



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إبليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
بعنوان:

تأثير النماذج القيادية على أداء الموظفين والعاملين

—دراسة حالة مديرية مسح الأراضي بإبليزي—

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة: بلمبروك ربيعة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي إبليزي	رئيسا
مسعودي علي	أستاذ مساعد ب	المركز الجامعي إبليزي	مشرفا ومقررا
بن حامد عبد الغني	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي إبليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إبليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
بعنوان:

تأثير النماذج القيادية على أداء الموظفين والعاملين

دراسة حالة مديرية مسح الأراضي بإبليزي -

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة: بلمبروك ربيعة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي إبليزي	رئيسا
مسعودي علي	أستاذ مساعد ب	المركز الجامعي إبليزي	مشرفا ومقررا
بن حامد عبد الغني	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي إبليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

قال تعالى: " الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

أهدي هذا العمل المتواضع:

- ❖ إلى روح معلم البشرية وخير البرية سيدنا ومولانا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم
- ❖ إلى من أودع الله في قلبها الرحمة وتحت قدميها الجنة " والدتي العزيزة "
- ❖ إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من تعب كثيرا من أجل راحتي وتعليمي " والدي الكريم "
- ❖ اهدي تخرجي الى من أحبه وساندي طوال حياتي "زوجي الغالي" والى "أبنائي الأعزاء"
- ❖ إلى إخوتي، وأخواتي
- ❖ إلى زملائي في العمل
- ❖ إلى أساتذتي ومعلمي في جميع الأطوار
- ❖ إلى كل من يحمل راية العلم الشريف

ربيعة

شكر وتقدير

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل

صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا.

وأسألك الله أن يجعل عملي هذا صالحاً لوجهك الكريم وأن تنفعني به وتنفع كل من يقرأه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على انجاز عملي هذا ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف على مذكرتي "مسعودي علي".

كما أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لي بقبولهم مناقشة مذكرتي.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا البحث.

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية النماذج القيادية وتأثيرها على أداء الموظفين والعاملين، حيث اتضح بعد الاطلاع على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ان للقيادة دور كبيرة في التأثير على الأداء لدى العاملين، وبعد القيام بعملية تحليل البيانات المجمعة من مفردات عينة الدراسة وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية الملائمة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أظهرت النتائج أن النموذج الأوتوقراطي يطبق بنسبة كبيرة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومديرية مسح الأراضي بشكل أخص في تأثيره على أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: نماذج قيادية، القيادة، أداء العاملين، مديرية مسح الأراضي.

Abstract:

This study aims to indicate the importance of leadership models and their impact on the performance of staff and staff, as it became clear after looking at various theoretical aspects related to the subject of the study that leadership has a significant role in influencing performance in employees, and after analysing the data collected from the vocabulary of the study sample and conducting various appropriate statistical tests based on the spss statistical package program, the results showed that the autocratic model solves a large proportion in Algerian institutions in general and the Directorate of Land Survey in particular in its impact on performance Staff.

Keywords: Leadership models, leadership, staff performance, Land Survey Directorate.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	البسمة
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ.ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للنماذج القيادية	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم المقاربة لها
6	المطلب الثاني: أهمية القيادة وعناصرها
10	المطلب الثالث: مصادر قوة القائد
12	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية النماذج القيادية
12	المطلب الأول: مفهوم النماذج القيادية

13	المطلب الثاني: أهمية النماذج القيادية
14	المبحث الثالث: نماذج ضمن نظريات القيادة
14	المطلب الأول: النماذج القيادية في الفكر الإداري الحديث
17	المطلب الثاني: النماذج القيادية ضمن النظريات الحديثة في القيادة
20	المطلب الثالث: المداخل المتعددة للقيادة الإدارية
32	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: ماهية أداء الموظفين	
34	تمهيد:
35	المبحث الأول: مفهوم الأداء أهميته وعناصره
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء
37	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
38	المطلب الثالث: عناصر الأداء وعوامل تحسين الأداء
41	المبحث الثاني: تقييم أداء الموظفين
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
42	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
45	المطلب الثالث: خطوات وطرق التقييم
47	المبحث الثالث: دور النماذج القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء
47	المطلب الأول: محددات الأداء

47	المطلب الثاني: دور النماذج القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء
49	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية مسح الأراضي	
51	تمهيد:
52	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
52	المطلب الأول: تقديم عن المديرية الولائية لمسح الأراضي
54	المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لمسح الأراضي
55	المطلب الثالث: طريقة وأدوات الدراسة
59	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
59	المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: واقع النماذج القيادية في مديرية مسح الأراضي لولاية ايليزي
69	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل:
75	خاتمة
79	المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.	(01، 03)
60	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.	(02، 03)
64	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث	(03، 03)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النموذج الديمقراطي	(04، 03)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النموذج الأوتوقراطي	(05، 03)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النموذج الحر.	(06، 03)
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة أداء الموظفين والعمال	(07، 03)
70	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(08، 03)
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد النماذج القيادية على أداء الموظفين والعمال	(09، 03)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	(01،01)
53	الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي	(01، 03)
56	نموذج الدراسة	(02، 03)
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03، 03)
62	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(04، 03)
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(05، 03)

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الجدول
84	إستبيان	(01)
88	قائمة محكمي لأسئلة ومحاوّر الاستبانة	(02)

مقدمة

ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، والدور المهم الذي تقوم به، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد المؤسسة، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر. والإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظرا للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة ونجاح رسالتها.

يشكل العنصر البشري اليوم أحد أهم الموارد التي تمتلكها مديرية مسح الأراضي، وذلك لما تتمتع به من ميزات وإمكانيات تساهم في النجاح المستمر له، والنماذج القيادية المناسبة تساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال وذلك من خلال تعزيز ودفع المورد على بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة، مما يعكس أهمية استخدام هذه النماذج القيادية لمساعدة وتوجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم للقيام بالمهام الإدارية بكفاءة وإتقان قصد تطوير الأداء، فأى مؤسسة تسعى نحو التحسين الدائم والمستمر للأداء الفردي والجماعي للتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد.

الإطار العام للإشكالية:

اعتبار القيادة عملية تأثير على المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، وان نجاح القائد يركز أساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع النماذج القيادية التي تمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم والذي حاولنا إسقاطه على الجانب التطبيقي. انطلاقا مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة النماذج القيادية في تحسين أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي بإبليزي؟

وللإجابة على هذا السؤال الجوهرى يقتضى تفكيكه إلى أسئلة فرعية جزئية نذكر منها:

- ❖ ما المقصود بالقيادة؟
- ❖ ما هي النماذج القيادية؟
- ❖ هل تساهم النماذج القيادية في تحسين أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ تساهم النماذج القيادية في التأثير على أداء الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة
- ❖ يساهم النموذج القيادي الاوتوقراطي في التأثير على أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي
- ❖ يساهم النموذج القيادي الديمقراطي في التأثير على أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي
- ❖ يساهم النموذج القيادي الحر في التأثير على أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي

مبررات اختيار الموضوع:

تعود الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع للاعتبارات التالية:

- طبيعة التخصص الذي يفرض علينا معرفة كل ما يتعلق بالقيادة.
- الرغبة في اكتشاف دراسة النماذج القيادية.
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بإدارة الأعمال والقيادة.
- الحرص على معرفة وتوضيح آثار النماذج القيادية على أداء الموظفين.
- رغبة منا في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد في النماذج القيادية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مساهمة النماذج القيادية ودورها في تحسين أداء العاملين.
- إيضاح مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من النماذج القيادية وأداء الموظفين.
- محاولة إبراز العلاقة بين النماذج القيادية والآداء.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في إبراز مكانة القيادة في المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن والذي تميزه التغيرات المتسارعة وضرورة التكيف معها ومواكبتها، وكذلك تبين أهمية دراسة النماذج القيادية وأثرها على أداء العاملين لدى مديرية مسح الأراضي، وتتجسد أهمية الموضوع أيضا في معرفة تأثير كل من النموذج الاوتوقراطي وديموقراطي والحر على أداء الموظفين لدى مديرية مسح الاراضي بايلييزي كفتة تمثل موظفين لهذه المؤسسة على وجه الخصوص، بالإضافة إلى معرفة ما يترتب على ذلك التأثير من تحقيق لأهداف المؤسسة كالتأثير على أداء الموظفين ، وإحداث الاستجابة المرغوبة لديهم، ومن ثم تعزيز مستوى آدائهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على حدود موضوعية تمثلت في تحديد المفاهيم المرتبطة بالنماذج القيادية والأداء لدى الموظفين وعرض مختلف الجوانب ذات العلاقة بهما، وكذا تأثير كل أنماط القيادة على تحسين أداء الموظفين، واقتصرت كذلك الدراسة الميدانية على حدود مكانية تمثلت في مديرية مسح الاراضي بإيليزي، وفي حدود زمنية دامت حوالي أربعة أشهر، وذلك من شهر فيفري 2021 إلى شهر ماي 2021.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة استخدمنا المنهج الوصفي والنهج التحليلي عند استعراضنا للأدبيات والخلفيات النظرية المتعلقة بالنماذج القيادية والأداء لدى الموظفين، وكذلك في الجانب الميداني من أجل وصف وتحليل مختلف المعطيات المتعلقة بالموضوع، والتي يتم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان ومعالجتها باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، بالاعتماد على أحد أهم أساليب المنهج التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة.

مرجعية الدراسة:

تم الاستعانة بمجموعة من المراجع تتمثل في: الكتب، المذكرات، الاطروحات، الملتقيات العلمية، المقالات العلمية وشبكة الانترنت... الخ.

صعوبات الدراسة:

- واجهتنا صعوبات عديدة في انجاز هذا البحث نذكر منها:
 - قلة المراجع التي تناولت النماذج القيادية وخاصة الكتب منها، فمعظم ما توفر منها كان عبارة عن مداخلات ومقالات علمية تطرقت للموضوع بشكل سطحي ووفرت معلومات جد محدودة تناقلها بعض الباحثين، إن وجدت فمعظمها باللغة الأجنبية. وهذا راجع لحدائثة الموضوع.
 - صعوبة تطبيق الموضوع على أحد أو مجموعة من المؤسسات الجزائرية ومعرفة مدى إدراكها لأهمية النماذج القيادية في المجال الاداري ومدى اهتمامها بأداء الموظفين.

- صعوبة الموضوع في حد ذاته حيث أن هناك العديد من المفاهيم والمسميات المتعلقة بمتغيري الدراسة الحالية، فبالنسبة لمتغير النماذج القيادية هناك خلط بين النموذج والأنماط كمفهومين وكمصطلحين في حالة الترجمة من وإلى اللغة العربية واللغتين الفرنسية والانجليزية.

- هيكل البحث:

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول: الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار النظري للنماذج القيادية حيث قسمنا هذا الأخير إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول حول مفاهيم عامة حول القيادة، اما المبحث الثاني تناولنا فيه مفهوم وأهمية النماذج القيادية، اما في المبحث الثالث تطرقنا الى نماذج ضمن نظريات القيادة.

وفي الفصل الثاني تناولنا ماهية أداء الموظفين حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول مفهوم الأداء أهميته وعناصره، وفي المبحث الثاني تقييم أداء الموظفين، وفي المبحث الثالث دور النماذج القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء.

