة ، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها .

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة محددة .. فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق ، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم .

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولا بد للقائد الذي يتبع هذا النمط يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم. .

ألا أن اتجاهها آخر يرى أن هذا النمط القيادي له وجود في التطبيق العملي وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتض تطبيقه.

إلا أننا نرى أنه من الصعب التسليم بالمآخذ السابقة على إطلاقها ، لأن مدى نجاح هذا النمط في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحديد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة ، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ التي تقول بعدم جدواه ومنها:

- أن القائد يجعل الدافع لمؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه ، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد بهم.
- إن تفويض سلطات القائد في هذا النمط القيادي يحتاج إلى وجود مرؤوسين على مستوى عال من التعليم، قادرين على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات .
- إن استخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مؤوسيه، ويكون ذلك من ثقته بقدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلا لاستعمال السلطة المفوضة إليهم ، وأن يراعي عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول إعطائه قدرا محددًا من السلطة في بداية تعيينه تزداد تدريجيا كلما أثبت جدارته وصواب حكمه على الأمور.
- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه فمثل هذا النمط القيادي يمكن أن يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي ، حيث غالبا ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.

وعبر الجدول التالي رقم (1): مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والتسيبي:¹²

الأوتوقراطي	الديمقراطي	القيادة الحرة أو التسيبية
1 - كل السياسات يقرها المدير	تقرر عبر موافقة الجماعة وموافقة القائد.	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد.
2 - مراحل الفعاليات وأساليبها تحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.	تتحد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.
3 - يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.
4 - القائد يميل للذات في إطرء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداداً نشيطاً للمشاركة.	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطرء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحه دون فعل الكثير في العمل.	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطرء أو الانتظام في سياق الأحداث.

المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، ص 80.

❖ نظريات القيادة Leadership Theories :

تطورت نظريات القيادة وفقاً لتطور الفكر الإداري وتصنف نظريات القيادة كما يلي:¹³

• النظريات الكلاسيكية Traditional Theories:

هي النظريات التقليدية الكلاسيكية التي تقوم على المدخل الشخصي الذي يبني مؤيدوه القيادة على صفات وخصائص الشخصية ومنه جاءت نظرية السمات، والمدخل الموضوعي الذي يبني القيادة على طبيعة الظروف والموقف ومنه جاءت نظرية الموقف، أما المدخل الثالث فيشكل نقطة التقاء بين المدخلين السابقين ويقوم على التفاعل الذي يحصل بين القائد وتابعيه في موقف معين.

ومن النظريات التقليدية مايلي:

أ- نظرية السمات Traits Theory

تشكل حجر الأساس للنظريات التي تناولت القيادة، ولكنها بعيدة عن الواقع. إذ تنادي بأن القيادة تبنى على عدد من الصفات والخصائص والقدرات التي منحها الله سبحانه وتعالى للعظماء ثم يورثونها لأبنائهم. وذكر

12 د/ماهر محمد حسن، القيادة-أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 80.

13 محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2010، ص ص 20 25.

البعض سمات للقائد مثل الذكاء ،الثقة بالنفس، القدرة الإشرافية، المستوى الاقتصادي والاجتماعي، الطول، الشكل، القوة، الاندفاع، الشجاعة....، ولكن لم يتم الاتفاق على عدد السمات والخصائص، ويصعب أن تجتمع كل الصفات والخصائص في شخص واحد.

ب- نظرية الموقف Situational Theory

ترى أن القائد يبرز عندما تتهيأ الظروف لاستخدام مهاراته ،وتحقيق طموحاته ،عندما تتوفر الظروف الخارجية المناسبة.هذه النظرية لم تنكر السمات، ولكنها وضعت الموقف أولاً ،وتركز على مقدرة القائد ومهاراته على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه.ويذكر القحطاني أن فيدلر لخص عناصر الموقف في الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ، وتحديد أهداف التنظيم ومهامه بوضوح ، وحجم الصلاحيات الممنوحة للقائد وطبيعتها. وإن كانت هذه النظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية، ولا تنكر نظرية السمات وإنما ربطتها بموقف معين.لكن الخلاف كان حول عناصر الموقف، ومن يصنع الآخر القائد أو الموقف..

ج- النظرية التفاعلية Interactional Theory

ترى أن القيادة الناجحة تكون نتيجة التفاعل بين عناصر الموقف، وسمات القائد، وخصائصه، وخصائص المرؤوسين.وميزتها أنها توفيقية بين نظرية السمات والموقف ،وأبرزت دور البيئة الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها.ولكنها تفترض أنسلوك المرؤوسين مؤيد للقائد دوماً، ولم تبين ردود فعل القائد عن السلوك غير المتوقع من المرؤوسين.

● نظرية العلاقات الإنسانية : Human Relations Theory:

تركز العلاقات الإنسانية على فن التعامل الفاضل والقائم على أسس علمية بين القائد والجماعة في المنظمة، مع إشباع حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لتحقيق الأهداف للمنظمة والعاملين فيها ،ويعد من أبرز رواد العلاقات الإنسانية في العصر الحديث إلتونمايون Elton Mayo ومحاولته إجراء تجاربه في شركة وسترن إلكتريك بمصانع هوثورن بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي (1924- 1932) .التي درست أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء على الكفاية الإنتاجية.

● النظريات السلوكية Behavioral Theory:

عمدت إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد والأتباع على السواء ، وتعد القيادة مجموعة سلوكيات يمارسها القائد وفقا لسلوكيات أتباعه لحثهم على تحقيق الأهداف المشتركة. ومن النظريات السلوكية للبحث عن القائد الناجح نذكر مايلي :

أ- نظرية الحاجات لماسلو

قام العديد من العلماء بدراسة العلاقة بين الروح المعنوية للأفراد وبين إنتاجيتهم، وتعد إسهامات ماسلو Maslow وترتيبه الحاجات الإنسانية على شكل هرم قاعدته الحاجات الفسيولوجية وتندرج ارتفاعا إلى قمة الهرم حيث الحاجة لتحقيق الذات.

ب- نظريتا X and Y لماك جريجر

أقام ماك جريجر Mc Gregor نظريته على افتراض أن المديرين نوعين حسب رؤيتهم للناس:

الأول (X س) يرى أن الإنسان يكره العمل، ويميل للكسل ، وطموحه ضعيف ، لذلك يجب إكراه العامل على العمل ومعاقبته إذا تخلف عن ذلك، وتؤمن هذه النظرية بضرورة غياب الصراع بين الرئيس والمرؤوسين ، وهذه النظرية تتوافق مع آراء تايلور Taylor في نظرية الوقت والحركة Time and motion ، والحوافز المادية والإكراه. والثاني Y (ص) وهو خلاف الافتراض السابق ، ويرى أن التهديد بالعقاب لا يؤدي إلى إنجاز الأعمال، ولدى الأفراد قدر كبير من الاستعداد وتحمل المسؤولية ، وقدرة كبيرة على الإبداع والابتكار، وأن القدرات العقلية لم تستخدم إلا استخداما جزئيا ، وقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي لحل الصراعات التي ظهرت في التنظيمات .

ج- نظرية الشبكة الإدارية ManagerialGrid

تأسست هذه النظرية على أبحاث بلاك و موتون Elake and Mouton في جامعات أوهايو و هارفارد وميتشجان، وعزت السلوك القيادي إلى عاملين: الاهتمام بالعاملين واحتياجاتهم، والاهتمام بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة ، وتم تصنيف المديرين في شبكة إدارية على شكل ثنائيات متقابلة كالتالي:

- القائد الذي يهتم بالإنتاج مقابل المهتم بالعاملين.
- القائد الأوتوقراطي مقابل القائد المشارك.
- القائد المبادر مقابل القائد المتعاطف.
- القائد محدود الاهتمام مقابل القائد متكامل الاهتمام.
- القائد المتسلط مقابل القائد السهل.
- القائد المتحكم مقابل القائد المقنع.

وقد عمل روبرت بليك على إدخال تعديل على نظرية الشبكة الإدارية عام 1994 م وسماها نظرية (4 Rs) والتي تعني اختصار للمصادر والعلاقات والنتائج وردات الفعل .

د- نظرية الأبعاد الثلاثة

ومن رواد هذه النظرية وليم ردن William Redden وتقوم على ثلاثة أبعاد وهي درجة الكفاءة القيادية في الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري بناء على ظروف الموقف. وبرزت نتيجة ذلك نمط القائد الذي لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين (المتخاذل) ، والقائد الذي يهتم بالعاملين ولكن اهتمامه بالعمل أقل (المتسامح) ، القائد الذي يهتم بالعمل فقط (الديكتاتور) ، ونمط القائد المتكامل الذي يهتم بالعاملين والعمل معا، وهذه هي القيادة الفعالة التي ركزت عليها هذه النظرية وأبرزتها.

هـ- نظرية تنبوموشميدت Tannenbaum and Schmidt

تقول هذه النظرية أن السلوك القيادي يحدده طرفان القائد والتابعين، وحاول الباحث شرح كيف يجتاز القائد الإداري نمط القيادة التي يتبعها وفق سبعة أنماط، تصور السلوك القيادي على شكل خط متصل تقع على طوله أنماط القيادة التي تتراوح بين القيادة التقليدية المسيطرة التي لا تهتم إلا بالعمل ، والقيادة الديمقراطية التي تهتم بالمرؤوسين وتشرکہم في اتخاذ القرارات. وتتأثر هذه الأنماط بعوامل شخصية القائد كالخبرة، والمعرفة ، والقيم، وعوامل تتعلق بالتابعين كتحمل المسؤولية، والخبرة، وعوامل تتعلق بالظروف والموقف البيئي والتنظيمي كالمناخ التنظيمي، والثقافة، فكما ازداد استخدام القائد لسلطاته قلت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والعكس صحيح .

و- نظرية المسار للهدف theory- Goal-Path

أسست هذه النظرية على أفكار مارتن إيفان Martin Evan ، وطورها روبرت هاوس House Robert وبشرحها بالتعاون مع ديسلر Dessler وتقول أن القائد يوضح للأفراد العاملين معه الطرق التي توصلهم للهدف ، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه وقيادته من أثر على رضا العاملين وحفزهم للعمل ، وإزالة الحواجز من طريقهم وإرشادهم لكيفية الوصول للهدف، ويعد أفضل سلوك قيادي هو الذي ينجز هذه المهمات السابقة معا.

ز- نظرية فيدلر الموقفية Fiddler 's ContingenTheory

تركز على العلاقة بين الأداء وسلوك القائد ، فالقادة الأقل تميزا في تقويمهم للعاملين معهم، يكونوا أكثر إنتاجية من القادة الذين يلحون على أداء العمل ويميزون العاملين عند تقويمهم.

فالقائد الكفاء هو الذي تعمل جماعته بشكل أكثر ريعية مقارنة مع الجماعات الأخرى، واستخدام فيدلر لذلك مقياس يدعى "الزميل" يتطلب من المجيب بيان الأشخاص الذين ينظر إليهم بأفضلية أقل في التعاون والعمل وفق درجات من (1-8). وحدد العوامل التي تكون في صالح القائد فهي العلاقة الحميمة مع الأفراد والثقة

بينهم، وأسلوب برمجة العمل والإجراءات المتبعة لحله، ومركز القوة الذي يمكن القائد من الحصول على قبول تابعيه، وتوصل إلى أن النمط القيادي المناسب يرتكز على إيجابية الحالة لفريق العمل فعندما يكون الوضع "محبباً" فالقادة الذين يحققون الهدف هم الأكثر مناسبة، وإن لم يكن الوضع "محبباً" فالقائد الذي يوثق العلاقات يكون أكثر فاعلية.

ح- نظرية نضج الأتباع

قدم هرسي و بلانشارد Blanchard and Heresy وصفا عن هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من التهيئة لمهام العمل والعلاقات مع الآخرين، ودرجة نضج الأتباع الوظيفي التي تمر بأربعة مراحل (مرحلة الانضمام المبكر للمنظمة، مرحلة العضوية المبدئية، مرحلة العضوية التامة، مرحلة النضج العالي) وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل معينة، وعلى القائد التنقل بين السلوك القيادي المناسب. وقد ميز هرسي و بلانشارد بين السلوك المتعلق بالعمل وما يجب على القائد توضيحه، من توزيع الأدوار، والنشاطات الواجب القيام بها متى وأين وكيف. والسلوك المتعلق بالعلاقات بين القائد وتابعيه ومدى تحسينه وتطويره.

والجدول رقم (2) التالي: يلخص أهم خصائص نظريات الثلاثة (السمات، السلوك والنظرية الموقفية):¹⁴

النظرية	أهم خصائصها
سمات القائد	تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع .
سلوك القائد	وترتكز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري . ولا ترتكز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (workers).
النظرية الموقفية	وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري، أو ديمقراطي .. الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

المصدر: محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية، ص 78 .

المبحث الثاني: القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية .

❖ مفهوم القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة ، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها .¹⁵

فالقيادة الإدارية عند " كونتز و ادونيل " تعني : " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " .

ويعرفها " ففنبروستوس " (Pfiffner&Presthus) بأنها : " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الوانية " .

وتعرفها الأستاذة " سيكلر هيدسون " (Ceckler- hudson) بقولها : " القيادة الإدارية في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري " .

ويعرفها " عبد الكريم درويش وليلى تكلا بقولها " : " القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " ...

وتعرف أيضا:¹⁶

- يعرفها " الن " (L.allen) بأنها : " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه ويقومون بعلم فعال " .

- أنها : " فن تنسيق الأشخاص ورفع روحهم المعنوية إلى أهداف معينة " .

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية .

من أهم أبرز أنماط القيادة الإدارية ما يلي:¹⁷

15 د/بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2014 ، ص 104 .

16 وفيق حلمي الأغا ، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، جامعة الأزهر ، غزة ، سنة 2010 ، العدد 2 ، ص 304 .

17 د/ أسامة خيري ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر ، الطبعة الأولى ، سنة 2013 ، ص ص 133 141 .

1- القيادة بالمشاركة:

لقد اتجه بعض الباحثين في موضوع القيادة إلى الربط بين القيادة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وقد صنفوا القادة وأساليب القيادة حسب درجة المشاركة.

فالقائد الذي لا يتيح فرصة لمرؤوسيه أسموها القائد الأوتوقراطي والمتسلط أو أسلوبه في القيادة أسموا الأسلوب التسلطي، وفيما لطر فالآخر نجد القائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسيه في وضع القرارات، وبينهذين النوعين من القادة تتفاوت درجة المشاركة، وبالتالي أسلوب القيادة فالمشاركة يمكن أن تكون عالية أو منخفضة كما هو مبين بالشكل التالي:

- قيادة ديمقراطية قيادة تسلطية.

- عالية درجة مشاركة المرؤوسين منخفضة.

وفي دراسة أجراها مجموعة من الباحثين على عينة من المرؤوسين باستعمال أساليب القيادة الثلاثة وهي: التسلطية، الديمقراطية، الزمام الحر.