في الفصل الثالث قمنا بدراسة حالة لمديرية مسح الأراضي تم فيه اسقاط الجانب النظري في قالب تطبيقي لإبراز - تأثير النماذج القيادية على أداء الموظفين والعاملين، وقد قسمناه إلى مبحثين الأول الطريقة والأدوات؛ والثاني نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

تمهيد:

لقد أدى التطور الحديث الذي تعيشه الإدارة الحديثة، واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى إيجاد نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة ودراية وإخلاص، وبالتالي أصبحت القيادة المعيار الأمثل الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم، ومن هنا أصبح موضوع القيادة يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة. ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

-المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القيادة

-المبحث الثاني : مفهوم وأهمية النماذج القيادية

-المبحث الثالث: نماذج ضمن نظريات القيادة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه والتنظيم لأفراد تلك الجماعات، وتعتبر القيادة أهم مقومات الإدارة ويتم التركيز عليها بشكل دائم لما للقائد من دور فعال في النهوض بالعمل، أما في مجال هذه الدراسة فسيتم التعرف على ماهية القيادة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم المقاربة لها

وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث.

1- مفهوم القيادة

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة لاقي الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف، وهو كما يقول "burns" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا وأقلها إدراكا، ومن جملة التعاريف الأكثر تداولاً نجد:

- **تعريف 01:** يعرفها أحمد زكي بدوي: على أنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"¹.

- **تعريف 02:** ويعرفها "frederic maatouk": القيادة هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنسانا قادرا على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية توجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار².

- **تعريف 03:** كما تعرف أيضا: (عملية تحريك الناس نحو الهدف) وهي مكونة من ثلاثة عناصر:

¹ سويدان طارق، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 2000، ص346.

² رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000، ص247.

- ✓ وجود هدف يحرك الناس إليه.
- ✓ وجود مجموعة من الأفراد (الإتباع).
- ✓ وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

-**تعريف 04:** ويعرفها عبد الحميد رجب: "القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة¹.

ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نوجز تعريفا شاملا للقيادة مفاده أنها: (مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة).

2- المفاهيم المقاربة لها

هناك بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة ولكنها تختلف عنها كثيرا سواء من حيث الوظيفة أو من حيث المهام التي تقوم بها ومن بين هذه المفاهيم.

1- القيادة والإدارة:

للوهلة الأولى قد يبدو أن القيادة والإدارة اسمان يدلان على نفس الشيء، غير أن هذا الاعتقاد غير سليم، إذ أن القيادة جزء مهم من الإدارة، كما أن هناك تداخل بينهما، فالقيادة تعتبر إحدى مكونات الإدارة بما أنها تضم عدة عناصر أخرى منها؛ التخطيط، التنفيذ، الرقابة والمتابعة.

¹ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، ط2، 2004، ص41.

كما أن هذا التداخل يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كل منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وزيادة على هذا فإن نجاح الإدارة متوقف إلى حد كبير على طبيعة القيادة ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة أو الرؤساء أو الأكفاء ذوي العلم والإبداع لا تكاد لها حاجة¹.

وأن العلاقة بين القيادة والإدارة ليست علاقة العام والخاص، ولكن بطبيعة ما يعني كل واحد منهما، فالإدارة تهتم بدرجة كبيرة بالسياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة في حين القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها لذلك يجب التفرقة بين الإدارة أو الإداري من جهة وبين القيادة أو القائد من جهة أخرى على النحو التالي:

- (1) أن القائد شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي -السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد تجعله قادراً على توحيد سلوك هؤلاء الأفراد.
- (2) أن المدير هو ذلك الشخص المعني من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ هدف معين، ويتوافر به بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية، تعطيه حق إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة للأفراد.
- (3) الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات البشرية اللازمة، أما القيادة فتتطلب ممن يقوم بها هو أكبر من ذلك ويبدع ويفكر ويخطط ويتصور وأن يدرك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية.
- (4) القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتي عن طريق مراكز الخبرة فالسن الأقدمية قد توصل إلى الإدارة ولكنها لا تتطور إلى قيادة، فالقيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمو عن طريق إلى الإعداد والتدريب الذي يتحرر به القائد من الفردية والأنانية وانعدام ضبط النفس لذلك يقال كل مدير قائد وليس كل قائد مدير . وكلاهما في الحقيقة مهم، فالقيادة وحدها تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات وتهمل الإنجاز الفوري الذي بدونه لا يمكن أن نستمر².

¹ بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2006، ص70.

² دليو فضيل، سفاري ميلود وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص58.

2- القيادة والرئاسة:

يمكن التفرقة أو التمييز بين القيادة والرئاسة في عدد من الجوانب:

تعد فكرة الرئاسة طاقة وقوة تنظيمية خارجية تقرر بعيدا وخارجا عن ذاتية وشخصية القائد الإداري، أما القيادة فهي ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية تستمد أهدافها أساسا ومصدرها من ذاتية وشخصية القائد بصفاته وإمكانياته وقدراته التنظيمية من جهة، ومن تماسك أعضاء الجماعة والتفاهم حول القائد لتحقيق أهداف المنظمة والتفاعل القائم بين القائد وأتباعه من جهة أخرى.

كما لخص الفرق بين القيادة والرئاسة فيما يلي¹:

- 1- يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة، أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما يلي في حالة القيادة.
- 2- أهداف الجماعة في موقف الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتمامه وليس لأفراد الجماعة دورا في تلك العملية.
- 3- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن من بين أفراد الجماعة الواحدة.
- 4- توجد فجوة اجتماعية واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس، الذي يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة لتساعده في إحكام السيطرة عليهم.
- 5- اختلاف مركز السلطة، حيث سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة أما سلطة الرئيس فيستمدتها من خارج الجماعة، تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية القيادة وعناصرها

يوصل رواد الفكر الإداري الحديث باهتمام بالغ الأهمية دراسة ظاهرة القيادة والسلوك القيادي خاصة في المنظمات الحديثة وذلك لمالها من أهمية بالغة في جميع جوانب المؤسسة.

¹ دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، دار المجموعة، الجزائر، 2003، ص60.

1- أهمية القيادة

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية¹:

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 2. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
 3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 5. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القذوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية.

1-الاقتناع:

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

¹ البكري فؤاده عبد المنعم، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2002، ص24.

2- الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرؤسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

3- الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤسين وبالتالي توجيههم وارشادهم.¹

2- عناصر القيادة:

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة عناصر²:

1- القائد

2- جماعة العمل

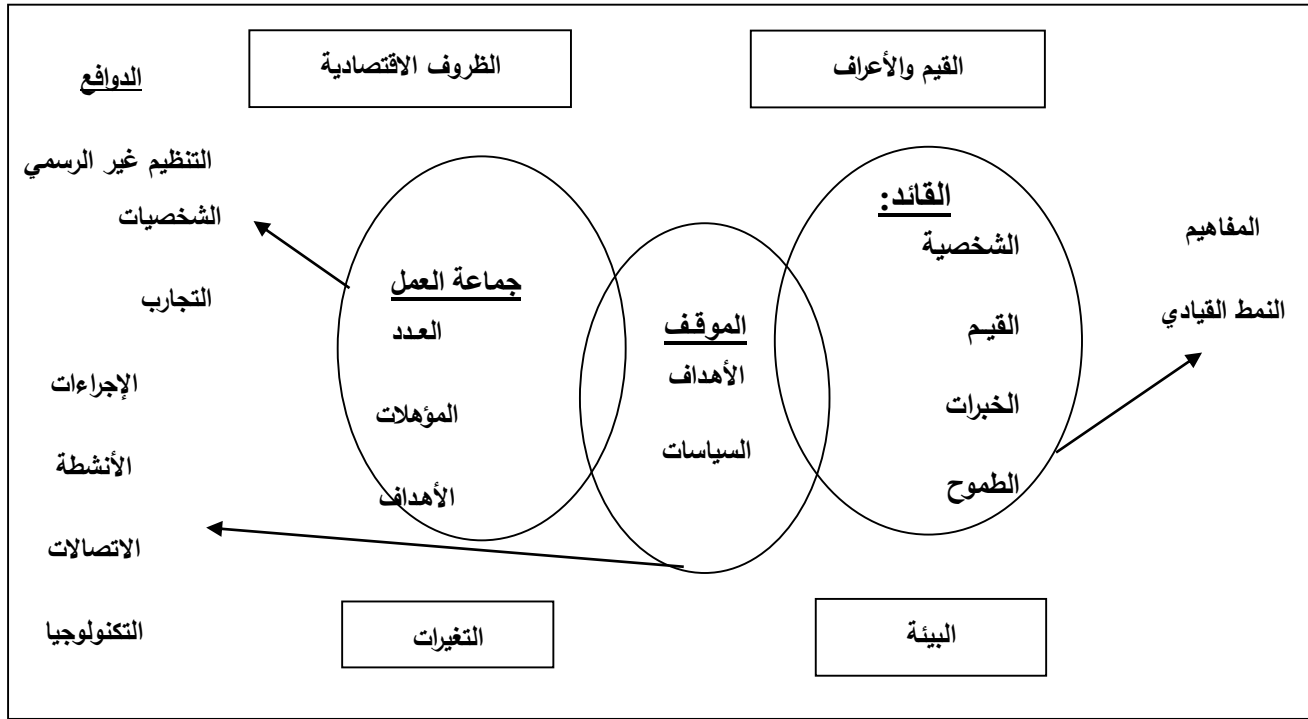
3- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر وكما يوضح الشكل التالي:

¹ البكري فؤاده عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص25.

² عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، القدس، 2001، ص212.

الشكل رقم (01.01): يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة.



المصدر: د. علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة"، ص 103.

-ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي¹:

- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
- الزمن هو استثمار المستقبل.
- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- تنمية وتطوير مرؤوسيه.
- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء النية.

¹ عبد الوهاب محمد رفعت، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 41.

-ومن صفات القائد الناجح أن¹:

- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه.
- يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

المطلب الثالث: مصادر قوة القائد:

إن القوة الكامنة للتأثير على سلوك الآخرين و هنا لا بد الإمعان في كلمة "كامنة" فهي تقترح أن باستطاعة الفرد أن يمتلك قوة دون ممارسة فعلا يستطيع مدرب كرة القدم أن يطلب من أحد اللاعبين مغادرة الملعب و الجلوس جانبا بسبب تدني مستوى لعبه فقلما يمارس المدرب هذه القوة لأن اللاعبين يعرفون مسبقا بوجود هذه القوة ويعملون جاهدين للمحافظة على مكانتهم لتجنب حدوث ذلك أما الآن فنقوم بذكر خمسة أسباب لاتباع المرؤوسين لقيادتهم أو منا يسمى بمصادر قوة القائد ومن الجدير بالذكر أنه يمكن للقائد أن يمتلك نوع واحد أو أكثر من القوة.²

1. القوة الشرعية:

هي قوة التي منح من خلالها التسلسل الرئاسي للمنظمة ولهذا تكون القوة التي تحتوي أي مركز وظيفي بالطريقة التي تم فيها تعريف تلك الوظيفة فباستطاعة الرئيس الشرعية المعرفة والممنوحة له من المنظمة ولهذا تشبه القوة الشرعية السلطة يمتلك جميع المديرين القوة الشرعية على مرؤوسيهم لكن مجرد تملك السلطة الشرعية لا يكفي ليصبح الفرد قائدا ففي الكثير من الأحيان يتبع المرؤوسون تلك الأمور التي تقع ضمن التفسير الحرفي لقواعد السياسات التنظيمية المكتوبة وإذا طلب منهم القيام بأعمال خارجية عن نطاق اختصاصهم فإنهم سيرفضون أو سيقومون بذلك بمستوى متدن وفي الحالة فإن المدير مارس السلطة وليس القادة.