وبعد جمع وتحليل المعلومات عن أداء كل مجموعة تحت الأساليب القيادية الثلاثة اتضح مايلي:

- يؤدي الأسلوب التسلطي إلى أعلى مستوى للإنتاج.
- يؤدي الأسلوب الديمقراطي إلى أفضل نوعية للإنتاج.
- يحافظ الأسلوب الديمقراطي على تماسك المجموعة.
- لا يحافظ الأسلوب التسلطي على تماسك المجموعة.

2- أسلوب القيادة بالمشاركة:

يدعو القائد هنا الأفراد إلى مشاركته صنع القرار وتبادل الآراء، مما يؤدي إلى تفاهم مشترك للمشاكل والتزام جماعي بالقرارات أو بالحلول، كما ويقوم بتفويضهم لاتخاذ ما يرونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، ويقوم العاملون هنا بمناقشة الأهداف مع القيادة واختيار أساليب العمل الخاصة بهم للوصول لهذه الأهداف، وينصح بهذا الأسلوب في حالة وجود احترام وتفاهم بين القيادة والعاملين، وعندما تكون المهام واضحة، وكذلك في حالات التجديد والتغيير والاستحداث، وحل المشاكل العملية كتحسين خطوات العمل، وفي حالة وجود تفهم كبير من العاملين لمهامهم وأدوارهم ومسؤولياتهم وارتفاع قدراتهم ومهاراتهم. والقيادة هنا تصبح ناجحة خاصة إذا ما كان فريق العمل من المهرة ذوي الخبرة، كالمهندسين والباحثين ورجال المبيعات، حيث إن طبيعة العمل تقتضي الحيوية والتصرف بسرعة أو وفق مقتضيات الظروف، مع عدم الرغبة في الجمود أو الروتين، أما في حالات العمل الروتينية والجامدة (الحظ الأول للتجميع مثلا أو أعمال

السكرتارية)، حيث العمل متكرر ومتشابه وتحت ظروف عمل واحدة، وحيث ينتظر العاملون دائما التوجيه والتعليمات ولا يرغبون في المشاركة وتحمل المسؤوليات ، فلا ينصح بهذا الأسلوب.

3- القيادة الاستهلاكية:

يفتح القائد في هذا النوع المشاريع والخطط باستهلالها أو طرحها (أي رسم أهداف وسياسات العمل)، وعلى سبيل المثال يستهل العمل بوضع سياسات معينة وتقديم خطوات محددة تؤدي للإنجاز، وفي هذا الأسلوب يشجع القائد ترتيب خطوات العمل، بحيث يتيح للأفراد أكبر قدر من الانضباط الذاتي ويشبه في ذلك أسلوب الاهتمام بمشاعر العاملين حيث يكون الانضباط ذاتيا، ومن منطلق اقتناع الأفراد بأهمية العمل، وأفضل توظيف لهذا الأسلوب هو مع أسلوب القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين واحترامهم، ولا يصلح هذا الأسلوب مع النهج التحكيمي.

4- القيادة المتوازنة:

إن الشخصية المتوازنة من الأمور المهمة لحسن الإدارة، اجتناب ما يسبب نفرة الناس ، فإنه وإن كانت النفرة لأسباب تافهة، تكون مضرة بالإدارة والمدير، ومما يسبب النفرة أبواب كثيرة، نذكر منها جملة: إخلاف الوعد، وإظهار الاستبداد والتواضع الملحق بالمهانة، وهجر الناس وتجنيمهم، وعدم حضور الاجتماعات المنعقدة في المناسبات ، والاعتزاز بالنفس وبالعمل مظهرا ذلك بقول أو عمل ، والإتيان بما لا يليق عند الناس كالأكل في الطريق والضحك بصوت عال والبصاق أمامهم والمزاح المثير... إلخ ، ووضع النفس فوق مستواها كاصطحاب من فوقه والجلوس فوق مجلسه ، وترفيه بعض على بعض في المعاشرة والمصادقة، وما أشبه مما يسبب جلب عداوة من نقصهم حقهم، وتنقيص الناس حقهم والمجادلة، والتكلم بما لا يصدقه الناس وإن كان حقا من القصص والتواريخ وما أشبه، والكذب ، والإتيان بالأمور المنكرة شرعا أو عقلا أو عرفا إلى غيرها من الأمور الكثيرة المنفرة.

5- القيادة الديمقراطية:

تقع هذه القيادة بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة، والقيادي هنا يحتفظ بحق اتخاذ القرارات النهائية ويترك الأعمال التطبيقية والحلول أو القرارات التشغيلية للعاملين ، أي أن القيادي هنا ينظر في آراء العاملين واتجاهاتهم، ثم يقارن ذلك بأفكاره ويتخذ القرار النهائي، وهذه القيادة تصلح في الحالات التي يصعب معها تحليل العمل وتحليل الآثار والانعكاسات الناتجة عن خطواته وإجراءاته وقراراته (كإنتاج منتج إضافي إلى منتجات المصنع أو فتح فرع جديد)، ويصلح هذا النوع للقياديين الذين يريدون الانتقال لأسلوب المشاركة ، حيث يستطيع القيادي أن يكيف نفسه ومجموعة العمل معه إلى الانتقال للمشاركة تدريجيا.

6- القيادة بالاتباع:

إن التعامل الصحيح بين القادة والأتباع، ويجب على القادة أن يحترموا آراء أتباعهم ويحرصوا على استشارتهم، وعلى الأتباع أن يتبعوا قائدهم طاعة واعية لا طاعة عمياء ، ويحرصوا على التأكد من صحة وجهة نظر القائد وتوافقها مع القيم والمبادئ الصحيحة ، كما عليهم أن يقوموا بتصحيح مسار القائد إن أخطأ أو غفل أو سها، كذلك على الأتباع أن يكونوا إيجابيين ومبشرين ، ويعمدوا إلى اتخاذ الإجراءات الصحيحة وعدم انتظار الأوامر فقط ، وعليهم أن يفهموا أن قيادتهم بشر، وأي إنسان قد يصيب ، وقد يخطئ ، وأي إنسان لا يحيط علما بجميع الأمور ، لذا فقد يلتفت أي جندي بسيط إلى شيء يفوت كبار القواد ولذا فعلى الأتباع تقديم النصيحة والمشورة دائما إلى قوادهم، وعلى القادة أن يحترموا آراء أتباعهم وينصتوا إليها ويأخذوها بمحمل الجد، بل وعليهم تشجيع أتباعهم على إبداء آرائهم وعرض أفكارهم.

7- القيادة المستبدة:

من صفات القيادة المتسلطة والمستبدة:

- 1- كل السياسات والإجراءات يحددها القائد دون تفسير .
- 2- أنواع التكتيك والنشاط توصل عن طريق السلطة خطوة ثم التالية، ويبقى الرؤوسين في ظلام دون علم بما قد يخفى المستقبل لهم.
- 3- يبقى القائد بعيدا عن أي مشاركة مع المجموعة.
- 4- يبدأ القائد كل الأنشطة .

وتكون القيادة المتسلطة أو المستبدة أكثر فعالية.

- 1- في حالات الطوارئ.
- 2- في الظروف التي يكون فيها ضغط بسبب ضيق الوقت.
- 3- في الأوضاع التي يكون فيها النظام والانضباط ضعيفا، ويكون هناك شقاق بين المجموعة.
- 4- مع الأشخاص ضعيفي التدريب وينقصهم الاهتمام بالعمل.
- 5- في الوقت الذي تفشل فيه كل الطرق الأخرى.

المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية.

عد كثير من علماء الفكر الإداري بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض وأنها مفتاح الإدارة وان أهميتها نابغة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية ، وعملها كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها ، ذلك أنها تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتقل الفجوة النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد (الغامدي، 2011:11) وأشار خلف إلى أن أهمية القيادة تكمن في (خلف، 2010:14):¹⁸

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص السلبية قدر الإمكان.
- 4- قدرتها في السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 5- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- 6- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

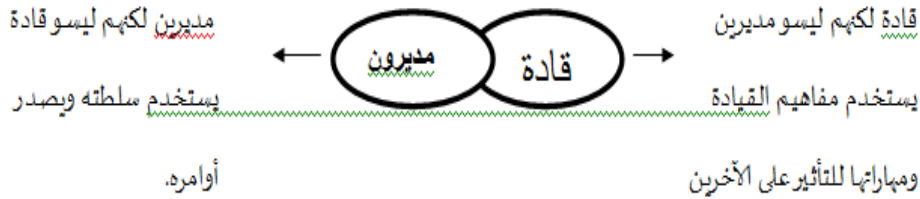
المبحث الثالث: القائد الإداري .

18 محمد عبد الله أمين ، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،وزارة التربية، جمهورية العراق، سنة 2017 ، العدد 3 ، ص 204 .

المطلب الأول : تعريف القائد الإداري.

✓ القائد:

- هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة.¹⁹
- القائد هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره.²⁰
- ✓ المدير: هو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق أحكامه قاصرا على البيئة الداخلية للمنظمة.²¹
- ✓ الفرق بين المدير والقائد.²²



شكل (3) : الفرق بين القادة والمديرين.

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ص 33 .

- ✓ القائد الإداري أو المدير القائد: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد، كما يتوافر له فضلا عن ذلك بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية عليهم، ولكنه يعتمد بصفة أساسية توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.²³

المطلب الثاني: صفات ومهام القائد الإداري.

19د/الصالح بو عزة ،القيادة التربوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا ،تخصص علوم التربية، سنة 2015 /2016 ، ص 5 .

20 د/محمد حسين العجمي،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى ،سنة 2008 ،ص 59 .

21د/محمد الصيرفي،القيادة الإدارية الإبداعية ،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،سنة 2006 ، ص 17 .

22علاء محمد سيد قنديل ،مرجع سابق ،ص 30 .

23عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل ،القيادة الإدارية في الإسلام ،المعهد العالمي للفكر الإسلامي،فيرندين –فرجينيا – الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الأولى ،سنة 1996 ،ص 23 .

الفرع الأول : صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) (بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي (كوكس وهوفر 1998، ص ص 71-104):²⁴

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :
- بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
2. النشاط العالي: بحيث يتفرد القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.
3. الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
4. امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
5. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
6. العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
7. تحديد الأهداف: فجميع الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
8. استمرار الحماس:

24 د/ زيد منير عبودي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الطبعة الأولى، سنة 2012 ، ص ص 27 30 .

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و متراصة بين تلك الصفات .

9. امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10. مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

وحدد عليوه الصفات الشخصية والقيادية كما يلي:(عليوة، 2001، ص 53)

أولا: الصفات الشخصية :

1. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
2. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
3. القوة البدنية والسلامة الصحية.
4. المرونة وسعة الأفق.
5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
6. المظهر الحسن.
7. احترام نفسه واحترام الغير.
8. الإيجابية في العمل .
9. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
10. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

ثانيا : الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

1. الإمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
2. الإمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
3. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
4. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
5. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
6. الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
7. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
8. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
9. المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
10. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
11. توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
12. تجنب الأنانية وحسب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

الفرع الثاني : مهام القائد الإداري.

يمكن تحديد مهام القائد الإداري فيما يلي:²⁵

- المهام الرسمية:

تتلخص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الإدارية التي حددها المفكر الإداري الفرنسي H.Fayol والتي نوجزها بما يلي:

- التخطيط: وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة، أو المنظمة أو الإدارة، ووضع استراتيجياتها وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط التفصيلية الموصلة إلى تلك الأهداف وتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك.
- التنظيم: وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة، أو المنظمة أو الإدارة، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فيها حسب كفاءاتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وطموحاتهم، أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
- التنسيق: وهو يعني العمل بين مختلف دوائر وأقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها تسهيلا لتحقيق الأهداف المرسومة، بما يشيع نوعا من التعاون والاتحاد والتآلف.
- الاتصال: وهو يعني إنشاء شبكة من الاتصالات العمومية من قمة الهرم إلى قاعدته، والاتصالات الأفقية بين الدوائر والأقسام المتكاملة تسهيلا لعملية التنسيق وضبطا لسير العمل على وتيرة متوازنة.
- الإشراف: وهو يعني متابعة تنفيذ الأعمال، وتصحيح الاختلال فيها، في الوقت المناسب والاطلاع عن كثب على إنجازات العاملين ومكافئة الناشطين منهم ومعاقبة الخاملين والكسالى.
- المهام الغير الرسمية:

هناك تنظيم غير رسمي في كل منشأة أو منظمة، أو إدارة وهو لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، بل يتكامل معه ولذلك فإن على القائد الناجح ألا يغفلها النوع من التنظيم، بل عليه أن يوليها اهتمامه ورعايته، ويتمثل ذلك بما يلي:

- الاتصال: على القائد أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنشأة، ويقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية، وهذا يقربه إليهم ولا يعزله عنهم فيتعرف على مشاكلهم عن كثب، فيحاول إيجاد الحلول لها بالتعاون معهم.

25 عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، (دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، سنة 2015/ 2016، ص ص 27 28 .

- الإشراف: وهو أمر لا ينبغي أن يكون مصدر مضايقة لهم، من حيث تتابع وتيرته بما يجعلهم يشعرون بأنهم غير موثوق بهم، فينغلقون على القائد دون أن يفتحوا عليه.
- الاشتراك في اتخاذ القرارات: وهو أمر في غاية الأهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة، أو المنظمة أو الإدارة أن القرار المتخذ من قبل القيادة هو قرارهم أيضا.
- مهارة الربط بين أهداف المنشأة أو المنظمة والأهداف العامة للدولة والمجتمع، وهذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة وتفهما كافيا للاتجاهات السياسية جميعا، والتعامل معها بحكمة.
- المهارة في إدارة الوقت: وذلك من خلال تحديد الأولويات وتتابعها بما يؤدي إلى تلافي هدر الوقت، بل استخدامه الاستخدام الأمثل.

المطلب الثالث : الأدوار التي يلعبها القائد

الأدوار التي تقوم بها القائد RolesLeader: ²⁶

من خلال ما سبق من تعريف للإدارة وأهميتها يمكن القول: إن القائد يقوم بأدوار عدة رئيسة فيما يلي :

1. القائد كمعلم Educator :

يقوم القائد بتوضيح أهداف المؤسسة ومشاريعها وأدوارها وقواعدها وأهدافها للعاملين فإحدى علامات ضعف القيادة هي جهل الموظفين بالمعلومات الهامة عن سير أداء المؤسسة كما يقوم بإمدادهم بمعلومات Knowledge وبالمهارات Skills والاتجاهات Attitudes والتي تساعد العاملين على أداءهم لوظائفهم بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs، ومن ثم يجب على القائد أن يقوم بتزويد نفسه بالمعلومات والمهارات الحديثة في مجال عمله.

2. القائد كمرشد Counselor :

حيث يقوم القائد بتوجيه العاملين نحو أداء العمل بالطريقة السليمة وحتى يكون مستعدا دائما لتقديم النصح والمساعدة لابد أن يتوافر لديه أساليب التفكير الابتكاري في حل المشكلات التي تواجه العاملين.

3. القائد كمقيم Evaluator :

يقوم القائد بتقييم أداء العاملين ليس بغرض تصيد الأخطاء ولكن لتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء، وتحديد مجالات التحسن المطلوب في حالة الأداء المتدني وإزالة العقبات التي يواجهونها .