¹ أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص95.

² أونيس عبد المجيد، نفس المرجع، ص96.

2. القوة المكافأة:

وهي قوة منح أو منع المكافأة يمتلك الكثير من المديرين القوة على زيادة الرواتب التوصية بالترقية والمدح والاعتراف وإعطاء فرص العمل الجيدة والعلاوات الإضافية وبشكل عام القول بأنه كلما زادت أهمية المكافأة زادت قوة المدير¹:

4. قوة الإكراه:

وهي قوة فرض الإذعان على المرؤوسين عن طريق التهديد النفسي والعاطفي أو الجسمي ويتخذ الإكراه في بعض الحالات شكل العقاب الجسمي وتتضمن هذه الحالات الوحدات العسكرية والسجون وأحواض السفن حيث يقوم المشرفون بضرب المرؤوسين حتى يذعنوا للأنظمة والتعليمات السرية لكن تقتصر وسائل الإكراه في معظم المنظمات على التوبيخ الشفوي أو المكتوب والفصل التأديبي ودفع الغرامات والتترييل وإنهاء الخدمة ويتجاوز بعض المديرين هذه الوسائل إلى استخدام الشتائم اللفظية والإذلال والإكراه للمدير ومن جهة أخرى كلما زاد استخدام المدير للإكراه كلما زادت إمكانية نزوع المرؤوسين للعنف والتذمر.

4. القوة المرجعية:

تعتبر القوى الشرعية والمكافأة والإكراه ظاهرة في مراحل موضوعية من حياة المنظمة بعكس القوة المرجعية فهي ميالة إلى التجريد، فهي تعتمد على التماثل والتقليد والقدرة الخارقة بمعنى أنه قد يتجاوز المرؤوسون بشكل إيجابي مع قائد ما لأنه يندمجون معه بطريقة معينة كونه يشبههم في الشخصية والخلفية والاتجاهات وفي حالات أخرى قد يختار الأتباع أن يقلدوا قائد يتميز بقوة مرجعية عن طريق اختيار نفس أنواع ملبسه أو عمل نفس عدد ساعات عمله أو إتباع نفس فلسفة عمله تمكن أن تتخذ القوة المرجعية شكل القيادة الخارقة Charisme والتي ينتج عنها سميا غير ملموسة في شخصية القائد توحى بالولاء والحماس لطاعة أوامره.

¹ قاسيمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر د. دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006، ص34.

5. قوة الخبرة:

وهي ومشتقة من المعلومات والخبرة فالمدير الذي يعرف كيفية التعامل مع الزبائن الهامين والعالم الذي يستطيع أن يحقق نجاحا تكنولوجيا لم تحققه المنظمات الأخرى والموظف الذي يجد طريقة للتخلص من الروتين البيروقراطي في سير المعاملات يتميزون بقوة الخبرة على جميع الأفراد المطلعون على هذه المعلومات كلما زادت درجة الخبرة للفرد¹:

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية النماذج القيادية

ركزت الدراسات الجديدة التي قام بها العلماء في مجال الإدارة حول تحديد أفضل أسلوب أو نموذج للقيادة يتمكن القائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لنماذج القيادة لذلك فقد استندت إلى جملة من النماذج الأساسية برزت قيمة وجودها.

المطلب الأول: مفهوم النماذج القيادية

- **تعريف 01:** تعرف النماذج القيادية: "بأنه نوع المنهج الذي يتم اعتماده من قبل القائد الى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها".

- **تعريف 02:** أما الخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة، و انه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سميا طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النموذج القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن لباحثين الإدارة إلى أن النموذج القيادي كأى شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، وبعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع

¹ جوزيفس، ناي، حتمية القيادة المتغيرة للقوة الأمريكية، تر: عبد القادر عثمان فاروق منصف، ط1، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 1985، ص169.

بها والتي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول أن هذا النموذج يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئية والموقفية له¹.

المطلب الثاني: أهمية النماذج القيادية

تبرز أهمية النموذج القيادي المعتمد في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلا ذلك إن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيمن بها واعتمادها وهي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة .

بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو المنظمة الذي يعتمدها قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة .

كما وتتضح أهمية النموذج القيادي من خلال كونه العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة سميا عندما يصبح طرق العمل ولفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك².

¹ دينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05.

² دينا مناف محمد، نفس المرجع، ص06.

المبحث الثالث: نماذج ضمن نظريات القيادة

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها.

المطلب الأول: النماذج القيادية في الفكر الإداري الحديث

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي، وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر ويقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل (One best way) للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية. كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات ذات الحقل الإنتاجي والخدماتي المتشابه وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة¹.

وسنخصص هذا الجزء من البحث إلى عرض أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية.

1- القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم:

تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد أستمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع. وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية. والمؤسسة كنظام هي أدق وحدة في هذه المنظومة، ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل

¹ هديل كاظم سعيد وآخرون، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد 7، 2011، ص251.

في المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات، والتغذية العكسية، وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية.

وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن "استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل". إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف، وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة.

إن نظرية النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز، ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم.

2- القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكمية:

أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التقرير والحكم الشخصي، وتشمل هذه المدرسة الفروع التالية¹:

- علم الإدارة : ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- بحوث العمليات: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.
- نظم المعلومات : وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

¹ صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دورة 2004/2006، ص45.

3- القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية:

لقد برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة، ويمكن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة.

وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري، فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف ميّزاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكنه من اكتشاف ما يثير دافعيتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل. كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب.

ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها، ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وسمي هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة، وصاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة الألماني "وليام أوتشي" (1982) الذي حاول تكيف النموذج الياباني في الإدارة في المؤسسات الأمريكية. والنظرية (Z) تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين.¹

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فهي توظف العامل مدى الحياة، وتتركه للرقابة الذاتية، وتعتمد في تنظيمها على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية. وبذلك أثبت اليابانيون قدرتهم على تصدير ما لديهم من أساليب ونماذج إدارية ناجحة أدت إلى إثراء الفكر الإداري.

¹ منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2007/2006، ص15.

خلاصة القول إن مدارس الفكر الإداري المعاصر قدمت عدة إضافات في مجال القيادة الإدارية، فمدخل النظم مكن القائد من إدراك العلاقات المختلفة للمؤسسة، فيما قدمت المدرسة الكمية نماذج معيارية يسترشد بها القائد في عملية اتخاذ القرارات، وأشارت الإدارة اليابانية إلى أهمية دور القائد في تنمية الموارد البشرية وإثارة دافعيتهم¹.

المطلب الثاني: النماذج القيادية ضمن النظريات الحديثة في القيادة

شهد الفكر الإداري مؤخرًا نماذج جديدة في القيادة الإدارية، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمدخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات.

1- نظرية القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر كمصطلح لأول مرة من قبل داونتون (DOWNTON) عام (1973)، لكن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة بدأ مع عمل عالم الاجتماع "بيرنز" (JAMES MACGREGOR BURNES) عام (1978) في كتابه "القيادة". ويعرف "بيرنز" القيادة التحويلية على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

وقد طورت نظرية القيادة التحويلية من خلال إسهامات باس (BASS) الذي وضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، وفي عام (1990) أضاف باس مكونًا رابعًا أطلق عليه اسم الدافعية المستوحاة. وتعرض لشرح العناصر الأربعة لـ باس فيما يلي²:

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص18.

² محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص11.

- التأثير الكاريزماتي (الجانبية القيادية):
- ويصف عامل الكاريزما في جوهره القائد الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحها، ويتسنى له ذلك من خلال تمسكه بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويتصف بالمثالية فيصبح أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة.
- الدفع والإلهام (التحفيز الملهم): يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها وتبيان التوقعات العالية من انجازاتهم، وهذا النوع من السلوك يعزز روح الفريق ويحسن من الأداء.
- الاهتمام بالتشجيع الإبداعي:
- يحرك القائد جهود مرؤوسيه نحو التجديد والإبداع وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي يواجهونها.
- الاهتمام الفردي (مراعاة مشاعر الأفراد):
- ويمثل هذا العامل القائد الذي يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات الفرد وتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ويفوض بعض المهام إليه كوسيلة لتنمية قدراته.
- وفي نفس السياق، يفيد "باس" (1985) بأن القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين على بذل أكثر مما يتوقع منهم من خلال القيام بما يأتي¹:

- رفع مستوى وعي المرؤوسين بقيمة الأهداف المحددة والمثالية.

- حث المرؤوسين على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية.

- تحفيز المرؤوسين للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .

ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إشراك المرؤوسين وجعلهم ينغمسون في رسالة المؤسسة وأهدافها ويستشرف الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويجعلهم يرغبون في تحقيقها.

¹ نور الدين دخان، إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص12.

2-نظرية القيادة الكاريزماتية:

تزامن مع ظهور كتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها هاوس (HOUSS) في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية. حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه¹.

ويشير هاوس في نظريته إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزماتية هم أشخاص يملكون خصائص أو قدرات استثنائية ويتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزماتية خاصة في مرؤوسيه،

وتشمل هذه الخصائص الكاريزماتية عند هاوس سيطرة القائد، الرغبة القوية في التأثير في الآخرين، الثقة في النفس وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية.

وبعد مرور سنوات نفحت النظرية الكاريزماتية، ومن أهم المراجعات الرئيسية لها كانت تلك التي قام بها شامير وهاوس (SHAMIR & HOUSE) أو آرثر (ARTHAR) عام (1983) الذين أكدوا أن القيادة الكاريزماتية تحول المفاهيم الذاتية للمرؤوسين وتحاول ربط هويتهم بالهوية الكلية للمؤسسة من خلال خلق تغييرات في أهدافهم وقيمهم وحاجاتهم ومعتقداتهم وطموحاتهم.

وفي عام (1985) وسع "باس" من عمل هاوس بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والأصول الكاريزماتية لكنه أكد أن القيادة الكاريزماتية والقيادة التحويلية سلسلة متصلة واحدة، وتعد الكاريزما شرطا ضروريا ولكن ليس كافيا للقيادة التحويلية. وعلى الرغم من شيوع أفكار القيادة الكاريزماتية في أدبيات القيادة الحديثة إلا أنه لم تجر سوى دراسات قليلة لاختبار معناها وتأثيرها بشكل محدد، كما أثبت العديد من الانتقادات الخاصة بإمكانية إساءة استخدام القائد الكاريزماتي لقيادته.

¹ محمد اسماعيل بلال، النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، دون طبعة، 2005، ص 63.

3-نظرية قيادة الفريق

أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم إعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، هنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، فقد توصل الباحثون إلى ضرورة استخدام الفرق التنظيمية لأنها تؤدي إلى إنتاجية أكبر واستخدام أكثر فعالية للموارد واتخاذ القرارات وحل المشكلات والحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة وزيادة الإبداع، مما ترتب عليه إحداث تغيير في دور القائد الذي توكل إليه مهمة بناء الفريق المنسجم والفعال الذي يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة وإشباع حاجات أعضائه¹.