4. القائد منسق جهود العاملين Organizer :

حيث يعتمد التنسيق بين جهود العاملين على توطيد العمل الجماعي والتعاون بين العاملين على مساندة القائد وتدعيمه.

5. القائد كمتحدث باسم الجماعة Spokesman :

يجب أن يكون القائد حلقة وصل بين العاملين والإدارة العليا، وأن ينقل أفكارهم ومقترحاتهم إلى المستويات العليا، وأن يعمل على مساندة هذه الآراء والأفكار ، وأن يخلق لديهم الإحساس بالثقة في قدرته كمتحدث باسمهم ومطالبها باحتياجاتهم ومساندا لهم ومعبرا عن آرائهم أما الإدارة العليا.

26 د/علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص ص 22 23 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتضح أن القيادة ما هي إلا عملي تأثير في مجموعة من الأفراد من خلال توجيههم و التأثير في سلوكهم بطريقة تحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه العملية القيادية على أربعة مكونات أساسية تتفاعل فيم بينها ألا وهي ، قائد يتمتع بصفات شخصية ويمتلك قدرات خاصة تخوله بقيادة فريق العمل، ومجموعة من الأفراد يعملون تحت قيادته يطلق عليهم بالتابعين، مع عدة تفاعلات شخصية بينهم وهدف مطلوب تحقيقه، وتختلف القيادة عن الإدارة من ناحية الوظائف ولكنها تتداخل معها في العديد من الأمور . يوجد ثلاثة أشكال للقيادة قيادة أوتوقراطية ديكتاتورية ، وقيادة ديمقراطية مشاركة وقيادة حرة تسيبية . تطور القيادة عبر الفكر الإداري أدى إلى ظهور عدة نظريات عنها أهمها(السمات، السلوك، النظرية الموقفية)،ويمكننا تعريف القيادة الإدارية انطلاقا من تعريف القيادة على أنها عملية تأثير يقوم بها المدير في مرؤوسيه لحثهم على المساهمة في أداء النشاطات المشتركة وتوجد العديد من أنماطها منها (القيادة بالمشاركة، المتوازنة، الديمقراطية ، القيادة بالاتباع ، المستبدة)، وتتجلى أهمية القيادة الإدارية كونها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة ، وكذلك تدعم تنمية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة.

القائد الإداري هو من يتولى توجيه مجموعة الأفراد هؤلاء نحو تنفيذ أهداف المؤسسة، وله القدرة على التأثير الشخصي عليهم كونه يتمتع بصفات وقدرات تخوله من ذلك ، ويقوم بعدد من الهام الرسمية منها والغير رسمية ، ويلعب عدة أدوار رئيسة كمعلم ومرشد وكمقيم ومنسق لجهود العاملين.



الفصل الثاني

الفصل الثاني : نماذج القيادة الإدارية وأداء العاملين.

تمهيد: بعد ما تعرفنا إلى القيادة الإدارية ، الآن سنتعرف في هذا الفصل على النماذج القيادية التي تخصها ، وعلى الأداء وطرق تقييمه وعلى العلاقة بينهما .

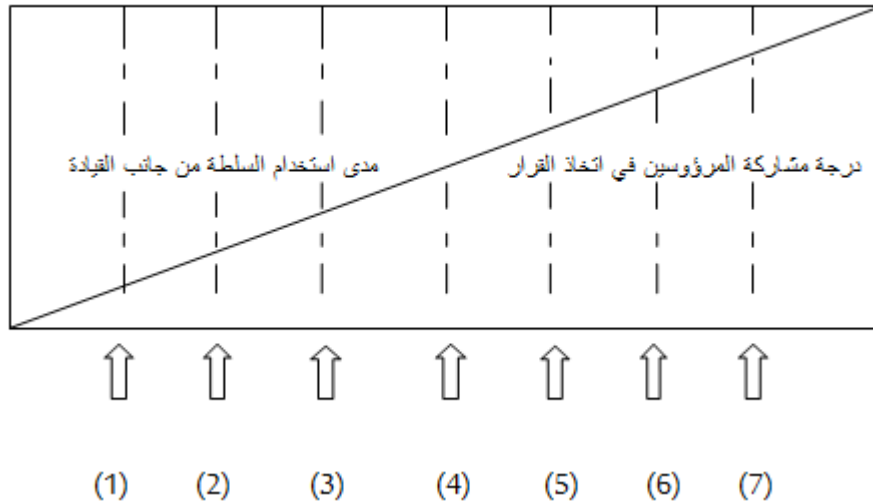
المبحث الأول : نماذج القيادة الإدارية.

عرضنا سالفا مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها (أساليب) ، والآن سندرج على عرض بعض النماذج التي صنفت أنماط (أساليب) القيادة وبينت تأثيرها في سلوك الأفراد داخل المنظمة، وذلك على النحو التالي:²⁷

المطلب الأول : نموذج تننباوموشميدت: (Tannenbaum and Schmidt)

قام كل من تننباوم وشميدت عام(1958م) بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للقيادة وللمديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم انطلاقا من افتراضين أساسيين هما: أنه ليس هناك سمات أو أساليب لصيقة بشخصية القائد. ولا يمكنه تغييرها ، فالقائد يستطيع أن يتخذ أو يتبنى أساليب مختلفة وفقا للكثير من المتغيرات.

أن السلوك القيادي ليس وقفا على القائد نفسه ، فهو مجرد طرف واحد. في معادلة السلوك الإداري، والطرف الآخر هم المرؤوسون، فإذا زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، قل استخدام القائد لسلطاته. وكلما ازداد استخدام القادة لسلطاتهم، قلت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. وقد قام تننباوم وشميدت بتصوير هذه العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الإداري من خلال الشكل:



الشكل رقم (4) بدائل السلوك أمام القائد الإداري

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ص 68 .

د/عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ، ص 68 ، ص 69 .²⁷

يتضح من الشكل رقم (4) أن هناك سبعة أنماط محددة من السلوك يختار القائد أي منها وفقا للمتغيرات التي تقابله في موقف معين، وهذه الأنماط السبعة هي:

(أ) يتخذ القائد القرارات منفردا ثم يعلنها على مرؤوسيه:

في هذه الحالة ينفرد بالتفكير في المشكلة ،يحددها ويتعرف على أسبابها ويضع البدائل لمعالجة هذه الأسباب.و يختار أحد هذه البدائل ويصدر قراره بهذا البديل طالبا من المرؤوسين التنفيذ. ويلاحظ في هذه الحالة أن القائد قد يضع في اعتباره أن لمرؤوسيه آراء ،وقد يأخذها في حسبانته عند تقويم البدائل المختلفة ،إلا أنه في النهاية هو الذي يتخذ القرار منفردا.

(ب) يتخذ القائد القرارات ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين:

يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق ،حيث يحدد القائد المشكلة وبدائل حلها ويتخذ قرارا بشأنها.ولكن في هذه المرحلة لا يكتفي القائد بذلك ،بل يحاول إقناع مرؤوسيه بأن القرار الذي اتخذه كان هو أنسب قرار لحل المشكلة وأنه لا يتعارض مع مصالحهم حتى يضمن تأييدهم للقرار وتحمسهم لتنفيذه بقدر ما يعتقد.

(ت) يقدم القائد الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها:

وفي هذه الحالة يزيد الأمر قليلا عن الحالتين السابقتين،صحيح أن القائد هو مصدر الأفكار،وصحيح أنه يسعى للحصول على تأييد مرؤوسيه لهذا القرار ،ويطلب منهم بعد ذلك التفكير فيما شرحه لهم ويدعوهم لتقديم تساؤلاتهم حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه.

(ث) يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل:

وهنا فقط يبدأ التوازن بين سلطة القائد ومشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار ،فهو يسمح لهم بمناقشة البدائل التي يطرحها أمامهم،ولكن المبادرة تأتي من جانبه فهو الذي يحدد البدائل المسموح بمناقشتها،ولا يدع لمرؤوسيه أن يقترحوا بدائل أخرى.ويكون دورهم هو مناقشة هذه البدائل ،بل أكثر من هذا فإنه يختار البديل ويقدم قرارا مبدئيا قد يكون قابلا للتعديل بعد المناقشة معهم ولكن ما تزال المبادرة أساسا في يده هو.

(ج) يقدم القائد المشكلات والمرؤوسين يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار:

يقوم القائد بتحديد المشكلة ،ولكن يترك للمرؤوسين بعض الحرية كي يقترحوا الحلول الممكنة. وهذا يزيد من إمكان العثور على حلول أكثر تنوعا وأكثر إبداعا لأنها لا تأتي من شخص واحد،ولكن من عدة أشخاص هم المرؤوسين. ولكن القائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار على أساس أن هناك متغيرات قد لا يحيط بها المرؤوسون وعلى أساس أنه هو المسؤول في النهاية عن اتخاذ القرار.ولكنه سيكون أكثر مناسبة للواقع من الأساليب السابقة مادام المرؤوسون هم الذين يقدمون الحلول التي سوف يقومون بتنفيذها

ح) يحدد القائد الإطار العام للتصرف من الجماعة اتخاذ القرار:

يقوم القائد بتحديد المشكلة ويضع حدودا يجب اتخاذ القرار في إطارها ثم يترك للجماعة حرية اقتراح البدائل ومناقشة مزايا وعيوب كل بديل واختيار البديل الأمثل من بينها. ومن الواضح أن درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار واضحة في هذه المرحلة، ولذلك تعد هذه المرحلة اتجاها من القائد لتفويض حقيقي لسلطاته. ومادام المرؤوسون هم الذين سيتخذون القرار، فمن المتوقع أن يكونوا أكثر حماسا في تنفيذه.

خ) يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة:

وفي هذه الحالة يصبح للمرؤوسين الحرية في تحديد المشكلة وتحديد أسبابها والبدائل المتاحة لحل المشكلة ووزن هذه البدائل بمقارنة مزاياها وعيوبها. ولكن القائد يتقيد بالطبع بالسياسات العامة والمحددات والاتجاهات التي تحددها إدارة المنظمة، ثم يختار البديل الأنسب. إن القائد يلتزم بما يتوصل إليه المرؤوسين واثقا في قدراتهم. وعادة ما تنمو لديهم روح المسؤولية والحماس لتنفيذ القرارات التي اتخذوها بأنفسهم. ويعد هذا السلوك من القائد هو أعلى درجات الديمقراطية و الحوار المفتوح بين الجماعة وقائدها.

هذه هي البدائل السلوكية التي طرحها نموذج تنبؤوم وشميدت للقائد الإداري.

وهي تتراوح بين التركيز على سلطات القائد منفردا في اتخاذ القرارات "في رقم 1" إلى التركيز على وجهات نظر المجموعة ومشاركتها في اتخاذ القرار "رقم 7".

المطلب الثاني: نموذج بليك و موتون (Blake and Mouton) :

يصف كل من بليك وموتون (Blake and Mouton) السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كلمتها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين وهما درجة الاهتمام بالإنتاج أو درجة الاهتمام بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية.

وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية كما هو موضح في (الشكل رقم 5).



الشكل رقم (5) :شبكة أنماط السلوك القيادي.

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص 70 .

يلاحظ من الشكل رقم (5) "أن المحور الأفقي يدور حول مدى الاهتمام بالإنتاج و الإنتاجية والعمل من جانب القائد . أما المحور الرأسي فيدور حول مدى اهتمام القائد بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية .ولقد حدد الباحثان خمسة أنماط تمثل الحالات القصوى لسلوك القادة هي (1/1 و 9/1 و 1/9 و 5/5 و 9/9) ويمكن أن يحدد القائد المربع الذي يناسب اهتمامه والذي ينعكس على سلوكه القيادي في أي من المربعات الواحدة والثمانين التي يحتويها الشكل رقم () .وفيما يلي نعرض الأنماط الخمسة التي تمثل الحالات الجادة في اهتمامات القادة:

أ- النمط (1/1):

هذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين.

ولذلك فهذا النمط من القادة يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين.

ولذلك يطلق عليه البعض "نمط الإدارة السلبية". ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء القادة يفشل في تحقيق أهداف المنظمة. كما أن العاملين لا يشعرون بالرضا، ويسود علاقات العمل الكثير من الصراعات والخلافات.

ب- النمط (1/9):

إن هذا النمط من القادة يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل. ولكن اهتماماته بالعاملين ضئيلة للغاية. ولذلك فهذا النوع من القادة يهتم بالجوانب الفنية في العمل من أجل رفع كفاءته إلى الحد الأقصى، ولكنه في غمرة اهتماماته بالجوانب الفنية في العمل ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه، مما قد يسبب لهم نوعاً من الإحباط. ولذلك يطلق البعض على هذا النمط من القادة "القائد العلمي" الذي يتبع "الإدارة العلمية" التي نادى بها أصحاب مدرسة الغدارة العلمية. فإذا نجح هذا النمط من السلوك القيادي في المدى القصير في زيادة الإنتاجية فإنه يمكن أن يؤدي في المدى الطويل إلى جمود المنظمة وعدم تطورها وعدم قدرة العاملين بها على تطوير أنفسهم وقدراتهم.

ت- النمط (9/1):

في هذا النمط يهتم القائد غاية الاهتمام بالعاملين، ولطناً يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى. إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم.

وهذا النمط من القادة أطلق عليه البعض اسم "القائد الاجتماعي". لأنه يهتم بالعاملين من أجل العاملين، على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

ث- النمط (5/5):

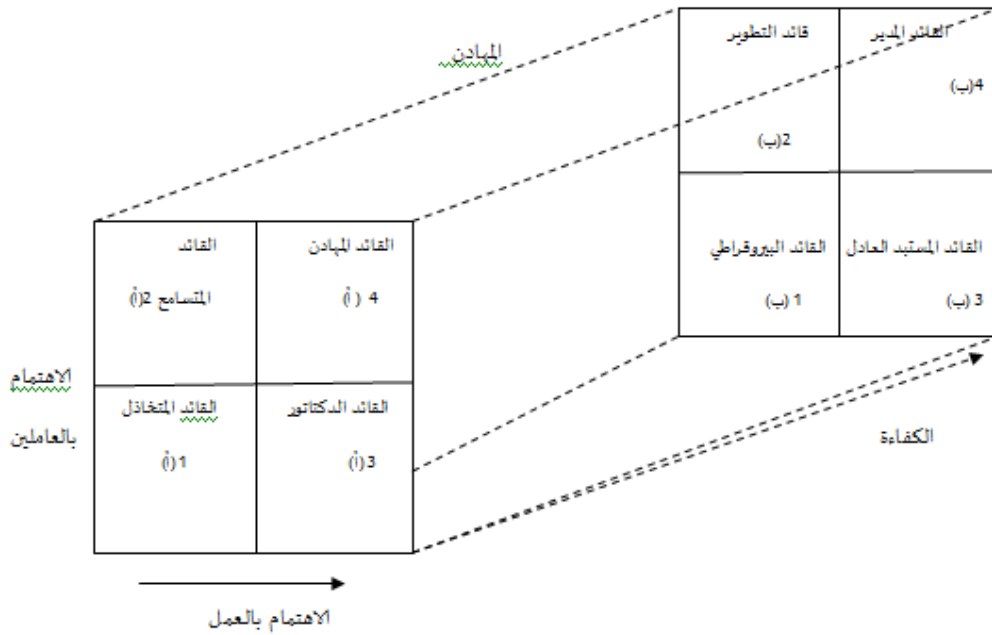
إن هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين ولكن عن طريق عدم المغالاة، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين.