إن نظرية قيادة الفريق ركزت بشدة على الفرق التنظيمية الحقيقية وفعاليتها، إلا أنها تعد بعدا جديدا ولا تدعمها بحوث كثيرة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية تتطلب من القائد أن يتعلم سبل إيجاد الظروف التي تدعم تفوق الفريق من خلال السماح له بالنمو والتطور، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى وواحدة لعمل الفريق لأن كل فريق يعتمد على أعراف وهيكله خاصة به.

بناء على ما سبق، نجد أن المدخل الحديث قدم نماذج لقياس عوامل السلوك القيادي وركز على ضرورة تميز القائد بخصائص وسمات أهمها القيم والأخلاق، وأضاف بعدا جديدا للقيادة الإدارية تمثل في الأخذ بمنهجية الفرق التنظيمية وأشار إلى أهمية العلاقة بين القائد وتفوق هذه الفرق وأثر ذلك على الوضع التنظيمي².

المطلب الثالث: المداخل المتعددة للقيادة الإدارية

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة وأن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة، ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية³:

¹ لينده نصيب، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2009، ص30.

² أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2001، ص 198.

³ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص64.

1-1- نظريات القيادة الإدارية في مدخل السمات:

إن ابرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها و تفسيرها للقيادة ومن أهم نظريات هذا المدخل¹.

1-2- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا.

تقول هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة، ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياً لقبولها، بل وإحتضانها والتحمس لها.

تؤمن هذه النظرية بأن القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة².

¹ جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2004، ص194.

² جودت بني جابر، نفس المرجع، ص195.

1-3- نظرية السمات:

ترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي على القائد نفسه، فتتعلق من السؤال الرئيسي التالي: ما هي الصفات أو السمات التي تجعل من القائد قائداً؟

وقد ارتبطت هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما يسمى بنظرية الرجل العظيم، بحيث استندت على فكرة أن هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بأن يحتلوا هذه المرتبة، أي أنها تؤمن بفكرة أن "القائد يولد ولا يصنع".

وتعتبر نظرية سمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وقد كان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسدية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة.

فقد أقدم كيث دايفيز، بعد اطلاعه ودراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة نذكر منها¹:

- **الذكاء:** متوسط ذكاء القائد يفوق في كل الحالات متوسط ذكاء تابعيه أو مرؤوسيه، ومع ذلك يجب أن لا يكون الفرق بين الطرفين كبيراً لأن ذلك يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.
- **النضج الاجتماعي:** إن القادة عادة ما يكونون أكثر اتزاناً من الناحية العاطفية بالإضافة إلى تميزهم بالثقة بالنفس واحترام الذات، واطلاعهم الواسع واهتماماتهم المتنوعة.
- **دافع الانجاز:** يتصف القادة عن غيرهم بقوة الانجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية، وثقة الغير فيه والاعتماد عليه في أداء المهام.
- **العلاقات الإنسانية:** وتعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط والعلاقات الايجابية داخل محيط العمل، لأن ذلك سيساعده على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه ويكسب احترامهم، ويعزز من مكانته داخل التنظيم.

¹ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2004، ص 81.

2-2- نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب (السلوكية):

بدأت هذه المرحلة من أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حديثين هامين¹:

- إخفاق نظريات السمات في تقديم وتفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي وجود علاقة بين نمط الإشراق والانتاجية، ودلت على أن نمط الإشراف المساند المؤازر له تأثير إيجابي على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج (الذي ثبتت عدم صحته فيما بعد) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة، الإشراف، وقد عززت دراسات كيرت ليون في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حينما اتضح أن التابعين، المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على أي الأسلوبين الأوتوقراطي والمتساهل.

ومن أهم دراسات هذا المدخل: دراسات جامعة أهايو ودراسات متشيغان ونظرية الشبكة الادارية.

2-1- دراسات جامعة أهايو:

وصفت جامعة أهايو سلوك القيادة وفق بعدين هامين وهما²:

البعد المتمثل في النشاط الموجه نحو الاهتمام بالأشخاص (العمال، المستخدمين) والنشاط المتمثل في الاهتمام بالعمل كبعد ثان. أجرى الباحثون في إطار هذا التصور عدة بحوث ميدانية لدراسة تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين وبالتالي في عملية الإنتاج والأداء بصفة عامة. ولخص فروم (1976) نتائج هذه البحوث الميدانية التي أجريت فيما بين (1955-1974) فيما يلي:

- أن مرؤوسى قادة البعد الأول (الاهتمام بالأشخاص) هم أكثر رضا عن سلوك قادتهم من مرؤوسى قادة البعد الثاني (الاهتمام بالعمل) كما أن مرؤوسى البعد الأول اقل تغيباً وشكوى من مرؤوسى قادة البعد الثاني.

¹ فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005، ص237.

² فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص233.

- أن العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء ترتبط أكثر ما ترتبط بنوع العمل، فقد وجدت علاقة سلبية بين البعد الأول والفعالية في الأداء عند قادة الطائرات الحربية، بينما وجدت علاقة ايجابية بين البعد الأول والفعالية في الأداء عند بعض قادة المؤسسات الصناعية والبتر كيمياوية.

- ضرورة البحث عن مختلف التغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين البعدين الأول والثاني من جهة ومعايير الفعالية التنظيمية من جهة أخرى.

ويبدو من مراجعة البحوث التي أجريت من خلال هذا المنظور عدم الاهتمام ببلورة بعد ثالث يتمثل في إمكانية الجمع بين خصائص القيادة وفق البعد الأول وخصائص القيادة وفق البعد الثاني أي بعد يراعي الاهتمام بالعمل قدر الاهتمام بالقائمين بهذا العمل إلى جانب مراعاة الظروف النفسية والطبيعية التي يتم فيها نشاط العمال الذي يحدد الفعالية في الأداء.

2-2-دراسات متشيغان:

في الوقت الذي كان فيه باحثوا جامعة اهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة متشيغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم Kehn, Likert, Katz، وقاموا بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة وهما:¹

- الاهتمام بالعامل .

- الاهتمام بالإنتاج / العمل .

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية للعمل، ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية.

وقد تنبه ليكرت وزملاؤه لثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية وسعوا الى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم والسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان الأردن، 2003، ص ص 185-186.

يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة متشيغان بتطوير نمطي قيادي اعتمادا على دراسات اوهايو:

- الإشراف العام.

- الإشراف المكثف.

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاما. وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الإشراف العام، ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة - إشراف مكثف والاهتمام بالعمل، الإنتاج¹.

2-3- نظرية شبكة التسيير:

قدم هذه النظرية الباحثان بلاك وموتون MOUTON & BLAKE، حيث تعرضا في شبكة التسيير الإداري إلى تحليل أوضح للسلوك القيادي وشبكة القيادة الإدارية تقدم النماذج القيادية المختلفة التي يمكن أن يعتمدها القائد، فالباحثان يؤكدان أن القائد يهتم بمتغيرين أساسيين و هما الإنتاج (العمل) والأفراد. حيث تقوم شبكة التسيير على بعدين، البعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للأفراد والبعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للعمل.

3- نظرية القيادة الإدارية في المدخل الموقفي:

تأخذ مقارنة نظريات القيادة الموقفية في الحسبان عوامل أخرى، تسميها بالموقف القيادي، هذا الموقف الذي تصنعه كل من مهام العمل وأفراد الفريق، ووضعية القائد ضمن جماعة العمل وبالتالي، فإن القائد يتصرف طبقا للموقف الذي يكون فيه، والذي يتغير بتغير عناصر الموقف (الظروف).

- من أشهر نظريات القيادة الموقفية²:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص295.

² يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 132 - 133.

3-1- نظرية فيدلر الاهتمام بالأتباع (1978):

الذي يرى أن القيادة الفعالة هي محصلة تضافر سمات القائد، مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد فيدلر يركز على:

-علاقة القائد بالأتباع.

-طبيعة وبنية العمل الذي يتم القيام به، أي هل أهداف العمل وأدوار الإلتباع محددة.

-سلطة القائد: بمعنى هل القائد في موقف قوة أم ضعف؟

-القائد محبوب وموثوق به من قبل الجماعة.

-سلطته قائمة (قدرته على الجزاء والعقاب، وله دعم تنظيمي).

إن النظرية الموقفية لـ "فيدلر" التي تمثل أحسن تمثيل لنظريات القيادة الموقفية تمتاز بالمرونة، طبقاً للمواقف المختلفة التي يكون فيها القائد. وهي إلى حد كبير تحاكي ما يجري في الحياة الواقعية. غير أن حقيقة المواقف القيادية أكثر تعقيداً مما جاء به تصور "فيدلر" كما قال "تشارلز هاندي" (96، 1981) الذي ختم النقاش بما أسماه "بالمقاربة الأنسب"، لأنه في أي موقف يواجهه القائد، هناك أربعة عوامل مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار¹:

-القائد: خصائصه الشخصية وأسلوبه المفضل على ضوء الظروف التي يكونون فيها.

-العمل: أهدافه والتقنيات المستعملة لانجازه.

-المحيط: الوضع التنظيمي للقائد، جماعته وأهمية المهام الموكلة إليهم.

لذلك فإن أنسب مقاربة هي تلك التي تؤكد على ما يسمى بالأسلوب القيادي الصحيح، وهي التي ترى أن فعالية القائد تتحقق حينما تتجانس متطلبات القائد والأتباع والعمل والمحيط مع بعضها البعض.

¹ سليمان العميان، السلك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005، ص ص 272-273.

3-2- نظرية المسار -الهدف:

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هاوس Robert House ومارتن ايفانز Martin Evans، والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.

تسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم ويتمثل دور القائد في:

- توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.

- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.

-يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف بسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.

وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

-نمط القيادة الموجه directive أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.

-نمط القيادة المساند supportive القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس.

-نمط القيادة المشارك participative يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

-نمط القيادة المهتم بالإنجاز achievement-oriented يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبيدي ثقته في أنهم سيقفون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلية هذه الأنماط في مواقف مختلفة. أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي¹:

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين.
- الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).

ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي²:

- الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة ايجابية يرضى العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالا غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسين يقومون بأعمال واضحة.

- يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر supportive إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جدا أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطا واحباطات.

- وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الايجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو إنها غير مرضية.

فيما يتعلق بالأسلوب المشارك participative يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المتفتحين ذهنيا وغير المتسلطين.

الأسلوب الذي يؤكد على الانجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدرتهم على مواجهة التحديات، وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الانجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 201.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 238.

3-3- نظرية هرسي-بلانشارد:

تتطلق نظرية هرسي وبلانشارد Paul Hersey -Blanchard من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين (بمعنى تبعاً لمقدار المقدرة والرغبة الذي يديه المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة) ومتطلبات الموقف. فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوباً تبعاً لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة.

وهنا يجب على القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه وكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك¹.

وتحدد هذه النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

- الإخبار - الإعلام Telling سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية.

- الإقناع Selling يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.

-المشارك Participative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة متدنية بالعمل.

-التفويض Delegation يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة متدنية بالعمل.

ويقترح "هرسي و بلانشارد Hersey-Blanchard" أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعاً لمستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد وتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة، ويمكنه استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العال للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في إنجاز المهمة².

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، الطبعة 1، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص ص52-53.

² آل صيرة، علي، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، أزمنا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 65.

3-4- نظرية سلسلة السلوك:

نظرية سلسلة السلوك نحدد من خلالها النموذج القيادي للقائد بمقدارين هما، مقدار السلطة التي يمتلكها القائد ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك سبعة أنماط من خلالها نستطيع ان نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات المقدارين السابقين.

- القائد الذي يصنع القرار، و يعلنه:

هنا القائد يعرف المشكلة و يضع الحلول البديلة و يختار الحل دون الرجوع لأحد وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلابة و القسوة و الرسمية.

- القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا يعرف المشكلة و يضع الحلول المناسبة إلا انه يختلف عن النمط السابق انه يقوم بمحاولة اقناع مرؤوسيه بقبول القرار ، و يلجأ الى اسلوب التعاون بدلا عن فرض القرار وذلك بسرد ميزات القرار و اهميته للمنظمة.

- قائد يقدم افكاره، و يدعو الى الاسئلة:

القائد هنا يتخذ القرار بنفسه ولكن يتيح لمرؤوسيه تفهم افكاره و اهدافه التي يعمل على تحقيقها. ويعد هذا القرار فرصة للقائد و لمرؤوسيه لاكتشاف الهدف من القرار .

- قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

القائد هنا يحدد المشكلة و يضع الحلول البديلة و يختار احد الحلول الذي يراه مناسب مبدئيا و بعد ذلك يجتمع بمرؤوسيه لتبادل الآراء.

- قائد يعرض المشكلة , ويحصل على مشاركة في عمل القرار:

يختلف القائد هنا عن الانماط السابقة وذلك لأنه يجتمع بمروؤسيه بعد ان يحدد المشكلة و قبل عملية اتخاذ القرار ليتيح لهم المشاركة في اقتراح الحلول ليختار هو اخيرا الحل المناسب¹.

- قائد يعرف ويحاول يسأل المجموعة لتصنيع القرار:

القائد هنا يفوض مروؤسيه حق اتخاذ القرار بعد ان يحدد المشكلة وفق اطار امكانيات المنظمة المتاحة.

- قائد يسمح للمروؤسين بأن يعلموا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته:

القائد هنا يتيح لمروؤسيه الحرية في اتخاذ القرار وهو بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه حيث يمثل هذا النمط اقصى درجات الحرية في تصرف المرؤوسين و القيد الوحيد هو حدود الامكانيات المتاحة لحل المشكلة².

¹ آل صبرة، علي، مرجع سابق، ص 66.

² آل صبرة، علي، مرجع سابق، ص 66.

خلاصة الفصل:

أخيرا يمكننا القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير فنحن بحاجة ماسة إلى قيادة فعالة بكل معنى الكلمة قادرة على صنع القرار بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث تظهر الحاجة إلى قيادة وتوجيه الأفراد وتحفيزهم حينما ظهرت جماعات العمل في أي تنظيم.

والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين، على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منها قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة والافتداء.

وأخير إن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب ألا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائما على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائما نحو التجديد والتغيير المستمر.

كما نستخلص بان هناك عوامل تؤثر على ممارسة القيادة والتي منها نظام القيم عند القائد من عادات وتقاليد والتي تؤثر على قراراته إضافة إلى الأهواء والنزاعات القيادية والقوى الكامنة في المرؤوسين والمواقف.

الفصل الثاني

تمهيد:

وفي هذا الفصل سنتعرض الى الأداء الوظيفي وعملية تقييمه وآلية عمله، فالأداء محور اهتمام كل المؤسسات، وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية، فعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء أكان في السياسات والبرامج المعتمدة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، أو في برامج وسياسات التدريب وتطوير المرؤوسين، كما يمكن أن تستخدم العملية كأداة جذب للكفاءات طال ما انها تعتمد المصداقية والحيادية في التقييم، كما تساعد عملية تقييم الأداء القائد في تحديد سبل العلاج الممكنة لتحسين نتائج أداء المرؤوسين.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

-المبحث الأول: مفهوم الأداء وعناصره

-المبحث الثاني: تقييم أداء الموظفين

-المبحث الثالث: دور النماذج القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء

المبحث الأول: مفهوم الأداء أهميته وعناصره

يرتبط ازدياد نمو المنظمات واتساع نطاق عملها من خلال احتلال موضوع الأداء جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما طورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية، ويعتبر الأداء قاسماً جوهرياً لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنظريات القادرة عند التطبيق أن تعمل من الأداء حالة تميز المنظمات الأعمال وهي أن تتنافس بعضها البعض، فالاتجاهات التقليدية الحديثة في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء، ومنه فإن الاختلاف حول ماهية الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويكاد أن يمثّل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية.

"لغويّاً مصطلح الأداء مستمدّ من اللغة الإنجليزية «to perform» والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة «parformer» والذي يعني تنفيذ مهمّة أو تأدية عمل"¹. ولقد اهتمّ العديد من الباحثين (Drucker.P, Lorrino.Ph) من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلاّ أنّه لم يتوصّل إلى إجماع حول مفهوم محدّد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فنيّ، لتعدّد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكميّ، و بالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب و أرقام.

¹ Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

تعريف 1: يرى Lorrino.Ph أن الأداء هو "الفرق بين القيمة المقدّمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلباً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.

إذن: الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

أي أن الأداء هو تعظيم الدالة $Max[V - \sum (ci)]$ ، بمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة¹. من الباحثين كذلك مثل (Castelnau.J) من يقرن الأداء باستراتيجية المؤسسة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المؤسسة أداءً متميّزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الاستراتيجية، وبعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنه "التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق فالأداء حسب هؤلاء المفكرين هو القدرة على تحسين النسبة التالية:

القيمة من وجهة نظر الزبون / تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة²

تعريف 2: أما Drucker.P فيعرّف الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمّال"³. ويتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران "الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"⁴. ويستمدّ من هذا التعريف أنه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين - في البقاء والنمو.

وقسم آخر من المفكرين (Miller & Bromily, 1990) يرى أن "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁵.

¹ Lorrino Phillipe, «Comptes et récits de la performance », Editions d'Organisations, Paris, 1996, p 47-48.

² Castelnau Jacques et autres, « Le pilotage stratégique », Editions d'Organisations, Paris, 1999, p73.

³ Drucker Peter, «L'avenir du management selon Drucker », Editions Village Mondial, Paris, 1999, p73.

⁴ عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 231.

⁵ نفس المرجع، ص 231.

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصبّ في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين - على اختلاف اتجاهاتهم- على أنّ مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، فتحقيق التفوق الاستراتيجي (حسب تعريف Castelnau وأتباعه) ما هو إلاّ سبيل لبقاء و نمو المؤسسة و هو ما ينصّ عليه Drucker.P والذي بدوره يتأتّى من خلال تعظيم قيمة المنتجات الذي يتضمّن الاستغلال الكفاء لموارد المؤسسة وتحقيق الأهداف بفعالية، فهذه التعاريف هي في الأصل مكملّة لبعضها، إذن فالأداء يمثل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محدّدة تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد. ويتصل مفهوم الأداء بمصطلحات عديدة منها¹:

1-الأداء المهني: وهو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها شخص من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

2-تحليل الأداء: يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

3-معدل الأداء: يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الأداء الوظيفي من كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، فالأداء الفعال بين القائد ومرؤوسيه ينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء على التنظيم والاندماج فيه، فالمنظمات و الإدارات بدورها تعطي للأداء أهمية كبيرة يتضح من خلال مناقشة لأداء الوظيفي في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً، وتجريبياً، وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر

¹ عداي الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، ص 232.

واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء، كما أن الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية، وعليه فإن تفعيل العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فاعلية وأفضل قدرة¹.

فالأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ومن ثمة يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار و مرحلة الفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، فقد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على مستوى المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكفلون بها حتى تتحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.

فأهمية الأداء تتبع وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المنظمات، وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح، والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء.

المطلب الثالث: عناصر الأداء وعوامل تحسين الأداء

1- عناصر الأداء: يتشكل الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر وهي²:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية اللازمة لتنفيذ الوظيفة والخلفية العامة عنها.

¹ طلال عبد المالك، شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004، ص47.

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، الجزائر، جامعة المسيلة، 2007، ص117.

- نوعية العمل: تتمثل في مدى إدراك الفرصة لعمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إيجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفان في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في وقتها ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

2- عوامل تحسين الأداء: تعمل المنظمة دوماً على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعد على جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، ليتم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء ومن الأساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر:

1- الأداء الفردي:

- تحسين القدرة: إن أداء المرؤوسين يعتمد على المؤهلات التي يمتلكها في مجال عمله وعليه تنمية هذه المؤهلات¹:

- التدريب والتعليم سواء داخل أو خارج المنظمة.
- حسن توزيع الأفراد على المهام والوظائف حسب القدرات والمؤهلات.
- الملائمة أي تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف المهام التي يكون أداء الفرد مرتفعاً فيها.
- توفير الموارد أي الوسائل المادية الضرورية لأداء أمتل.

- تحسين بيئة العمل: أي شروط العمل وضمان الأمن والسلامة للعاملين لتحقيق الاطمئنان والراحة النفسية لهم

- تحسين الدافعية: وذلك ب:

- وضع الأهداف ومساهمة المرؤوسين في وضعها على أن تكون محددة وقابلة للقياس ومتناسقة وطموحة وقابلة للتعديل.

¹ نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان، دار الأيام للنشر، 2005، ص ص 25-26.

- تيسير الأداء: أي إدراك العقبات التي يواجهها الموظفون وإزالتها.
- استعمال المكافآت والجزاءات: أي ربط الانجاز بالمكافآت والحوافز.
- إشباع الحاجات سواء الحاجات النفسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

2-الأداء الجماعي:

بما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها أي أن يشكلوا فرق عمل تتعاون معاً، ويتوقف نجاح الفريق على مدى نجاح قائد الفريق في القيادة، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية وحاجات المهام وتحديد الأهداف على أن يتبع القائد الخطوات التالية¹:

- توفير حوافز جماعية للفريق كالحوافز المادية والثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية.
- منح الفريق الحرية الكافية للممارسة مهامه بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض.
- وضع قواعد للسلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية والاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية المحفزة للعمل لذا على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الفريق لتحقيق الأهداف.

¹ جمال الدين مرسي، عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص246.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموظفين

يعتبر تقييم الأداء أمراً هاماً بالنسبة للمؤسسة والعامل معاً، فهو يمثل للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها على الوجه المطلوب ام لا. ويتضح للمؤسسة من خلال تقييم نقاط ضعف العامل وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن مرحلة تقييم الأداء تعد أهم مرحلة في بناء المؤسسة وضمان نجاحها، وذلك بناءً على نتائج مخرجات عملية تقييم الأداء المتمثل في التغذية الراجعة التي تعد مرآة للأداء الفعلي للأفراد، ومن بين ما قدم لها من تعاريف نذكر:

- **تعريف 01:** تقييم الأداء: "هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف"¹. من التعريف نلاحظ أن تقييم الأداء هو عملية قياس لجهد الأفراد، غرضه التحقق من انجاز الأهداف المبرمجة.

- **تعريف 02:** ويعرفه سيد محمد: "بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"². حسب التعريف هو وسيلة لتحديد طريقة أداء العمل وإيجاد برامج لتحسين هذا الأداء.

- **تعريف 03:** وفي تعريف آخر له: "هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة"³. من التعريف نجد أنه عبارة عن تحديد سلبيات وإيجابيات الأداء مقارنة بمعايير الأداء المستهدفة.