ج- النمط (9/9):

وهذا هو النمط الذي يتطلع إليه كتاب الإدارة وعلمائها. ويرون أنه النمط الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أو مدير أن يصل إليه. فهو يهتم بتحقيق أهداف المنظمة، أي بالعمل إلى أقصى حد، ويهتم أيضاً بالعاملين أو المرؤوسين إلى أقصى حد....

المطلب الثالث :نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة:(William Reddin)²⁸

يعتبر نموذج ردن (William Reddin) (1970م) مبنيا على نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى ردن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري....تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين وبالتالي فقد جاءت هذه النظرية لتمييز بين الأنماط الناتجة عن أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وذلك من منطلق أنه يمكن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين. في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلى حدوث التأثير الإداري أو عدمه..بناء على ما تمليه طبيعة الموقف شكل (6) .



الشكل رقم (6) : نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة .

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم ،مرجع سابق، ص 75 .

وهكذا يكون لدينا أربعة نماذج أو أنماط قيادية تتغير عندما يدخل عليها عنصر كفاءة القيادة فيصبح لدينا أربعة أنماط أخرى ،أي أن كل نمط من أنماط القادة الأربعة الأساسية يمكن أن يكون كفاء أو غير كفاء حسب الموقف،ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط للقيادة أربعة غير كفاءة وأربعة ذات كفاءة . والأنماط غير الكفاءة التي أوردها ردن (Reddin) قبل دخول عنصر الكفاءة عليها وبعده هي كالتالي:

د/ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص 75 ، ص 76 .²⁸

- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل: وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية.
- نمط القائد المتسامح أو المرتبط: وهو القائد الذي ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لاهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل، في حال أنه لا يهتم بالعمل.
- نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني: وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد، دون أن يكثر بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك .
- والنمط الأخير هو نمط القائد المتكامل: وهو القائد الذي يهتم بدرجة عالية بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى.

المطلب الرابع : نموذج رنسيس ليكرت (Rensis Likert)²⁹

كانت نتائج الأبحاث التي قام بها رنسيس ليكرت وزملاؤه في جامعة متشغان تشير إلى أن هناك حاجة إلى الاهتمام بالمصادر البشرية و المصادر المادية في المنظمة، وكذلك الاهتمام بإدارتها بالطريقة المناسبة، وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة لتعطينا نموذج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلقوا عليها اسم سلسلة النظم من 1 إلى 4 (Continuum from system 1 through system 4). ويرى ليكرت أن القائد الإداري يتنقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي. وهذه النظم هي كما يلي:

- النظام (1): ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه.
- النظام (2) : ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه.
- النظام (3): ويوجد في هذا النظام مستوى كبيراً من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة .
- النظام (4): ويعتبر هذا النظام على العكس تماماً من نظام (1) ، فالقائد لا يشك أبداً في المرؤوسين .

قدم هيرسي (Pual Hersey) وبلانشارد (Blanchard Kenneth) في نموذجها هذا وصفاً لوضع الذي يكون عليه المرؤوسين من حيث علاقته بالآخرين ، وورغبته في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية ومستوى القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمله بالمنظم

²⁹ د/ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص 76

- مرحلة النضج العالي: وفي هذه المرحلة يكون الموظف أكثر ما يكون ثقة بنفسه وقدرة على تحمل المسؤولية والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد مع المرؤوسين في هذه المرحلة هو السلوك التفويضي

(DelegationBehavior).

ومع الاعتراف بالإسهام الذي قدمه نموذج الإشراف الموقفي في مجال أساليب القيادة. وذلك من حيث التأكيد على أهمية الموقف في القيادة، وأنه ليس هناك أسلوب موجه في القيادة أو الإشراف وإنما أساليب متعددة يعتمد نجاح كل منها على قدرة المدير في التعرف على إمكانات موظفيه، وتحديد الأسلوب الإشرافي الملائم تبعاً لهذه الإمكانيات .

إكمالاً لما ورد من عرض لنماذج القيادة الإدارية فإنه لا بد من الإشارة إلى ضرورة أن يكون القائد فعالاً، وهذا يتطلب أولاً أن يكون فعالاً على المستوى الشخصي ، والفعالية القيادية يمكن حصرها في خمسة عناصر هي:

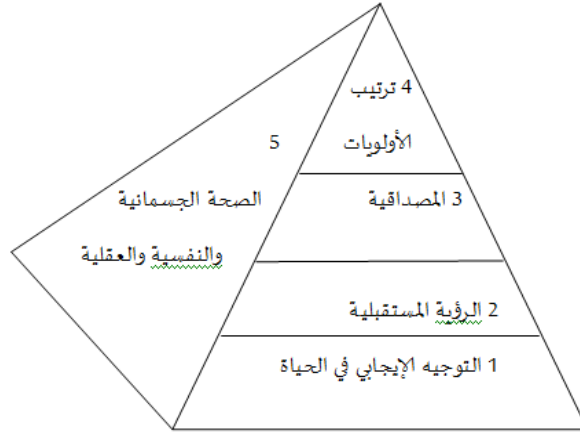
- التوجه الإيجابي (Positive Attitude): إذ لا يمكن لقائد لا يتوافر فيه التوجيه الإيجابي ان يطلب من الآخرين أن يكونوا متوجهين إيجابياً.

- الرؤية المستقبلية (Vision): إذ لا بد لأي قائد لكي يكون فعالاً أن تكون له رؤية مستقبلية ، فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه، فيه إحساس بغرض ووتر نبيل انفعالي يحفز هو شخصياً أن يحفز الآخرين .

- المصداقية: ومن أهم خصائص القائد الفعال أن تكون مصداقيته عالية، فليس هنا كامل في قائد لا يثق فيه الناس .. ومن أجل ان يتمتع بثقة الناس لا بد وأن يتوحد وجدانياً (Empathy) أي يشعر بمشاعرهم.

- ترتيب الأولويات: لكي يكون القائد فعالاً لا بد أن يعرف أهدافه وإذا تعددت الأهداف فلا بد من تحديد الأولويات (Priorities) وبدون تحديد للأولويات يصعب تحديد الاتجاه.

الصحة الجسدية والعقلية والنفسية: وأخيراً يعطى الجانب الصحي الشامل أهمية كبيرة لفعالية القائد إذا بدون ذلك لا يمكن أن تحدث الاستمرارية التي هي احد شروط الفعالية وفيما يلي الشكل رقم (8) والذي يوضح عناصر الفعالية القيادية .



الشكل رقم (8) عناصر الفعالية القيادية

المصدر: نفس المرجع ،ص 80 .

والبعض يرى بأن عناصر الفعالية القيادية هي الاقتناع بأهداف المنظمة والتطلع إلى الأمام ، والتصرف على مستوى المسؤولية ومراعاة المصلحة العامة ، فالقائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العاملة على مصلحة الشخصية، ويشجب كل مظاهر الموالاتة والتحيز ، ويعمل على إنجاز الأعلى في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

ويذكر (Heuen&Hindle) بأن الفعالية تكمن في القدرة على صناعة التغيير في كل مناحي الحياة ليس على مستوى المنظمة ولكن على جميع المستويات الخاصة منها وغيرها وذلك من خلال التطوير المستمر لكل ما هو إيجابي .

ويرى (Pre) بان القائد هو المسئول عن الفعالية (Effectiveness) ويشير إلى أشهر من كتبوا عن الفعالية وهو بيتردراكر الذي عرفها بأنها فعل الأشياء الصحيحة وهذه من أهم خصائص القائد الناجح.

وهكذا تقتضي القيادة الفعالة الناجحة متابعة المعلومات الموجهة في مجموعة من المدخلات و المخرجات ، تشمل المجالات الأربعة : القائد و التابع والموقف والبيئة. ومن هنا تقاس فعالية القيادة بنوع السلوكيات التي يتبناها القائد لتحريك التابعين في مسار يضمن خلاله تغذية أمامية (FeedForward) إيجابية (أي تدفع بانسيابية المعلومات الموجهة .بمعدلات عالية إلى حلقات متقدمة ، تسهم في النهاية في تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية .

المبحث الثاني: أداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته.

✚ تعريف الأداء:

يمكن إعطاء العديد من التعريفات للأداء منها:

- الأداء: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة. الجهد: الطاقة المبذولة. ومنه فالأداء ناتج عن الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة.³⁰

- كما يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها".³¹

➤ محدداته والتي تتمثل في:³²

1- الجهد: يشير إلى النتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأدائه عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه .

2- القرارات: فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.

3- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

32 د/ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية والحالية، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 301 .

33 الشارف عيسى أمينة، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، سنة 2016 / 2017، ص 47 .

34 جاهل موسى ، نويوة محمد ، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين(دراسة ميدانية) –كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير – تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية ، جامعة المسيلة، سنة 2016/2017، ص 17.

المطلب الثاني:تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر، إذن، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين. وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أداءهم للعمل.³³

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وهذا لاختلاف وجهات النظر. وسوف نستعرض فيما يلي أهمها وأحدثها لنخلص في الأخير إلى تعريف جامع والذي سنقوم بتحليله في الأخير:³⁴

- التعريف الأول:يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة.

- التعريف الثاني:الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا معاملة زملائهم ومرؤوسهم.

- التعريف الإجرائي : تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة ومتابعة أداء وسلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة وأثناء أداء عملهم ومقارنة ذلك بما هو مطلوب منهم إنجازه.

حيث يتم في نهاية الفترة وضع التقرير النهائي على أساس موضوعي، عادل متعرضين لجوانب القوة و الضعف في الأداء مع ذكر محددات كل جانب وأسبابه.

إن التعريف السابق يتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية القياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق فينا إذا كان أداء جيد أو ضعيف. أي إعطاء الداء قيمة ويطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير Assessment .

تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation. ومنه فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء تتضمن قياسه، تقييمه وتقويمه.

35د/أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004، ص 284 .

36د/معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مرجع سابق، ص 301 302 .

❖ معايير تقويم الأداء Criteria of Performance Appraisal³⁵

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات.

وبصورة عامة فإنه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

أن معدلات الأداء يجب أن تترك العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوة لتعزيزها، وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1- صدق المقياس Validity

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلّبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان. وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا:

37د/خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، سنة 2010، ص ص 202 204 .

أ- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب- في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس Reliability

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا ،أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وإن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية .

3- التمييز Discrimination

ونعني بها درجة حساسيته المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس Easiness

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

❖ أهداف تقييم الأداء:

ويذكر العامري والغالي أن عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال تجري لتحقيق مجموعتين من الأهداف³⁶:

أ- الأهداف التطويرية، وتمثل في :

__ التغذية العكسية عن الأداء.

__ التوجه المستقبلي للأداء.

__ تشخيص الاحتياجات التدريبية.

ب- الأهداف التقييمية، وتمثل في:

__ القرارات المتعلقة بالمكافآت.

__ قرارات استقطاب وتعيين العاملين.

__ تقييم نظام اختيار العاملين.

³⁶ العامري، صالح مهدي محسن، وظاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008، ص 662.

أما درة والصباغ فيتناولان أهداف تقييم الأداء من حيث عدة زوايا أهمها:³⁷

- 1- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين ،وهل هو أداء مرض أم غير مرض .
 - 2- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ،وعلى إنجازاتهم الشخصية.
 - 3- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم،وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - 4- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين،ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها،بل يمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.
 - 5- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
 - 6- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح أحلال موارد بشرية أخرى محلها.
 - 7- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة ،فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .
 - 8- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
 - 9- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة .مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ،وإنتاجيتهم ،ومستقبل المنظمة نفسها.
 - 10- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.
- وبالتالي فإن نتائج عملية التقييم لأداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والفنية والتي لها أهميتها سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد.وتجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية وغير متحيزة ،وأن تعتمد على صدق المعلومات ودقة التحليلات .

³⁷ درة ،عبد الباري إبراهيم،وزهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،دار وائل للنشر والتوزيع ،سنة 2008 ،ص 259،ص260 .

❖ أهمية تقييم الأداء :

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر ، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.³⁸

وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ، وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره ، واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب... الخ، وأساسا موضوعيا كذلك لرسم هذه السياسات.

إزاء ذلك ، يصبح من الضروري وجود معايير ومستويات محددة بموضوعية لتقييم أداء العاملين، والتأكد من صلاحيتهم لمباشرة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، فضلا عن صلاحيتهم لشغل وظائف أعلى.

وإذا ما انهيينا من هذه الإحاطة، بوسعنا القول: إنه لما كانت الوظيفة تتكون من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات ، فإن النهوض بهذه الواجبات وتحمل تلك المسؤوليات يتطلب أن يتم إشغالها بالأفراد القادرين على ذلك ، ومن هنا فقد اتجهت أساليب إدارة الموارد البشرية إلى الأخذ بنظام تقييم الأداء، بحيث يتم تحديد مستوى أدائهم بصفة دورية. وقامت، تبعا لذلك ، بتضمن نظمها مقومات هذا النظام.

على أن تقييم أداء العاملين مسألة معقدة ، وبخاصة تقييم من هم في المستويات الإدارية العليا، إذ يصعب التوصل إلى مقاييس موضوعية واحدة للأداء، وذلك حين يتم اللجوء إلى التقييم من خلال عناصر قد لا تنسم بالموضوعية التامة، (مثل جودة العمل، ومدى تقبل النقد والتوجيه، واليقظة، وحسن التصرف، والصدق ، والأمانة... الخ)، الأمر الذي أفرز أسلوب "الإدارة بالأهداف والنتائج MBOR كبدل، على نحو ما سيأتي ، عن الأساليب التقليدية في تقييم أداء العاملين ، لا بهدف السعي إلى إصدار أحكام على أداء هذه الفئة من مستويات الإدارة ، بل بهدف مساعدتها على النمو والتطور. ويتم تطبيقها الأسلوب ، من خلال وضع أهداف للمنظمة تشتق منها أهداف فرعية للوحدات التنظيمية، ومن ثم يتم وضع أهداف على مستوى الفرد ، يتم من خلالها تقييم أدائه ، بقياس درجة تحقق هذه الأهداف.

³⁸ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، سنة 2013 ، ص 331 ، ص 332

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء :

يتبين لمن يتفحص كتب إدارة الموارد البشرية أن هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء وسنحاول فيما يلي تقديم عرضا لأهم هذه الطرق:³⁹

1- طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale) :

تعتبر هذه الطريقة من أدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا . ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون ... وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث الرقم (1) أقل درجة للتقويم (5) أو (3) أعلى درجة. ويصور لنا الشكل رقم () نموذج لهذه الطريقة .

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم . وأخيرا قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

41 د/ عادل حرحوشصالح، د/مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة ، سنة 2009 ، ص 110 إلى ص 120 .