ومما سبق من التعاريف نستخلص التعريف الإجرائي التالي، تقييم الأداء هو عملية منظمة ودورية، تقوم على معايير وأسس موضوعية هدفها تقييم سلوك وأداء العاملين، وتصحيح الانحراف في أداء الناتج عن مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموضوعية، ووضع برامج تحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها حالياً ومستقبلاً.

¹ عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003، ص329.

² سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء -الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، مصر، 2009، ص50.

³ نفس المرجع، ص51.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

يحقق نظام تقييم الأداء أهمية كبيرة للمنظمة وللعاملين فيها، كما يتميز ببعض من الأهداف المنشودة وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب.

1- أهمية تقييم الأداء:

يحقق نظام تقييم الأداء أهمية كبيرة للمنظمة وللعاملين فيها، ومن أهم هذه الفوائد¹:

1-1- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم. حيث تسهم نظم تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، من خلال برامج التدريب والتطوير الوظيفي، والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء، وغيرها مما يؤدي إلى الاستقرار، ويؤثر في تحقيق فعالية الأداء.

1-2- يسهم تقييم الأداء في الكشف عما يكون هناك من طاقات وقدرات كامنة لدى العاملين من الضباط، وغير مستغلة في عملهم الحالي، ويمكن أن يكون ذلك مدخلاً لإعادة تقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار، بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية ويقلل من الصراعات والنزاعات ومظاهر عدم الرضا.

1-3- يسهم تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم، كما أن نتائج التقييم تدفع العاملين ذوي المستوى المتدن - إن وجد - إلى تقوية أوجه القصور، في أدائهم فترتفع روحهم المعنوية ويتخلصوا من أسباب القصور مما يحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

ولا شك أن المصلحة العامة، تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها في كافة المجالات، ومن ثم كان من الطبيعي وجود معايير للأداء،

¹ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 85.

ومستويات محددة لتقييم الأداء والتأكد من صلاحية العاملين بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء الوظائف برضا وقناعة وفي ظل مناخ مناسب للأداء السليم والتميز.

2- وأهداف تقييم الأداء:

بعد أن استعرضنا بعض المفاهيم لتقييم الأداء والتي اختلفت في الألفاظ فإنها متحدة في المعنى والجوهر فإننا نذكر بعض من الأهداف المنشودة لهذا التقييم ويمكن إجمالها فيما يلي¹:

- متابعة تنفيذ الأهداف: أي دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة، والنظر في مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في شتى المجالات.

- التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: والقصد من ذلك هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية لممارسة أنشطتها، وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

- تقييم الكفاءة: معناه تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية والعمليات داخل النشاط.

- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: نقصد بذلك القيام بالتقييم عام للنتائج العملية في ضوء المعايير المحددة وتحليل أسبابها ومن خلالها نقوم بتحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ قرارات تصحيحية ووضع خطط مستقبلية.

- تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشأة: إذ يساعد التقييم الموظفين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم وذلك بغية إيجاد حلول لجوانب القصور والضعف.

- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية: وهنا يهدف إلى فعالية الخطط ومدى تحقيقها للكفاءة الإنتاجية ورفع وتحسين الأداء.

- تحديد أداء العامل: وما يتبع ذلك من نتائج ككتقدير مكافأته وترقيته وتنميته وتطويره مهنيا إذا كان في حاجة لذلك أو حتى رفضه إذا لزم الأمر.

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك عن طريق إشباع حاجاهم ورغباتهم.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص ص38-39.

- يعتبر تقييم الأداء بمثابة تغذية راجعة لهذه المؤسسة بواسطته يتعرف الفرد الواجب عليه إنجازها في هذه المؤسسة.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للمراحل المستقبلية لهذه المؤسسة ويزود المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء العمال وعن وضع المؤسسة بصورة عامة.
- بعض الأهداف الاستراتيجية تخص عملية تقييم الأداء على ثلاثة مستويات¹:

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو المامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطور من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

4- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

¹ روجي بلعبيكي، قاموس ثلاثي اللغات، ط4، لبنان، دار العلم للملايين، مؤسسة الثقافة للتأليف والترجمة والنشر، 2008، ص68.

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية التي تكون عملية التقويم وسيلة جديدة لزيادة التعرف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين¹.

5-أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- تزويد المدراء ومنتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

المطلب الثالث: خطوات وطرق التقييم

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة ومتصلة ببعضها وذلك كما يلي²:

- وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييره: تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة: سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداءه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في سعي لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، 2008، ص74.

² عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، صص 365-366.

-متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين: يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

-مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية: يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

-توفير التغذية العكسية: يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية الطالع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة اداءه.

-إجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم: وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين: (برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه، واقتراح برامج تدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية الإعداد والتنفيذ على عاتق إدارة الموارد البشرية).

-بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وابعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

كما أن مناقشة نتائج التقييم تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، وذلك لشعور الفرد بنوع من الاهتمام من طرف رؤسائه¹.

¹ موسى ع. الناصر، تقييم اداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004، ص21.

المبحث الثالث: دور النماذج القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسّدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة. وللنماذج القيادية دور بالغ الأهمية في تحسين ورفع مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الأول: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا تجد ان المحددات تتوضح في:¹

- الجهد: أي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته للحصول على أعلى معدلات.
- القدرات: وتشير إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها لأداء وظيفته.
- إدراك الدور: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها اي مزيج من الجهد والمهارات.

المطلب الثاني: دور النماذج القيادية في تحسين ورفع مستوى الأداء

من المعروف بالضرورة أنه لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي فإننا يجب أن ننظر باهتمام بالغ إلى العوامل المؤثرة في الأداء وهنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة بهذه العناصر والذي يكمن دوره في ثلاث مداخل كما قسمها (Haynes، 2009):

-المدخل الأول: تحسين الموظف:

- 1- وذلك بالنظر إلى نقاط القوة لديه وتنميتها.
- 2- التركيز على التوازن بين ما يرغب به الموظف والعمل الذي يؤديه بامتياز.
- 3- الربط بين الأهداف الشخصية.

¹دراسة مطير، "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين، 2012، ص112.

-المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

1-إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني الأداء الوظيفي إذا كانت تفوق مهارات وقدرات الموظف.

-المدخل الثالث: تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضا لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة تعطي فرصا للتغيير.¹

-مما سبق يتضح للباحث:

1-أن للنماذج القيادية الدور الأكبر في تحسين مستوى الأداء وذلك من خلال تحسن ظروف العمل من خلال نظام حوافز ومكافآت فعال يقوم على إنصاف الموظف.

2-مستوى كفاءة الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالنموذج القيادي السائد وبالتالي فإنه يجب على القائد تحسين الوضع المادي والوظيفي للموظف للحصول على مستوى مرتفع من الأداء.

3-من الضروري أن يحسن القائد ظروف وبيئة العمل ليحصل على مستوى مرتفع من الأداء.

يلاحظ من خلال العرض لنماذج القيادة أنه نجاح المؤسسات من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات في إدارة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتضح أن الأداء الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا في نوع القيادة ومدى تأثيرها المباشر على المرؤوسين بشكل يحسن وينمي ويطور الأداء ويزيد من كفاءة العملية الإدارية، كما أن القيادة تعتبر في كثير من جوانبها ذات طابع سلوكي وإنساني، وذلك من خلال القدرة على الاتصال والتواصل الفعال مع المرؤوسين وحل المشكلات واتخاذ القرارات بالمشاركة والقدرة على دمج المرؤوسين وإشراكهم في التخطيط والقرار.

¹ الفايدي، سالم، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص99.

خلاصة الفصل:

عالجنا في هذا الفصل مفهوم الأداء بصفة عامة وعناصره، كما تطرقنا إلى تقييم الأداء والذي يعد اهم مرحلة في دورة الأداء، وعلى هذه الدرجة من الأهمية، فانه (تقييم الأداء) يحدد تلك الفئة من الموظفين الذين لا يحققون للمؤسسة الأهداف المتوخاة من توظيفهم، الأمر الذي يجعلهم عبئا على المؤسسة وتكلفة غير مبررة، وهو ما يضمن بدوره اتخاذ الإجراءات الصارمة باستبدالهم بآخرين أكثر تأهيلا وقدرة على تحقيق أهدافها. وفيما يخص الموظف، يمثل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيراً عن إمكانية الاستمرار والترقي في المؤسسة، من خلال تلافي اوجه القصور التي لديه وتقديم أفضل مستوى ممكن من الأداء.

وتحسين الأداء يعتبر هاجس كل مؤسسة ترغب في البقاء والمنافسة، وفكرة تحسين الأداء تقوم على ان كل عامل يجب عليه تحسين ادائه باستمرار، لذا تم استحداث مناهج وطرق عدة من اجل بلوغ التميز في الأداء، فمنها من اعتمد المرونة في ادارة المورد البشري كمحور ارتكاز في تحسين اداء الأفراد وتطويره، ومنها من رأى ان الأفراد ذو الجدارة والأداء المتميز هم المرجعية في وضع معايير الاختيار والتعيين للوظيفة، أي ان الوظيفة لا يشغلها الا من هو اهل لها، أي صاحب الجدارة و المهارة التي تمكنه من اداء متطلبات العمل على احسن وجه.

ان كل ما سبق التطرق اليه سواء من عملية تقييم الأداء او تطبيق مناهج التحسين والتطوير للأداء لا يكون ناجحا الا في ظل وجود قيادة ادارية تضبط عملية التقييم والتحسين معا.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري لمفهوم القيادة وتحديد النماذج القيادية، والتعرض للنماذج ضمن نظريات القيادة وكذا توضيح مفهوم الأداء وعناصره وتقييم أداء الموظفين والعمال، يتم في هذا الفصل معادلة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مديرية مسح الأراضي لولاية اليزي.

قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

-المبحث الأول: الطريقة والأدوات؛

-المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

إن الهيئة التي تقوم بإنجاز عمليات مسح الأراضي هي المديرية الولائية تحت إشراف الوكالة الوطنية لمسح الأراضي، وذلك بنص المادة 05 من الأمر 74/75 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري وكذلك المادة 04 من المرسوم 234/89 المؤرخ في 19/12/1989 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي¹.

المطلب الأول: تقديم عن المديرية الولائية لمسح الأراضي

إن عملية مسح الأراضي كانت من اختصاص الهيئات المركزية للدولة مباشرة، إذا كانت أجهزة وزارة المالية المكلفة بتسيير وتأطير العملية غير أن سلسلة الإصلاحات السياسية والاقتصادية المعتمدة بعد صدور دستور 1989 أجبرت السلطات العمومية إعادة تحديد دور أجهزتها المركزية وهذا بصدور سلسلة من النصوص القانونية والتنظيمية المتضمنة إعادة تحديد صلاحياتها وكذلك تنظيمها الداخلي

1-نشأة المديرية الولائية لمسح الأراضي

مديرية مسح الأراضي لولاية إيليزي: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحت وصاية وزارة المالية، وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 234/89 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 الذي يقر إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي. بموجب القرار الوزاري الصادر عن وزير المالية بتاريخ 2002/05/12. بموجب المادة 08، والتي تعين صنفين منها، طبقا بما جاء بموجب المادة 01.

أ. مديريات المرتبة في الصنف الأول.