شكل رقم (9) نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني"

الشركة العامة					
استمارة تقويم أداء الموظفين					
اسم الموظف..... عنوان الوظيفة..... التاريخ/...../.....					
القسم:..... القائمة بالتقويم:.....					
درجات التقويم					العناصر
متميز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					نوعية الأداء (الدقة /الموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء والرؤساء
					إتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم:..... التاريخ...../...../..... التوقيع.....					
.....					
مسئول إدارة الموارد البشرية..... التوقيع.....					
..					

1- طريقة الترتيب RankingScale

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة وأقلهم ، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة. وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

2- طريقة الوقائع الحرجة CriticalIncidentMethod

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة . ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع و

الأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف. وعند عملية التقويم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمة على أداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقويم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم ، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية.

3- طريقة قائمة الاختبار ChecklistMethod

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة . ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال ويحتل الشكل التالي صورة لهذه الطريقة.

شكل رقم (10): نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء.

التعليمات: ضع علامة (X) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف:..... القسم:.....		
اسم القائد بالتقويم:..... التاريخ:.....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات أو الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1- يقوم بأعمال خارج أوقات الدوام إذا كلب منه ذلك .	لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	2- حريص على تنظيم و نظافة مكان العمل.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	3- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	4- يخطط لعمله مسبقا.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	5- يتبع القواعد و التعليمات الإدارية.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	6- لديه القدرة على المبدأة و الابتكار.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

مجموع الدرجة المعطاة	()
----------------------	-----

2- طريقة التقرير المكتوب EssayMethod

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف. وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يملك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير، وما هي مكوناته، ومدى طوله، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده. ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.

3- طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تناولتها في البداية، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه. وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل (مثلاً مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله...).

ويتم التقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير إلى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى.

وتتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقويم فيما يلي:

أولاً: تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبين هما:

- تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة Bars (مثل تحديد الأهداف وإنجازها، تطوير قدرات المرؤوسين).
- توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة.

ثانياً: تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقويم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:

- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقويمها (كل مسؤولية على حدة).
- إعطاء درجة تقدير لكل نموج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة.

ثالثاً:تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستنادا على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلا بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة. وعلى ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها والتجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها.

ويوضح الشكل رقم (11) نموذجاً لهذه الطريقة لوظيفة مبرمج حاسب آلي لعينة من السلوك الوظيفي(مسؤولية إنجاز المهام).

وتتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف و أن مقاييس التقييم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة وبالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جيداً، ولغاية ضعيف) ، غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب ، لعل أبرزها أن ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى ، فضلاً عن أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إلى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم ووفقاً لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

شكل رقم (11) نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي BARS في تقييم أداء مبرمج حاسب آلي

(مسؤولية استخدام المهارات الفنية والانجاز)

اسم الموظف القسم		
اسم القائم بالتقييم: التاريخ /		
التعليمات: اقرأ مجموعة السلوكيات التالية لعمل الموظف ثم ضع علامة صح (X) أمام الحالة التي تنطبق عليه أكثر من غيرها .		
درجة القياس		
ممتاز	10 -	- يقوم باستخدام كل مهاراته الفني، وينجز كل المهام بطريقة رائعة.
جيد جداً	8 -	- يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية ، وينجز معظم المهام بطريقة جيدة .
جيد	6 -	- المبرمج قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية ، وينجز معظم المهام.
متوسط	4 -	- يواجه المبرمج صعوبة في استخدام المهارات الفنية ، وينجز معظم المهام متأخراً.
ضعيف	2 -	- يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات

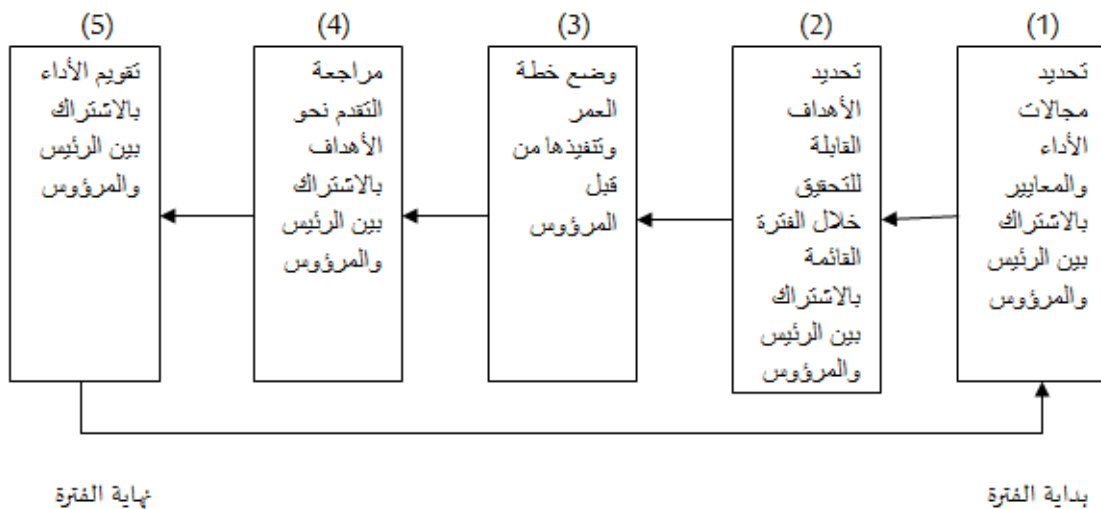
وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.	1 -	
--	-----	--

4- طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم . كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار.ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا في التقويم بعد الأداء.

و بالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (12) خطوات الإدارة بالأهداف



ويتضح من هذا الشكل أن تقويم الأداء (الخطوة الخامسة) هو عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك رئيسه في تحديدها. والأصل أن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن فترة زمنية محددة مسبقا، ومعززا موقفه بحقائق رقمية. وقد يقدم ذلك في تقرير إلى رئيسه المباشر ليناقشاه معا ويحددان سبل تحقيق الأداء ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل من أجل تفاديها ثم يتفقان على أهداف أخرى.... وهكذا.....

ومن الضروري أن يراجع رئيس الرئيس أداء وتقويم الرئيس المباشر له من أجل زيادة الموضوعية وإعطاء الرئيس الأعلى صورة متكاملة عن قدرات مرؤوسيه المباشرين وغير المباشرين.

وكما ترى فإن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة تميزها عن الطرق السابقة وفيما يلي جدول () يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى.

جدول رقم (3) مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط.	الأداء السابق والمستقبلي.	التركيز
محاسبة الفرد.	تحديد الأداء وتنمية قدرات الفرد.	الهدف
عامة تطبيق على جميع أنواع الوظائف.	خاصة بحقل أو وظيفة معينة.	المعايير المستخدمة
منخفضة.	عالية.	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم والتقويم.	المشاركة في التقويم بهدف التعلم.	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس.	يعرفها مسبقا.	دور المرؤوس
نادرا ما يعرفها فهي سرية.	عالية.	معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم
منخفضة.	قوى بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر.	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف.		التماسك بين الرئيس والمرؤوس

ولكن بالرغم من هذه المزايا التي تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف . نجد أنها تعاني من بعض المشاكل من بينها مثلا أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا ، كما أنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشلها في التطبيق . وأن هذه الطريقة تفترض أن الرئيس أو المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك السلطات والواجبات ، وأخيرا فإن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة لا سيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

المبحث الثالث: علاقة نماذج القيادة الإدارية و أداء العاملين.

المطلب الأول: تأثير النموذج القيادي .

قيم يلي سنعرض بعض النماذج القيادية وتأثيراتها.

النموذج القيادي	تأثيره
1- نموذج تنباوموشميدت عام (1998).	يتميز هذا النموذج بأنه يركز على الجانب السلوكي لكل من القائد ومرؤوسيه بحيث كلما زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ، قل استخدام القائد للسلطة . ووفقا لهذا النموذج هناك سبعة أنماط يمكن للقائد أن يختار أي منها وفقا لطبيعة مرؤوسيه وظروف العمل . وبالتالي يختار النمط الذي يجعله أكثر تأثيرا على المرؤوسين. وهذا النموذج يركز على تعزيز العلاقة بين المدير القائد والأفراد وبالتالي تحفيزهم على أداء أفضل يجعلهم جزء من عملية صنع القرار.
2- نموذج بليك وموتون	يصف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة بالانتاج والعاملين والعلاقات الإنسانية ، بحيث حسبه توجد 5 أنماط : - القيادة الفقيرة: وفيه تعطي القيادة ، اهتماما ضئيل بالأفراد والإنتاج. - القيادة الحقيقية: وهي نقيض النمط الأول. - القيادة الاجتماعية : وفيه يعطي القائد اهتمامه إلى الأفراد والعلاقات دون الاهتمام بالإنتاج. - القيادة الاستبدادية والأوتوقراطية: وهي النقيض للقيادة الاجتماعية. - القيادة الوسطية: وفيها يتساوى اهتمام القائد بين الإنتاج والعاملين.
3- نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة	يركز على مؤثرات القائد الإداري ، ومعناه التركيز على المجال الإداري حيث يستطيع القائد التأثير على العمل والعاملين. وقد نتج عن هذا

النموذج أربعة أنماط وهي كالآتي :-نمط القائد المتخاذل أو المنعزل وهو الذي لا يهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة.-نمط القائد المتسامح أو المرتبط:وهو القائد المرتبط بالعاملين بعلاقة طيبة، ولكنه لا يهتم بالعمل.-نمط الديكتاتور أو المتفاني:وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط،ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد ،دون أدنى اكتراث.-نمط القائد المتكامل:وهو القائد الذي يهتم بدرجة عالية بالعمل والعاملين وبنفس المستوى.

يرى ليكرت أن القائد الإداري ينتقل من نمط لنمط آخر بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي وهاته الأنماط كالآتي:-المتسلط الاستغلالي:يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.-المتسلط النفعي:يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.-الاستشاري:يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركةهم في بعض جوانب القرار.-الجماعي(المشارك):يتم إشراك المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية. ويرى ليكرت أن هذا النمط هو أكثر فعالية.

4- نموذج رنيسيليكرت

الجدول من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: وسائل و أدوات التأثير القيادي على الأفراد.

هناك بعض المقومات والوسائل التي يجب أن تتوافر فمن يمارس عملية التأثير على الآخرين والتي تتمثل فيما يلي:⁴⁰

1. مصدر السلطة الرسمية Authority Resource Formal :

وهي من أهم الوسائل التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه وذلك عن طريق السلطة الممنوحة له بحكم عمله والمركز الذي يشغله في المؤسسة وهذه السلطة تطلق عليها السلطة القانونية Authority Legitimate حيث أنها تعطي لصاحبها الحق في التأثير على الآخرين والتحكم في سلوكهم وتوجيههم وتقييم أدائهم .

2. الخبرة التي يمتلكها القائد: Expert :

حيث يستمد القائد قدرته في التأثير على الأفراد وسلوكهم من خلال المعلومات والخبرة والمهارة التي يمتلكها، ومن ثم تعتبر مصدرا للمعرفة والخبرة لهؤلاء الأفراد، ومن ثم يكتسب احترامهم لما لهذه الخبرة والمعرفة من أهمية لهم، ودائما يلجؤون إليه لحل المشكلات التي تصادفهم وأخذ رأيه في كيفية تحسين الأداء وهذه الخبرة والمهارة تدفع التابعين للإذعان لتوجيهاته دون الحاجة إلى استمالة أو إقناع .

3. قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد : Referent :

حيث يستمد القائد قوته في التأثير على سلوك الآخرين من خلال المقومات الشخصية التي يتمتع بها مصدر التأثير نتيجة الإعجاب من التابعين له بشخصيته والتي تؤدي إلى التقدير والولاء لهذا الفرد.

4. التأثير النابع من الاحترام Influence Versus Respect :

وهو من الوسائل التي يستخدمها القائد في تحقيق إذعان المرؤوسين لتوجيهاته، وتعتمد هذه الأداة على الاحترام الناشئ من عوامل عدة منها: المركز الاجتماعي، والخبرة، كبر السن، المهارة التي يتميز بها الفرد عن غيره والنزاهة، والأقدمية في الوظيفة إلى غير ذلك من عوامل تميز الفرد عن غيره.

د/ علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .⁴⁰

5. التأثير عن طريق الإثابة Influence by Motivating :

وتركز هذه الوسيلة على قدرة القائد في التأثير على التابعين وسلوكهم من خلال سلطته التي يتمتع بها في منح المكافآت الايجابية Positive في شكل مادي كالعلاوات أو المكافآت أو في شكل معنوي أدبي كالشكر وتزاد هذه القدرة كلما زادت قيمة الثواب المتوقع.

6. التأثير القائم على الإقناع Influence by Arguing :

يستطيع القائد التأثير على الآخرين أو التابعين من خلال استمالتهم واقتناعهم بأن السلوك المطلوب أداءه يمثل أفضل الطرق لتحقيق طموحاتهم أو إشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف.

7. التأثير القائم على القهر والضغط Influence by Threading :

ويقصد به اعتماد القائد على وسائل وأدوات الضغط والتهديد والعقاب ليحقق إذعان التابعين لتوجهاته ومطالبه فخوف المرؤوسين من الآثار السلبية التي قد تصيبهم في حالة عدم الخضوع لمطالبه تدفعهم إلى التماثل لتوجهاته، وتزاد فعالية هذه الوسيلة كلما أثبتت المواقف جدية استخدامها من جهة وكلما كانت قيمة العقاب المتوقع كبيرة .

وبالإضافة إلى الوسائل السابقة فإن هناك بعض القادة الذين يستخدمون آليات ووسائل أخرى للتأثير على سلوك التابعين ومن أهمها ما يلي :

- المشاركة في القرارات: حيث يستطيع القائد التأثير على سلوك التابعين من خلال إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات التي يطلب منهم تنفيذها.
- الالتزام: حيث يكون القائد بالنسبة لإتباعه نموذجاً يحتذى به فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله ويكون مثلاً في التزامه بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل.
- التودد: وفيها يستخدم القائد أسلوب وطريقة الود في التعامل مع مرؤوسيه.
- المزاح: وهو أسلوب دعابة من القائد والتي تخفف حدة التوتر والصراع في بيئة العمل.
- التأثير من خلال المصالح: وتشابه الأسلوب وأسلوب المكافآت، حيث يستخدم القائد أسلوب المساومة مع مرؤوسيه كأن يحدد القائد مع أحد مرؤوسيه علاوة معينة نظير أداءه وكفاءته في أداء عمل معين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على أهم النماذج القيادية وأنماطها ، تبين أن النموذج القيادي ما هو إلا أسلوب إداري مبني على أسس علمية يمكن للقائد أن يتبناه بإتباع نمط من أنماطه للتأثير على الأفراد وحثهم على بلوغ الهدف المطلوب ، كما تطرقنا إلى أداء العاملين الذي يقصد به درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة كل فرد ، ويعتبر تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الأفراد ، وبالتالي تقييم الأداء يساهم في معرفة مدى كفاءة العاملين في أدائهم للأعمال ، وهذا يسمح للقائد بمعرفة النمط أو الأسلوب أو النموذج الذي يتوجب عليه إتباعه للتأثير عليهم وتوجيههم للأداء الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولتقييم الأداء توجد عدة طرق يمكن استخدام الطريقة الملائمة منها.