ب. مديريات المرتبة في الصنف الثاني.

أما بالنسبة لمديرية مسح الأراضي لولاية فهي مرتبة في الصنف الثاني وتشمل أربعة مكاتب:

¹ - سامي بن عية، مسح الأراضي والسجل العقاري في التشريع الجزائري، ص 22.

01-مكتب التسيير العام.

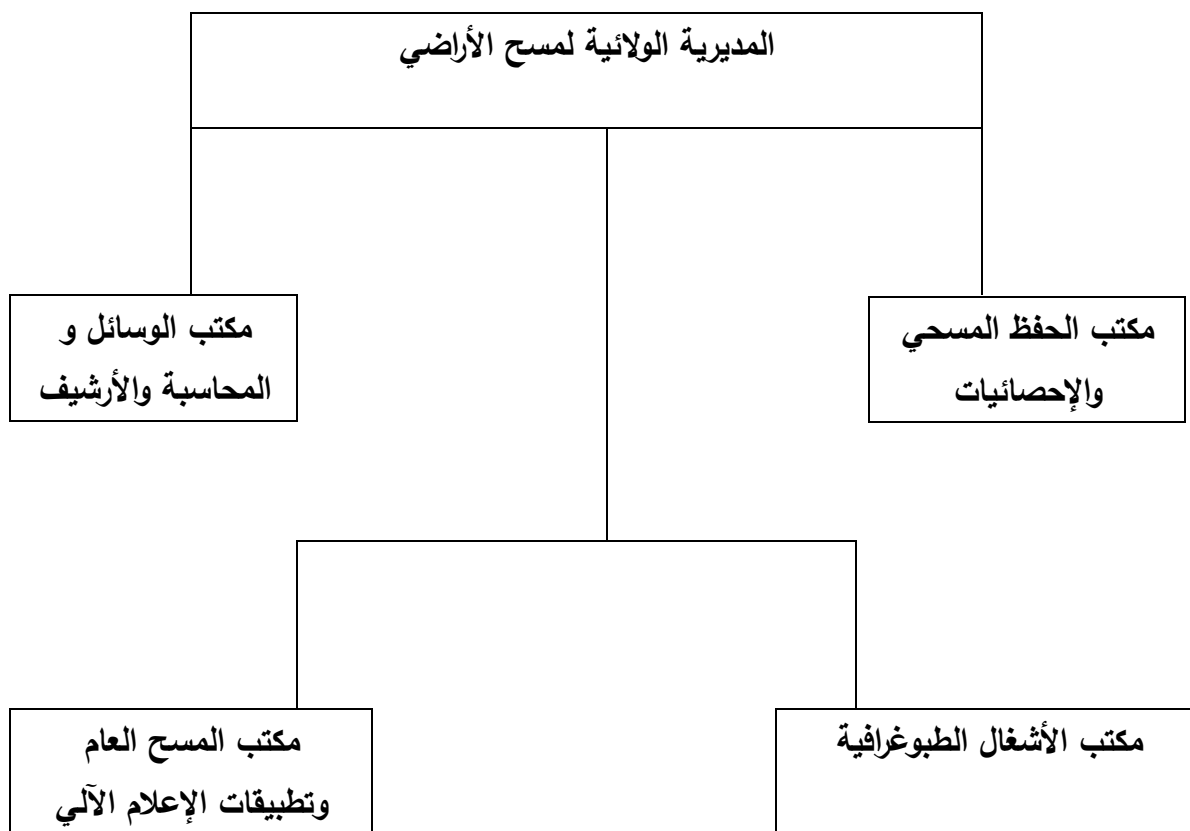
02-مكتب الأشغال الطبوغرافيا.

03-مكتب المسح العام.

04-مكتب الحفظ المسحي.

2-الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (03، 01): الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لمسح الأراضي

تتنوع الوكالة الوطنية لمسح الأراضي في إطار السياسة العقارية المحددة من قبل الحكومة وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 234/89 العديد من المهام والوظائف المنوطة بها تأديتها بصفة رسمية أو تلك المهام التي توكل إليها بصفة عارضة واستنتاجية¹، ويمكن حصر أهمها من خلال:

1- المهام الرئيسية

لقد أنشئت الوكالة الوطنية لمسح الأراضي أساسا بهدف إنجاز العمليات التقنية الخاصة بإعداد مسح الأراضي العام في مجموع التراب الوطني، وفي هذا الإطار هي تتولى العديد من المهام بصفة أصلية تتجسد من خلال النقاط التالية:

- تنفيذ أعمال التحقيق العقاري المتعلقة برسم الحدود والطبوغرافيا بأساليب مرتبطة أو بالتصوير المسامي الصوتي.
 - ترقيم العقارات الممسوحة في السجل العقاري.
 - تحضير وتحرير الوثائق والملفات المرتبطة بأشغال مسح الأراضي ورسم الحدود.
 - تحرير مخططات المسح العام للأراضي والوثائق الملحقة بها وتخطيطها استمرارا لحفاظا على قيمتها العملية.
 - السهر على تطابق عمليات مسح الأراضي والسجل العقاري وهذا عن طريق تبادلها المعلومات بينها وبين المحافظة العقارية.
 - تنظيم الأرشيف واستشارات من قبل الجمهور مع نشر وتسليم الوثائق المتعلقة بمسح الأراضي.
 - مراقبة الأشغال من قبل المساحين ومكاتب الدراسات الطبوغرافية الخواص المنجزة لفائدة الإدارات العمومية.
- هذا ويمكن أن تكلف الوكالة وفقا لقانون الصفقات العمومية الغير من ذوي الخبرات للقيام بعملية المسح لحسابها.

¹ انظر المادة 04 من المرسوم التنفيذي 234/89 السابق الذكر

2- المهام الاستثنائية

تتولى الوكالة الوطنية لمسح الأراضي القيام ببعض المهام بصفة استثنائية بحيث:

-جودة العقارات التابعة للدولة

تقوم الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بصفة استثنائية بجرد الأملاك الوطنية العقارية وذلك بناء على تكليف رسمي من وزير المالية، وهو ما جاء به كذلك نص المادة 04، فقرة 02 من المرسوم التنفيذي 234/89 الذي ورد على النحو التالي: ¹

يمكن أن يكلف وزير الاقتصاد الحسابي بإنجاز العمليات التقنية المخصصة لوضع جرد عام للعقارات التابعة لأملاك الدولة وفقا للتنظيم المعمول به وضبطه باستمرار. وفي هذا الإطار تتولى الوكالة العديد من المهام اللصيقة بعملية الجرد، قد نص عليها المشرع من خلال المادة 07 من المرسوم نفسه وهي على النحو التالي:

-تنظيم مصنف المعطيات التي تسمح بتكوين جرد عام لعقارات الدولة ومعالجتها.

-إعداد الأساليب والمنظومات الحديثة لتسيير هذا الجرد وضبطه بانتظام .

-إنتاج بيانات إحصائية وبصفة دورية تعكس قوام الممتلكات العقارية التابعة للأملاك الوطنية العامة والخاصة.

المطلب الثالث: طريقة وأدوات الدراسة

نظرا للأهمية العلمية والعملية التي يحظى بها الجانب الميداني، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب والأغراض التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة، وعينتها، كما سيتم تحديد وتبيان طرق جمع البيانات وتحليلها.

1- مجتمع، عينة ونموذج الدراسة

يشمل هذا المطلب تحديد المجتمع المستهدف وكذا حصر العينة التي تنصب عليها الدراسة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 455/91 المؤرخ في 1991/11/23 المتعلق بجرد الاملاك الوطنية ج ر 60

أولاً: مجتمع الدراسة: (The Study Population)

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الأفراد أو الوحدات التي تشترك في صفات وخصائص محددة، حيث تم الاعتماد على معيار المؤهل العلمي والعملية، كشرط أساسي لتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، بـغية ضمان قدرة أفراد العينة على التعامل مع محتوى الاستبيان بشكل جيد.

ثانياً: عينة الدراسة: (The Study Sample)

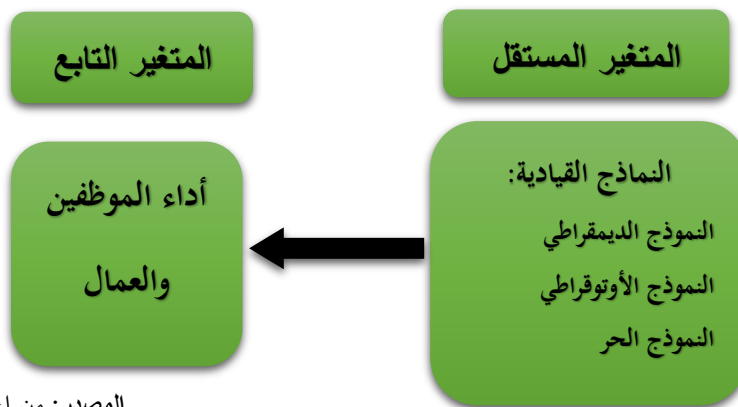
عينة الدراسة هي جزء من المجتمع توفر معطيات عن خصائصه وممثلة لخواصها، تم اختيارها عشوائياً وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. أما العينة المختارة في دراستنا فهي عينة عشوائية مكونة من 30 عامل في المديرية حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم .

ارتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمان الذي تم خلاله توزيع واستلام استمارات الاستبيان، وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين شهر أبريل وشهر ماي من سنة 2021.

ثالثاً: نموذج الدراسة:

ويتمثل في متغيرات الدراسة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

والجدول التالي يبين استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة التي أجريت على العينة المدروسة:

الجدول رقم (03، 01): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

النسبة	العدد	البيان
%100	30	عدد الاستمارات الموزعة
%73.33	22	عدد الاستمارات الواردة
%3.33	1	عدد الاستمارات الملغاة
%69.33	21	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Google drive.

2- طرق جمع البيانات وتحليلها.

تشمل طريقة الدراسة تحديد مصدر وأساليب جمع البيانات، وكذا بيان الأدوات المستخدمة خلال مرحلة إنجاز الدراسة.

أولاً: أساليب جمع البيانات: تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما:

1. المصادر الثانوية: وتتعلق بشكل عام بكل المصادر العربية والأجنبية التي اعتمدت في تحرير الجانب النظري للدراسة، والمتمثلة في كافة الكتب الأكاديمية، المقالات المنشورة في المجالات العلمية، الرسائل والأطروحات، والأوراق البحثية المقدمة في المشاركة في الملتقيات العلمية، وكذا القوانين والمراسيم، بإضافة إلى الاطلاع على بعض المواقع الإلكترونية.

2. المصادر الأولية: تتمثل في الملاحظة والمقابلة وتتعلق هذه المصادر بالجانب الميداني من الدراسة باعتبارها معلومات غير جاهزة بعد، بل على الباحث التقيب عنها وتحليلها وتبويبها واستخلاص منها نتائج، حيث تُعتبر مساهمة حقيقة للباحث لتصبح بذلك معلومات ثانوية تُساعد الباحثين في الدراسات المستقبلية في ذات الموضوع أو مواضيع متشابه له، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات، ومن ثم إدخالها وتحليلها

باستخدام برنامج SPSS v22.

ثانياً: أدوات الدراسة:

بغية تحقيق هدف الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات المرجوة، تم تصميم الاستبيان وإخراجه في صورته النهائية عبر عدة مراحل، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. مرحلة إعداد الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان باللغة العربية بناءً على المفاهيم النظرية للنماذج القيادية وأداء الموظفين، واعتمدنا في صياغته على أسئلة مغلقة تحتمل إجابات محددة، كي نستطيع تحديد آراء أفراد العينة حول مختلف المحاور التي يعالجها هذا الاستبيان.