تتجلى علاقة النموذج القيادي بأداء العاملين ، بأنها عملية تأثير بينهما، كون النموذج القيادي المتبع يسمح للقائد بإتباع نمط قيادة معين لتوجيه التابعين (العاملين) نحو تقديم أفضل أداء ممكن يساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة ، وهناك بعض الأدوات والوسائل يستعملها القائد للتأثير على الأفراد من بينها سلطته الرسمية والخبرة التي يتمتع بها ، قوة شخصيته واحترام الأفراد العاملين له، الإثابة ومنح المكافآت المادية والمعنوية كالشكر، كذلك إقناعهم بالسلوك المطلوب أداؤه والذي يحقق طموحاتهم ويحقق أهداف المؤسسة ككل ، المشاركة في القرارات ، أن يكون القائد نموذجا يحتذى به ، إضافة نوع من الدعاية لتليين العلاقة بين القائد والعاملين والتخفيف من ضغوطات العمل ... الخ من الوسائل التي تلبي الغرض.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: نماذج القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في متوسطة محمد الجبلي.

تمهيد: سيتم في هذا الفصل إبراز تأثير النموذج القيادي على أداء العاملين من خلال التطرق إلى دراسة حالة متوسطة "محمد الجبلي" بسيدي علي - مستغانم بالاستعانة بالاستبيان.

المبحث الأول: حدود الدراسة .

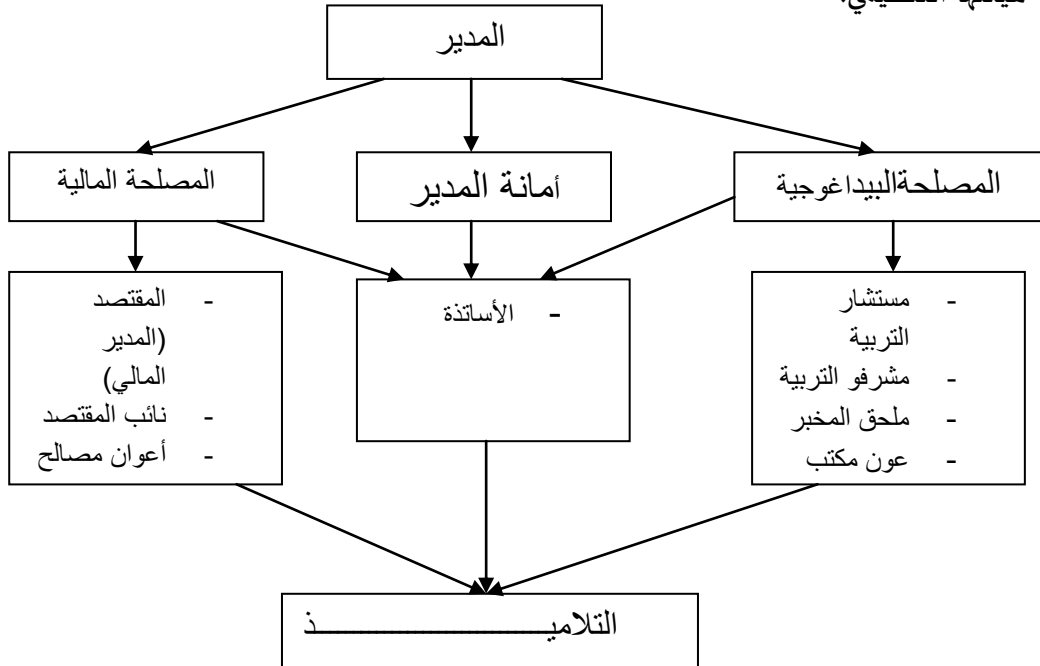
المطلب الأول: الحدود المكانية.

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة متوسطة محمد الجبلي التي تقع في حي محمد الجبلي بلدية سيدي علي ولاية مستغانم - الجزائر.

تقع متوسطة محمد الجبلي على مساحة قدرها 27000 م² ، منها 3200 م² مساحة مبنية، أنشأت سنة 1984، ذات نمط قاعدة 6 (على حسب تعداد الهياكل والتلاميذ)، تشمل على نظام نصف داخلي بتعداد 250 تلميذ نصف داخلي ، تتكون من جناح إداري وجناح بيداغوجي ، تتكون من 22 قاعدة تدريب زيادة على مخبرين وورشتين ، مدرج ، وقاعة للرياضة.

كما تشمل المؤسسة على مطعم ، ورشة للقيم ، حجاجة ، ملعبين رياضيين ، وبنية متكونة من 6 سكنات وظيفية، يبلغ عدد العمال بالمؤسسة 38 أستاذ ، 23 (من الطاقم الإداري وعمال مهنيين).

• هيكلها التنظيمي:



الهيكل التنظيمي: لمتوسطة محمد الجبلي

يوضح الشكل أعلاه :

✓ المصلحة البيداغوجية: وتعنى ب:

- المساهمة في ترقية الحياة المدرسية .
- مراقبة مواضبة التلاميذ وعملهم ونتائجهم المدرسية ومتابعتهم.
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمتوسطة.
- إعلام التلاميذ وتوجيههم واستقبال أولياءهم.

✓ المصلحة المالية:

- التسيير المالي و المادي للمؤسسة .
- تسيير العمال المهنيين (عمال الصيانة ، الخ)، ومتابعة أعمالهم.

✓ المدير:

- يدير شؤون المؤسسة بمساعدة الأمانة ومن بين مهامه:
- التصرف باسم المتوسطة.
- متابعة تنفيذ مشروع المؤسسة الذي يشكل برنامج عمل المتوسطة طوال السنة.
- تنفيذ مداورات مجلس التربية والتسيير.
- إعداد مشروع الميزانية والأمر بصرف النفقات وتحصيل الإيرادات.
- إبرام الصفقات والاتفاقات.
- إعداد التقارير التقييمية الدورية وإرسالها إلى السلطة الوصية.

المطلب الثاني: الحدود الزمنية.

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019 ، في مدة شهر من 2019/04/14 إلى غاية 2019/05/14 .

المطلب الثالث: الحدود البشرية.

تقتصر الدراسة على الطاقم الإداري والعمال المهنيين في متوسطة محمد الجبلي .

المبحث الثاني:منهج الدراسة .

المطلب الأول :مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة التي قمنا باختيارها لغرض الدراسة تقدر ب 15 عامل و إداري من أصل 23 ، أي بنسبة 65,21 % .

المطلب الثاني:أدوات الدراسة.

لمناقشة إشكالية البحث اتبعنا عدة أدوات للدراسة منها:

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات من خلال زيارتنا لمتوسطة محمد الجبلي بسيدي علي ولاية مستغانم، التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في موضوع البحث.

2- المقابلة: مجموعة أسئلة تم طرحها مباشرة على المدير بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

3- الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح له و الإمكانيات المادية المتاحة، اعتمدنا على الاستبيان في هذه الدراسة ويقصد به تصميم يشمل مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة.

- وعليه فقد صممنا استبيان بالاعتماد على الدراسة التي تناولت نماذج القيادة الإدارية والأداء ويتكون من:

- الجزء الأول:يتضمن متغيرات حول المعلومات الشخصية لأفراد الدراسة :الجنس،السن،الفئة المهنية، الأقدمية في المؤسسة، المؤهل التعليمي،كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

- الجزء الثاني:يتضمن المتغيرات الأساسية وهي مقسمة إلى أربعة محاور كالاتي: المحور الأول(واقع القيادة الإدارية في المؤسسة)،المحور الثاني (علاقة القائد بمرؤوسيه)،المحور الثالث(أداء العاملين)،المحور الرابع(النموذج القيادي)

المطلب الثالث:فرضيات الدراسة.

لدينا ثلاثة فرضيات وهي كالتالي:

- الفرضية الأولى: تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تنمية روح الفريق بين المدير القائد ومرؤوسيه مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين و أداءهم.

- الفرضية الثانية : النموذج القيادي هو عبارة عن نمط يتبعه القائد ليؤثر على العاملين من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.
- الفرضية الثالثة : يتمثل دور القائد الإداري في المساواة بين العاملين وتشجيعهم وزيادة حماسهم للعمل من خلال الامتيازات المادية والمعنوية الممنوحة إليهم .

المبحث الثالث:نتائج الدراسة.

المطلب الأول:عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

عينة الدراسة تتكون من 15 عامل إداري ومهني ، ويتم توزيع نسخ الاستبيان على العمال في المؤسسة ، والآن يتم عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها :

✓ المعلومات العامة لأفراد الدراسة:

الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	
%73,33	11	مؤنث
%26,67	4	مذكر
%100	15	المجموع

جدول رقم (4):الجنس.

السن :

النسبة المئوية	التكرار	القيم
%20	3	أقل من 30 سنة
%40	6	30- 40 سنة
%40	6	أكثر من 40 سنة
% 100	15	المجموع

جدول رقم (5): السن .

يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 – 40 إلى ما فوق بنسبة 80 % بينما الفئة الأقل من 30 كانت بنسبة 20 % .

الفئة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	رئيس قسم
/	/	مقتصد
%6,67	1	نائب مقتصد
%6,67	1	مستشار تربية
%20	3	مشرف تربوي
%6,67	1	ملحق مخبر
%13,33	2	عون مكتبة
%46,67	7	مستوى وظيفي آخر
%100	15	المجموع

جدول رقم (6): الفئة المهنية.

المؤهل التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	
%33,33	5	ثانوي
%33,33	5	جامعي
%6,67	1	دراسات عليا
%26,67	4	مستوى تعليمي آخر
%100	15	المجموع

جدول رقم (7): المؤهل التعليمي

كيفية الالتحاق بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	
%66,67	10	مسابقة
%20	3	الشهادة
/	/	العلاقات الشخصية

خبرة سابقة	1	%6,67
آخر	1	%6,67
المجموع	15	%100

جدول رقم (8):كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

✓ محاور الدراسة :

✓ المحور الأول: واقع القيادة الإدارية في المؤسسة.

الهدف من هذا المحور هو معرفة واقع القيادة الإدارية في المؤسسة و كيف يساهم القائد في الرفع من روح الفريق من خلال عدة أسئلة .

1- يبث المدير القائد بالمرؤوسين للثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب.

جدول رقم (9):

التكرار	النسبة المئوية	
1	%6,67	غير موافق تماما
2	%13,33	غير موافق
/	/	محايد
8	%53,33	موافق
4	%26,67	موافق تماما
15	%100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (9) : أن 80 % من أفراد العينة موافقون على أن المدير القائد يبث الثقة العالية بالنفس بالمرؤوسين من أجل تأدية العمل المطلوب ، بينما تمثل النسبة الباقية 20 % الفئة الغير موافقة.

2- يتميز المدير القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز.

جدول رقم (10):

التكرار	النسبة المئوية	
1	%6,67	غير موافق تماما
1	%6,67	غير موافق

/	/	محايد
%53,33	8	موافق
%33,33	5	موافق تماما
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (10) : أن 86,66% من أفراد العينة موافقون على أن المدير القائد يتميز بالعدل ويرفض أي شكل من أشكال التمييز، بينما ترفض الفئة المتبقية المقدرة بنسبة 13,34% ذلك .

3- يهتم المدير القائد بحقوق مرؤوسيه.
جدول رقم (11):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
%66,67	10	موافق
%33,33	5	موافق تماما
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (11): أن الإجابات على السؤال المطروح كانت موافقة بالإجماع بحيث تتراوح النسبة بين 66,67% موافق، و33,33% موافق تماما ، وبالتالي الموافقة بالإجماع على أن المدير القائد يهتم بحقوق المرؤوسين .

4- يحدد المدير القائد المهام للمرؤوسين بدقة عالية.
جدول رقم (12):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق

/	/	محايد
%66,67	10	موافق
%33,33	5	موافق تماما
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (12): أن الإجابات على السؤال كانت تتراوح ما بين موافق بنسبة %66,67 ، وموافق تماما بنسبة %33,33 ، وبالتالي الموافقة بالإجماع على أن المدير القائد يحدد المهام للمرؤوسين بدقة عالية.

5- يعتمد المدير القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.
جدول رقم (13):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
%60	9	موافق
%40	6	موافق تماما
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (13): أن الإجابات على السؤال بالموافقة بالإجماع ، بحيث تمثل نسبة %60 موافق، أما نسبة %40 تمثل موافق تماما، وبالتالي الموافقة بأن المدير القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.

6- يقوم المدير القائد بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
جدول رقم (14):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
%60	9	موافق

موافق تماما	6	%40
المجموع	15	%100

يتضح الجدول رقم (14): الموافقة التامة بنسبة 100% بأن المدير القائد يقوم بتوجيه المرؤوسين من اجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

7- يمتاز المدير القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين.

جدول رقم (15):

التكرار	النسبة المئوية	
1	%6,67	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
10	%66,67	موافق
4	%26,67	موافق تماما
15	%100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (15): الموافقة بالأغلبية بنسبة 93,34% بأن المدير القائد لديه القدرة على التأثير، بينما تم الرفض بنسبة 6,67% .

8- يتعامل المدير القائد بمبدأ الحرية في العمل.

جدول رقم (16):

التكرار	النسبة المئوية	
1	%6,67	غير موافق تماما
/	/	غير موافق

/	/	محايد
%53,33	8	موافق
%40	6	موافق تماما
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (16): الموافقة بالأغلبية على أن المدير القائد يتعامل بمبدأ الحرية في العمل بنسبة %93,33 ، بينما %6,67 من أفراد العينة يرفضون ذلك.

9- يشجع المدير القائد على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة.
جدول رقم (17):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
%53,33	8	موافق
%46,67	7	موافق تماما
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (17): الموافقة التامة على أن المدير القائد يشجع على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة.

✓ المحور الثاني:علاقة القائد بمرؤوسيه.

1- يهتم قائدك:

جدول رقم (18):

النسبة المئوية	التكرار	
33,33%	5	بالمرؤوسين في المقام الأول
6,67%	1	لا يهتم إلا بالعمل
60%	9	يهتم بكلاهما
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (18): بأن 60% من أفراد العينة يرون أن القائد يهتم بالمرؤوسين والعمل معا، بينما يرى 33,33% أن القائد يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول ، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 6,67% يرون أن القائد لا يهتم إلا بالعمل .

2- يعتمد قائدك على:

جدول رقم (19):

النسبة المئوية	التكرار	
13,33%	2	عقوبات في العمل
66,67%	10	نوع من المشاركة
20%	3	إعطاء الحرية
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (19): بأن 13,33% من أفراد العينة يرون أن القائد يعتمد على العقوبات في العمل، بينما 66,67% يرون أن القائد يعتمد على نوع من المشاركة، أما 20% من أفراد العينة يرون بأن القائد يعتمد على إعطاء الحرية.

3- هل قائدك؟

جدول رقم (20):

النسبة المئوية	التكرار	
80%	12	يعطي أهمية وقيمة لأرائكم
20%	3	لا يبالي بأرائكم
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم(20): بأن 80% من أفراد العينة يرون بأن القائد يعطي أهمية وقيمة لأرائهم، بينما يرى 20% بأنه لا يبالي لأرائهم.

4- هل يلجأ قائدك إلى:

جدول رقم (21):

النسبة المئوية	التكرار	
60%	9	الثناء والمدح
40%	6	يهتم فقط بالعمل
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (21): بأن 60% من أفراد العينة يرون بأن القائد يلجأ إلى الثناء والمدح ، بينما يرى 40% بأنه يهتم فقط بالعمل.

5- كيف يعاملك قائدك:

جدول رقم (22):

النسبة المئوية	التكرار	
53,33%	8	عمل
20%	3	سلطة
26,67%	4	صداقة
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم(22): بأن 53,33% من أفراد العينة يرون بأن علاقتهم مع القائد علاقة عمل ، بينما 20% يقرون بأنها علاقة سلطة ، أما 26,67% أكدوا على أن أنها علاقة صداقة.

6- ما تقييمك لعلاقتك بقائدك:

جدول رقم (23):

النسبة المئوية	التكرار	
%53,33	8	جيدة
%46,67	7	مقبولة
/	/	سيئة
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (23): بأن %53,33 من أفراد العينة يقيمون علاقتهم مع القائد بأنها جيدة ، بينما %46,67 يقيمونها على أنها مقبولة .

7- هل قائدك يشارك المرؤوسين في عملية صنع القرار:

جدول رقم(24):

النسبة المئوية	التكرار	
%86,67	13	نعم
%13,33	2	لا
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (24): بأن 86,67 % من أفراد العينة يوافقون على أن القائد يشارك المرؤوسين في عملية صنع القرار ، بينما يرفض ذلك البقية بنسبة %13,33 .

8- عند مواجهة مشكلة أو أزمة ما هل يكون الحل من خلال:

جدول رقم (25):

النسبة المئوية	التكرار	
%73,33	11	التشاور بين المدير القائد والمرؤوسين
%26,67	4	يتخذ المدير القائد القرار بمفرده
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (25): بأن 73,33% من أفراد العينة يرون بأن المدير القائد يقوم باتخاذ الحل عن مواجهة مشكلة ما من خلال التشاور مع المرؤوسين، بينما 26,67% من أفراد العينة يرون بأنه يتخذ القرار بمفرده .

✓ المحور الثالث: أداء العاملين.

1- أقوم بأداء المهام الموكلة لي في الوقت المحدد.

جدول رقم (26):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
73,33%	11	موافق
26,67%	4	موافق تماما
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (26): الموافقة التامة بأن أفراد العينة يقومون بالمهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

2- ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب .

جدول رقم (27):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
6,67%	1	محايد
80%	12	موافق
13,33%	2	موافق تماما
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (27): بأن 93,33% من أفراد العينة يلتزمون بالحضور إلى العمل في الوقت المناسب ، بينما 6,67% التزموا الحياد.

3- أحرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالأعمال.
جدول رقم (28):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
6,67%	1	غير موافق
13,33%	2	محايد
60%	9	موافق
26,67%	4	موافق تماما
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (28): بأن 86,67% من أفراد العينة يحرصون على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالأعمال، بينما 6,67% لا يحرصون على ذلك ، أما البقية بنسبة 13,33% التزموا الحياد.

4- أقدم مساعدات لزملائي العاملين من أجل تحسين الأعمال.

جدول رقم (29):

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
66,67%	10	موافق
33,33%	5	موافق تماما
100%	15	المجموع

يتضح الجدول رقم (29): الموافقة التامة بأن أفراد العينة يقدمون مساعدات لزملائهم العاملين من أجل تحسين العمل.

5- أهتم بالنصائح والإرشادات التي يقدمها المدير القائد من أجل تأدية الأعمال.
جدول رقم (30):

التكرار	النسبة المئوية	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
10	%66,67	موافق
5	%33,33	موافق تماما
15	%100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (30): الموافقة بالأغلبية من أفراد العينة بأنهم يهتمون بالنصائح والإرشادات التي يقدمها المدير القائد من أجل تأدية الأعمال.

6- الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.
جدول رقم (31):

التكرار	النسبة المئوية	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
10	%66,67	موافق
5	%33,33	موافق تماما
15	%100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (31): الموافقة بالأغلبية من أفراد العينة أنهم يلتزمون بأنظمة وقوانين العمل.

7- الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.
جدول رقم (32):

التكرار	النسبة المئوية	
/	/	غير موافق تماما
/	/	غير موافق
/	/	محايد
8	%53,33	موافق
7	%46,67	موافق تماما
15	%100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (32): الموافقة التامة من أفراد العينة بأنهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة.

8- تقديم المؤسسة حوافز مادية .
جدول رقم (33):

التكرار	النسبة المئوية	
4	%26,67	غير موافق تماما
5	%33,33	غير موافق
1	%6,67	محايد
4	%26,67	موافق
1	%6,67	موافق تماما
15	%100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (33): بأن 60% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تقدم حوافز مادية، بينما 33,34% يرون بأن المؤسسة تقدم حوافز مادية، أما 6,67% التزموا بالحياد.

9- تقديم المؤسسة حوافز معنوية.
جدول رقم (34):

النسبة المئوية	التكرار	
%26,67	4	غير موافق تماما
%33,33	5	غير موافق
%13,33	2	محايد
%20	3	موافق
%6,67	1	موافق تماما
%100	15	المجموع

يتضح من الجدول رقم (34): بأن 60% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تقدم حوافز معنوية ، بينما 26,67% موافقون على ذلك ، أما 13,33% التزموا الحياد.

✓ المحور الرابع: النموذج القيادي .

تمت الدراسة على أربعة نماذج من النماذج القيادية .

1- نموذج تنبؤ وشميدت:

جدول رقم (35):

النسبة المئوية 100%	التكرار/15	
60%	15/ 9	يتخذ المدير القائد القرارات ثم يعلنها على المرؤوسين .
13,33%	15/2	يتخذ القرارات ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين .
53,33%	15/8	يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين بالتفكير بشأنها.
26,67%	15/4	يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل .
46,67%	15/7	يقدم المشكلات والمرؤوسين يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار.
26,67%	15/4	إعطاء حرية المرؤوسين للعمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة.

يتضح من الجدول رقم (35): أن إجابات أفراد العينة بالنسبة لكل نمط من نموذج تنبؤ وشميدت كانت كالتالي : نسبة 60% من أفراد العينة اختاروا النمط الأول ، أما 13,33% النمط الثاني ، 53,33% النمط الثالث، 26,67% النمط الرابع ، 46,67% النمط الخامس ، 26,67% النمط السادس ، ومنه النمط المتحصل على أعلى نسبة هو النمط الأول .

2- نموذج بليك موتون:

جدول رقم(36):

النسبة المئوية %100	التكرار/15	
/	/	عدم اهتمام القائد المدير بالعمل ولا بالعاملين .
20%	15/3	الاهتمام بالعمل فقط.
13,33%	15/2	الاهتمام بالعاملين فقط.
53,33%	15/8	الاهتمام بكل من العمل والعاملين دون مغالاة بينهما.
46,67%	15/7	الاهتمام بكل من العمل والعاملين لأقصى درجة ممكنة.

يتضح من الجدول رقم (36): بأن إجابات العينة حول نموذج بليك موتون كانت بنسب مختلفة بين أنماط هذا النموذج ، بحيث لم يتحصل النمط الأول على أي نسبة ، أما 20% للنمط الثاني، 13,33% للنمط الثالث، 53,33% للنمط الرابع، 46,67% للنمط الخامس.

3- نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة:

جدول رقم (37):

النسبة المئوية	التكرار/15	
6,67%	15/1	لا يهتم القائد المدير بالعمل أو بالعاملين.
/	/	يتعامل القائد المدير بتسامح وطيبة مع العاملين لكنه لا يهتم بالعمل.
6,67%	15/1	يهتم بالعمل فقط ، ويتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد.
93,33	15/14	يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين بنفس الدرجة.

يتضح من الجدول رقم (37): بأن إجابات أفراد العينة حول نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة وأنماطه كانت بنسب مختلفة ، بحيث 6,67% للنمط الأول ، أما النمط الثاني لا يوجد أي نسبة ، 6,67% للنمط الثالث، 93,33% للنمط الرابع.

4- نموذج رنسيس ليكرت:
جدول رقم (38):

النسبة المئوية 100%	التكرار / 15	
20%	15/3	يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
26,67%	15/4	يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
33,33%	15/5	يستشير مرؤوسيه بأمر القرار ويسمح بمشاركة في بعض جوانب القرار.
66,67%	15/10	تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه بالأغلبية.

يتضح من الجدول رقم (38): بأن إجابات أفراد العينة حول نموذج رنسيس ليكرت و أنماطه كانت بنسب مختلفة بحيث ، 20% للنمط الأول ، 26,67% للنمط الثاني ، 33,33% للنمط الثالث ، 66,67% للنمط الرابع.

❖ تفسير النتائج المتحصل عليها:

المحور الأول : واقع القيادة الإدارية في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا أن نستخلص أن المؤسسة فيها قيادة إدارية محكمة وهذا يظهر من خلال العبارات (4)،(5)،(6)،(9). ونستخلص أيضا المدير القائد يلعب دورا مهما في تنمية لروح الفريق والمرؤوسين وبالتالي زيادة أدائهم وهذا ما أظهرته نتائج العبارات (1)،(2)،(3)،(7).

المحور الثاني: علاقة القائد بمرؤوسيه.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا أن نستخلص أن المدير القائد يولي اهتمام لكل من العمل والمرؤوسين كما أن هناك نوع من المشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا ما وضحته نتائج العبارات (1)،(2)،(3)،(7)،(8).

كما توضح العبارات (4)،(5)،(6): أن المدير القائد يقوم بالثناء والمدح على المرؤوسين وهذا يعد نوع من أنواع التحفيز المعنوي لهم ، والعلاقة بين المدير القائد والمرؤوسين الجيدة والمقبولة تؤكد على وجود محيط عمل مستقر ومساعد على العمل والعطاء وهذا أيضا من الأسباب المحفزة على الأداء الجيد.

المحور الثالث: أداء العاملين .

من خلال ما استعرض من نتائج نستخلص بأن:

هناك انضباط في العمل والتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة من قبل العاملين ، وأن المهام الموكلة يتم تسليمها في الوقت المحدد لها وكل هذا يعني أن سيرورة العمل تمشي بوتيرة جيدة دون وجود عراقيل وهذا ما وضحته العبارات (1)،(2)،(6).

وضحت العبارات (3) ،(4)،(5)،(7) ،(8): تؤكد على أن الأعمال تتم بشكل متناسق بين المرؤوسين والقائد المدير ، من خلال الاجتماعات التي تتم ويحضرها المرؤوسين، وبتوجيهات وإرشادات المدير القائد للمرؤوسين وتعزيز روح الفريق من خلال مساعدتهم لبعضهم البعض على تحسين الأعمال ، وبالتالي خلق جو ملائم مساعد على بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة بفعالية ، إلا أنه يوجد نقص في الامتيازات خاصة المادية منها في المؤسسة .

المحور الرابع : النموذج القيادي .

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص الآتي:

نموذج تتنباوم وشميدت: يتضح من النتائج المتحصل عليها أن النمط الذي يتم تطبيقه حسب هذا النموذج هو النمط القريب من الأوتوقراطي بحيث أن المدير القائد يتخذ ينفرد بالتفكير في المشكلة ، يحددها ويتعرف على أسبابها ويضع البدائل لمعالجة لهذه الأسباب يختار أحد البدائل ويصدر قراره بهذا البديل طالبا من المرؤوسين التنفيذ، ويلاحظ في هذه الحالة أن القائد قد يضع في اعتباره أن لمرؤوسيه آراء ، وقد يأخذها في حسبانها عند تقويم البائل المختلفة ، إلا أنه في النهاية هو الذي يتخذ القرار منفردا.

نموذج بليك وموتون: يتضح من النتائج المتحصل عليها أن المدير القائد يهتم بالعمل والعاملين دون المغالاة بينهما ، وهذا النمط يحقق نوعا من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين أحدهما على حساب الآخر، ويطلق عليه بالقيادة الوسطية .

نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة: يتضح من النتائج المتحصل عليها أن المدير القائد يهتم بالعاملين والعمل بنفس الدرجة وهو ما يطلق عليه القائد المتكامل .

نموذج رنسيس ليكرت: يتضح من النتائج المتحصل عليها أن المدير القائد يقوم بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية وهذا ما يطلق عليه بالنمط المشارك (الجماعي).

ومن بين هاته الأنماط النمط الذي تحصل على أعلى نسبة هو النمط المتوازن أو القيادة الوسطية ومنه نستنتج أن النموذج الأكثر إتباعا في المؤسسة هو نموذج بليك وموتون .

المطلب الثاني:مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

من خلال الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الاستبيان و تفسيراتها يمكننا مناقشة الفرضيات على ضوء ما توصلنا إليه كالآتي :

الفرضية الأولى : تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تنمية روح الفريق بين المدير القائد ومرؤوسيه مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين وأدائهم .

من خلال النتائج والتفسيرات التي توضحها المحاور الأول والثاني والثالث يتبين لنا صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية: النموذج القيادي هو عبارة عن نمط يتبعه القائد ليؤثر على العاملين من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها .

من خلال النتائج والتفسيرات التي أثبتت أن المدير القائد له تأثير على العاملين كما أثبتت أنه يقوم بإرشادهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، وكما وضحت النتائج بأن النمط الذي تتبعه المؤسسة هو نمط القيادة الوسطية وهو أحد أنماط نموذج بليك وموتون ، يتبين لنا أن المدير القائد يتبع هذا النموذج ليؤثر على العاملين ويحقق أهداف المؤسسة، ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية صحيحة .

الفرضية الثالثة: يتمثل دور القائد الإداري في المساواة بين العاملين وتشجيعهم وزيادة حماسهم للعمل من خلال الامتيازات المادية والمعنوية الممنوحة إليهم.

من خلال النتائج والتفسيرات تبين بأن هناك نقص من ناحية الامتيازات المادية مقارنة بالامتيازات المعنوية التي تتواجد على قدر متوسط نوعا ما ، ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة غير صحيحة .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

بعد ما تمت دراسة مؤسسة "متوسطة محمد الجبلي" ، و تم تفسير ومناقشة نتائج الاستبيان التي تمثلت في مجموعة من الأسئلة أجابت عنها عينة الدراسة مع فرضيات الدراسة يمكننا أن نلخص ما توصلت إليه هاته الدراسة في عدة نقاط:

- تمارس المؤسسة القيادة الإدارية في إدارة أعمالها.
- يتبع المدير القائد في إدارة وتوجيه المرؤوسين على القيادة الوسيطة ، أي أنه يهتم بالعمل وبالعاملين بشكل متوازن.
- يتميز جو العمل بالاستقرار والعمل بجهد .
- هناك علاقة وطيدة بين المدير القائد والمرؤوسين .

- يتميز أداء العاملين بالجدية والثبات والانضباط .
- علاقة المرؤوسين ببعضهم البعض تمتاز بالتفاهم والتلاحم .
- تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من الجوانب التي يجب أن تتداركها المؤسسة .

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت بمتوسطة "محمد الجبلي" بسيدي علي ، اتضح أن المؤسسة توجد بها قيادة إدارية وهذا ما تم استنتاجه من نتائج الاستبيان .

و أثبتت النتائج أيضا أن المدير القائد بمتوسطة "محمد الجبلي " يتبع نموذج قيادي يساعده على توجيه وإرشاد العاملين نحو الأداء الأفضل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، و من بين النماذج التي تمت دراستها وأنماطها ، تبين أن النمط المتحصل على أكبر نسبة هو نمط القيادة الوسيطة للتأثير وتوجيه الأفراد وهذا النمط يوازن بين الاهتمام بالعاملين والعمل وبنفس المستوى وهذا النمط هو أحد أنماط نموذج بليك وموتون وبالتالي النموذج المتبع هو نموذج بليك وموتون .

يتميز العاملون بانضباط والالتزام تجاه مواعيد العمل وأنظمة وقوانين المؤسسة ، وبوجود جو عمل مستقر يساعد على العمل ، وبعلاقات شخصية جيدة بين الأفراد والمدير القائد .

يتمتع المدير القائد بمتوسطة محمد الجبلي بالصفات القيادية التي تخوله للتأثير في الأفراد ويستخدم أسلوب الثناء والمدح و مشاركتهم بالقرارات نوعا ما ، وهذا يعتبر كتحفيز معنوي من طرفه لتشجيعهم على أداء أفضل، لكن يوجد نقص بالنسبة للمكافآت المادية والتي تعتبر مهمة كوسيلة تأثير على الأفراد .



خاتمة عامة

تنبثق أهمية القيادة الإدارية من الدور الفعال الذي يلعبه القائد الإداري في ترسيخ مبادئها في عملية التسيير، ويعتبر النموذج القيادي أسلوب أو نمط يتبعه القائد للتأثير على التابعين بشكل منظم في سلوكهم وتوجيههم وإرشادهم نحو الأداء الذي يخدم أهداف المؤسسة.

ولإتباع نموذج قيادي معين يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها المورد البشري وكفاءته التي يتمتع بها من خلال تقارير تقييم أداء العاملين التي تظهر درجة تحقيقهم لوظائفهم ونوعية الأداء المقدم ، ظروف العمل والفترة التي تمر بها المؤسسة ، الصفات والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها القائد وتخوله ليكون في هذا المنصب.

بما أن النموذج القيادي يتبع من طرف القائد والذي يعتبر المؤثر في الأفراد التابعين ، وهذا ينعكس بدوره على أدائهم ، نستنتج بان للنموذج القيادي دور في التأثير على أداء العاملين ، وهذا كلما كان ملائما لهم ويؤثر عليهم إيجابا فبالنتالي ينتج عنهم أداء جيد يحقق أهداف المؤسسة.

ويمكن تمييز نوعين من النتائج :

نتائج ناتجة عن الدراسة النظرية والمتمثلة في :

- بالرغم من وجود العديد من التعريفات عن القيادة إلا أن كلها أجمعت على أنها عملية تأثير بين قائد ومجموعة من الأفراد تربطهم ببعض علاقات عمل وسلطة وصدافة ، يتم فيها توجيه جهودهم نحو تحقيق طموحاتهم وطموحات المؤسسة .
- أهم النظريات التي جاءت عنها نظرية السمات ، بحيث تعتمد على سمات القائد وقدراته في التأثير ، نظرية السلوك والتي درست يلوك القائد والتابعين ، ثم نظرية الموقف التي بينت أن الموقف الذي يواجهه القائد هو المحدد لأسلوبه في القيادة.
- تتنوع درجات القيادة من ديمقراطية مشاركة ، و أوتوقراطية ديكتاتورية استبدادية ، إلى قيادة تسييرية حرة .
- القيادة الإدارية هي عبارة عن عملية جمع بين وظائف القيادة ووظائف الإدارة معا ، بحيث يمارس المدير القائد مهامه الرسمية المخولة إليه قانونا والتي تكون ضمن نطاق سلطته مع مهام غير رسمية تعزز علاقته مع المرؤوسين .
- يعتبر النموذج القيادي أسلوب قيادي به العديد من الأنماط يتبعه القائد للتأثير بفاعلية على الأفراد التابعين من خلال عدة أدوات ووسائل مساعدة على ذلك .

- كل نموذج يختلف عن الآخر في طريقة التأثير على الأفراد وعلى القائد أن يختار النموذج الذي يلائمه ويلتزم العاملين وظروف العمل المحيطة بهم .
- تعتبر الامتيازات المادية والمعنوية التي يمنحها القائد للعاملين من أهم أدوات التأثير عليهم ، بحيث تزيد من حماسهم وتشجعهم على العطاء أكثر وتزيد إحساسهم بالولاء للقائد والمؤسسة .

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها من الجانب التطبيقي فتتمثل فيما يلي :

- ينظر الأفراد العاملين إلى المدير كقائد لهم وهذا دلالة على وجود قيا إدارية في المؤسسة .
- يعمل العاملين كفريق عمل جماعي متلاحم ومتناسق في إتمام الأعمال الموكلة إليهم.
- يمتاز العاملين بالالتزام والانضباط في العمل وهذا يظهر تفاني وكفاءة عالية .
- تربط العاملين بالمدير القائد علاقة لا تقتصر على العمل والسلطة فق بل الصداقة أيضا .
- ظروف العمل مستقرة ومساعدة على العمل بسبب نقص المشاكل بين فريق العمل والقائد .
- يحترم العاملين قوانين وأنظمة المؤسسة ويحرصون على حضور كافة الاجتماعات المتعلقة بالأعمال وهذا يدل على ولائهم للمؤسسة .
- يتبع المدير القائد نمط القيادة الوسطية بحيث يوازن في الاهتمام بالعاملين والعمل بنفس الدرجة دون إثارة أحدهم على الآخر.
- الامتيازات المادية والمعنوية تعد من جوانب النقص الموجودة والتي تعد من أهم وسائل التأثير القيادي بالأفراد .

وفي الأخير يؤثر النموذج القيادي على أداء العمال من خلال القائد الإداري الذي يتبنى هذا النموذج ويطبقه في عملية التأثير على مجموعة الأفراد التابعين له ، وكلما كان النموذج القيادي ملائم لجميع الأطراف يخلق نوع من الدفع لتحقيق أفضل أداء ممكن يحقق الأهداف المرغوبة وهذا ما يثبت صحة الفرضيتين الأولى والثانية .

A decorative frame with intricate Arabic calligraphy, featuring a central floral motif at the top and bottom, and elegant, flowing lines forming the sides. The frame encloses the text.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004 .
- 2- أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الرياىة للنشر، الطبعة الأولى، سنة 2013.
- 3- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2014 .
- 4- بيتر ج. نورث هاوس (تأليف)، المعيوف صلاح بن معاذ (مترجم)، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 2006.
- 5- جاهل موسى ، نويوة محمد ، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين (دراسة ميدانية) - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية ، جامعة المسيلة، سنة 2016/2017 .
- 6- حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار الخليج للصحافة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2014 .
- 7- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة، سنة 2010.
- 8- درة ، عبد البارى إبراهيم، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع ، سنة 2008 .
- 9- زيد منير عبودي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الطبعة الأولى، سنة 2012 30 .
- 10- الشارف عيسى أمينة، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، سنة 2016 /2017 .
- 11- الصالح بو عزة ، القيادة التربوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا ، تخصص علوم التربية، سنة 2015 /2016.
- 12- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة ، سنة 2009.
- 13- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، سنة 2010 .
- 14- العامري، صالح مهدي محسن، وظاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، سنة 2008.
- 15- عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، (دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي ، سنة 2015 /2016 .

- 16- عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2014 .
- 17- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فيرندن-فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الأولى ، سنة 1996.
- 18- علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2010 .
- 19- ماهر محمد حسن، القيادة-أساسيات ونظريات ومفاهيم-، دار ومكتبة الكندي للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2014.
- 20- محمد الصبري، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، سنة 2006 .
- 21- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى ، سنة 2008.
- 22- محمد عبد الله أمين ، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، وزارة التربية، جمهورية العراق، سنة 2017 ، العدد 3 .
- 23- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الطبعة الأولى .
- 24- محمد موسى الزغبى ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، سنة 2010 .
- 25- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2013 .
- 26- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية والحالية، الطبعة الأولى، سنة 2010.
- 27- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، سنة 2013 .
- 28- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، سنة 2014-2015 .
- 29- وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، جامعة الأزهر ، غزة ، سنة 2010 ، العدد 2 .

المراجع الأجنبية :

- 1- Global Definitions of leadership and theories of leadership development :literature review, University of cambridge institute for sustainability leadership.



ملحق 01 : استبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار التحضير لأطروحة ماستر على مستوى مؤسسة متوسطة "محمد الجبلي" بسيدي علي ولاية مستغانم، وذلك تحت موضوع نماذج القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين .

تم تقديم هذا الاستبيان لحضرتكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بموضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي ، مع أنها تساهم في تطوير البحث في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالبة :

غوار مختارية

معلومات عامة

1. الجنس : مذكر مؤنث

2. السن:

3. الفئة المهنية : (الرتبة الوظيفية)

- رئيس قسم - مقتصد - نائب مقتصد - مستشار التربية

- مشرف تربوي - ملحق المخبر - عون مكتبة

- مستوى وظيفي آخر فضل أذكره.....

4. المؤهل التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا آخر

5. كيف التحقت بالمؤسسة:

مسابقة الشهادة العلاقات الشخصية خبرة سابقة

آخر

ملاحظة : ضع علامة (X) في الفراغ.

محاور الدراسة:

المحور الأول: واقع القيادة الإدارية في المؤسسة.

الرقم	درجة	غير موفق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الموافقة العبارة					
1	- يبث المدير القائد بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب.					
2	- يتميز المدير القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز.					
3	- يهتم المدير القائد بحقوق مرؤوسيه.					
4	- يحدد المدير القائد المهام للمرؤوسين بدقة عالية.					
5	- يعتمد المدير القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.					
6	- يقوم المدير القائد بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.					
7	- يمتاز المدير القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين.					
8	- يتعامل المدير القائد بمبدأ الحرية في العمل.					
9	- يشجع المدير القائد على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة.					

المحور الثاني: علاقة القائد بمرؤوسيه.

1- يهتم قائدك؟

- بالمرؤوسين في المقام الأول

- لا يهتم إلا بالعمل

- يهتم بكلاهما

2- يعتمد قائدك على :

- عقوبات في العمل .

- نوع من المشاركة.

- إعطاء الحرية .

3- هل قائدك؟

- يعطي أهمية وقيمة لأرائكم.

- لا يبالي بأرائكم.

4- هل يلجأ قائدك إلى :

- الثناء والمدح

- يهتم فقط بالعمل

5- كيف يعاملك قائدك؟

- عمل

- سلطة

- صداقة

6- ما تقييمك لعلاقتك بقائدك؟

- جيدة

- مقبولة

- سيئة

7- هل قائدك يشارك المرؤوسين في عملية صنع القرار؟

- لا

- نعم

8- عند مواجهة مشكلة أو أزمة ما هل يكون الحل من خلال:

- التشاور بين المدير القائد والمرؤوسين

- يتخذ المدير القائد القرار بمفرده

المحور الثالث: أداء العاملين:

الرقم	الموقف العبارة	درجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	- أقوم بأداء المهام الموكلة لي في الوقت المحدد.						
2	- ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب.						
3	- أحرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل.						
4	- أقدم مساعدات لزملائي العاملين من أجل تحسين الأعمال.						
5	- أهتم بالنصائح و الإرشادات التي يقدمها المدير القائد من أجل تأدية الأعمال.						
6	- الالتزام بأنظمة وقوانين العمل .						
7	- الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.						
8	- تقديم المؤسسة حوافز مادية .						
9	- تقديم المؤسسة حوافز معنوية.						

المحور الرابع: النموذج القيادي .

➤ نموذج تننباوم وشميدت:

1- يتخذ المدير القائد القرارات ثم يعلنها على المرؤوسين .

2- يتخذ القرارات ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين.

3- يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين بالتفكير بشأنها .

4- يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل.

5- يقدم المشكلات والمرؤوسين يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار.

6- إعطاء حرية للمرؤوسين للعمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة.

➤ نموذج بليك موتون:

1- عدم اهتمام القائد المدير بالعمل ولا بالعاملين .

2- الاهتمام بالعمل فقط .

3- الاهتمام بالعاملين فقط .

4- الاهتمام بكل من العمل والعاملين دون المغالاة بينهما .

5- الاهتمام بكل من العمل والعاملين لأقصى درجة ممكنة.

➤ نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة:

1- لا يهتم القائد المدير بالعمل أو بالعاملين .

2- يتعامل القائد المدير بتسامح وطيبة مع العاملين لكنه لا يهتم بالعمل.

3- يهتم بالعمل فقط، ويتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد.

4- يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين بنفس الدرجة.

➤ نموذج رنسيس ليكرت :

1- يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .

2- يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

3- يستشير مرؤوسيه بأمر القرار ويسمح بمشاركةهم في بعض جوانب القرار.

4- تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه بالأغلبية.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) أمام الخانات التالية ، كما يمكن اختيار أكثر من خانة لكل نموذج .

المخلص :

يهدف البحث إلى التعرف على القيادة الإدارية ونماذجها، وتوضيح أثر النموذج القيادي على أداء العاملين، حيث تم التركيز على معرفة الأسس النظرية للقيادة الإدارية من مفاهيم ونظريات وأنماط، إلى القائد الإداري وصفاته ومهامه والأدوار التي يلعبها، والتطرق إلى النماذج القيادية و أداء العاملين وتبيان طرق تقييمه، ومنه توضيح الأثر بين هاتين المتغيرين قمنا بدراسة حالة مؤسسة "متوسطة محمد الجبلي" باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذا البحث، وتم التوصل إلى أن تأثير القائد الإداري الذي يتبع نموذج قيادي معين يصب في التأثير على العامل وبالتالي التأثير على أدائه أيضا، وهذا بدوره يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر النموذج القيادي المختار مبني على 3 متغيرات مهمة القائد و التابعين والهدف المطلوب تحقيقه أو الموقف ويوضح كيفية التأثير على التابعين باستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات تلي الغرض المطلوب، وتم الاعتماد على الكتب و الرسائل العلمية والمقالات عربية وأجنبية للحصول على المعلومات الموجودة في البحث.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، النموذج القيادي، أداء العاملين، الأثر .

Abstract

The aim of the research is to identify the administrative leadership and its models, and to clarify the impact of the leadership model on the performance of the employees, where the emphasis was on knowing the theoretical bases of the administrative leadership from concepts, theories and patterns to the administrative leader and his qualities and functions and roles. . In order to clarify the effect between these two variables, we examined the case of the intermediate institution Mohammed Al-Jabali using the analytical descriptive method for conducting this research, and it was found that the effect of the administrative leader following a particular model is affecting the factor, The selected leadership model is based on three variables: the leader and the subordinates, the goal to be achieved or the situation, and how to influence the followers using a variety of means and tools that meet the required purpose, relying on books , scientific messages, Arabic and foreign articles to obtain information in the search.