كما تم التركيز أيضاً في هذه المرحلة على المبادئ الأساسية في تصميم الاستبيان خاصة التي تتعلق بـ:

- لغة الاستبيان: بحيث تم مراعاة مستوى فهم المستقضي وتجنب استخدام المصطلحات المعقدة إلى أقصى حد؛
- المظهر العام: إذ تم مراعاة مقدمة للاستبيان تكشف بوضوح عن هوية الطلبة والهدف المنشود من الدراسة وإيجاد بعض الروابط بين المستجوبين وتحفيزهم للإجابة وتأكيد سرية المعلومات ثم الشكر. كما تم تنظيم الأسئلة وعدم كثرتها لضمان عدم إرهاق المستجوب من حيث الجهد والوقت وإحساسه بالملل.
- طريقة الإخراج: كانت طريقة تصميم الاستبيان وإخراجه على شكل ورقي في بادئ الأمر، لكن سرعان ما تم تصميمه إلكترونياً، من أجل:

- تسهيل عملية الوصول إلى الأطراف المستجوبة، وبالتالي تقليص التكاليف المرتبطة بالاستبيان (تكاليف التحضير والإدارة وتكاليف الفرز والتحليل)؛
- الاستفادة من مدة توزيعه في وقت قصير ومن أماكن بعيدة، حيث تُعتبر الإنترنت مقلصة للمسافات ومختصرة للحدود الجغرافية؛
- الحصول على إجابات كاملة حيث تتيح خدمة Google drive خاصية عدم تمكن المستجوب من إرسال إجابته دون إتمام الإجابة على جميع الأسئلة؛
- رفع معدل الإجابات نظراً لسهولة انتشار الاستبيان وسهولة ملئه من طرف أفراد العينة.

2. مرحلة نشر وتوزيع الاستبيان:

استعنا في الوصول إلى عينة الدراسة وتوزيع الاستبيان ونشره على عدة طرق أهمها:

- توزيعه بواسطة الويب والبريد الإلكتروني للأفراد المستجوبين؛
- نشره عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي؛
- الاستعانة ببعض الزملاء لنشره.

واختلفت طريقة الحصول على إجابات أفراد العينة باختلاف طريقة توزيعها ونشرها، لكن جميعها تم تلقي ردودها عن طريق برنامج Google drive.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

سنتناول في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة ومناقشتها بدءاً بالخصائص الديمغرافية للعينة، واتجاهات أفرادها نحو متغيرات ومقاييس الدراسة، ومن ثم نقوم بالتقييم القياسي لنموذج الدراسة بعد اكتشاف بيانات متغيراته، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

-تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

تتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول رقم (03، 02): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
76.2%	19.2	ذكر	الجنس
23.8%	10.8	أنثى	
100%	30	المجموع	
16.4%	8.4	من 20 إلى 30 سنة	العمر
73.3%	14.3	من 31 إلى 40 سنة	
6.5%	5.5	من 41 إلى 50 سنة	
3.8%	1.8	أكبر من 50 سنة	
100%	30	المجموع	
5%	2	ثانوي	المستوى التعليمي
65%	19	جامعي	
30%	9	ما بعد التدرج	
100%	30	المجموع	
64.3%	15.3	أقل من 10 سنين	الأقدمية في الوظيفة
25.7%	6.7	من 11 إلى 20 سنة	
4.4%	3.4	من 21 إلى 30 سنة	
5.6%	4.6	أكثر من 30 سنة	
100%	30	المجموع	
33,62%	9.62	إطار سامي	الصنف المهني
33,62%	9.62	إطار	
17,24%	6.24	عون تحكم	
15,52%	4.52	عون تنفيذ	
100%	30	المجموع	

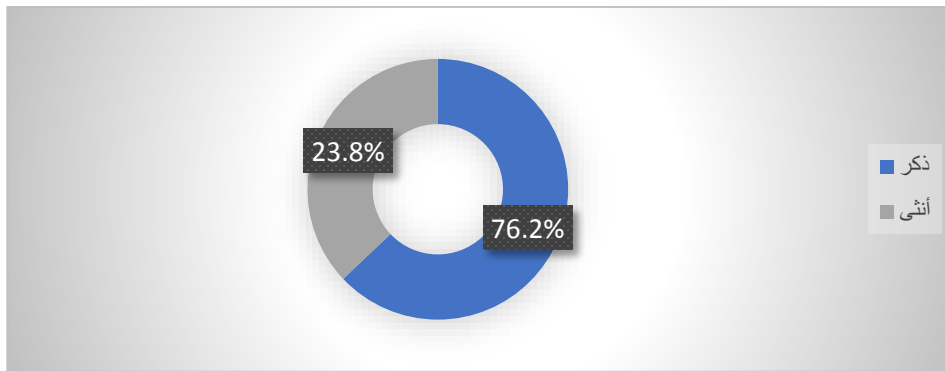
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Google drive.

- ❖ أغلب المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (76.2%) بمقابل (23.8%) من الإناث؛
- ❖ تتميز العينة بأن أغلب أفرادها من الفئة الشابة حيث أن نسبة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة هي (73.3%)، حيث تتكون هذه النسبة من الفئة الشابة من أفراد لديهم تكوين مهني بنسبة (79.31%) فيما كانت النسبة الأضعف للفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة (3.8%).
- ❖ أغلب أفراد العينة يملكون أقدمية في الوظيفة أقل من 10 سنين بنسبة (64.3%)؛
- ❖ أغلب أفراد العينة صنفهم المهني إطار سامي وإطار بنسبة (33.62%).

-توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية الجنس لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (03، 03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



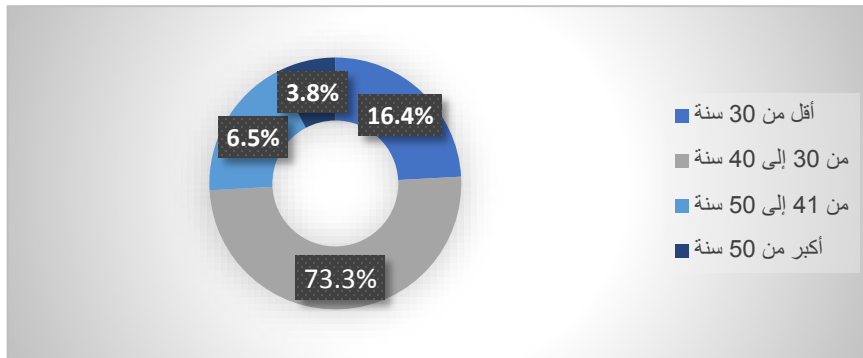
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel 2016.

من خلال نتائج الشكل رقم (03، 03) يتضح لنا أن ما يمثل نسبة 76.2% من عينة الدراسة الذكور، بينما الباقي أي 23.8% الإناث.

1. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية العمر لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (03، 04): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



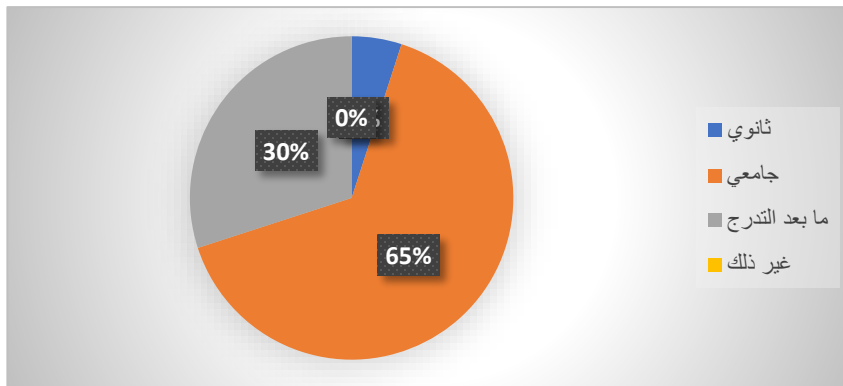
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel 2016.

فيما يتعلق بخاصية العمر، فقد بينت النتائج في الشكل رقم (03، 04)، أن فئة المستجوبين التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة تستحوذ على النسبة الأكبر، وهي 73.3%، كما أظهرت النتائج أن نسبة 16.4% هم ممن تتراوح اعمارهم من 20 إلى 30 سنة، بينما تمثل نسبة 6.5% من عينة الدراسة للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، وأخيراً تبين أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بلغ ما نسبته 3.8%.

2. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية المستوى التعليمي المكتسب لأفراد عينة الدراسة وفقاً للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (03، 05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel 2016.

بالنسبة للمستوى التعليمي، فتبين من خلال الشكل رقم (03، 05) أن الأغلبية العظمى للعينة هم ممن لديهم تكوين مهني بنسبة 79,31%، تليها نسبة 17,24% هم من فئة دراسات جامعية، أما الفئة المتحصلة على ثانوي فقد شاركت بنسبة 3,45%، وهذا يعني أن المستوى التعليمي للعينة جيد، بسبب جُل متعلمون، ويعد هذا مؤشر جيد وهام على أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل جيد، وهو ما يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل.

المطلب الثاني: واقع النماذج القيادية في مديرية مسح الأراضي لولاية ايليزي

يتم في هذا المطلب تقييم وتحليل إجابات أفراد العينة ومعرفة اتجاهاتهم حول النماذج القيادية في مديرية مسح الأراضي لولاية اليزي.

-صدق وثبات أداة الدراسة

قصد التأكد من أن أداة الدراسة تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه، وأن الإجابة ستكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، نقوم بحساب معاملي صدق (validity) وثبات (Reliability) الاستمارة:

الجدول رقم (03، 03): معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق = الجذر التربيعي للثبات	عدد أسئلة الاستبيان	محاور الاستبيان
0,808	0,899	25	المحور الأول
0,917	0,958	12	المحور الثاني
0.895	0.946	37	الاستبيان كاملاً

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

وقد بلغت قيمة α للاستمارة الكلية (معامل الثبات) (0.895%) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (60%)، في مقابل (0.946) كمعامل صدق، وبالتالي فثبات الأداة محقق مما يجعلنا على ثقة بصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

- نماذج القيادة في مديرية مسح الأراضي لولاية اليزي

نستعرض في الجداول الموالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول أبعاد نماذج القيادة.

الجدول (03، 04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها النموذج الديمقراطي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يحفز القائد الموظفين للمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها	2.78	0.572	موافق
2	يشارك القائد الموظفين في تخطيط العمل	2.79	0.598	موافق
3	يشجع القائد الموظفين على الإبداع والابتكار	2.52	0.746	موافق
4	يشجع القائد الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل	1.55	0.664	غير موافق

5	يراعي القائد قدرات الموظفين عند توزيع واجباتهم عليهم	2.10	0.841	محايد
6	يحرص القائد على تنسيق جهود الموظفين	2.64	0.643	موافق
7	يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل	2.05	0.882	محايد
8	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة	2.56	0.656	موافق
9	يشارك القائد موظفيه في مناقشة أفكاره	2.54	0.745	موافق
10	يتعامل القائد بلباقة مع الموظفين	2.50	0.888	غير موافق
11	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته	2.64	0.643	محايد
12	يستخدم القائد عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للموظفين	2.27	0.645	موافق
	النموذج الديمقراطي	2.66	0.476	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

يبين الجدول رقم (03، 04) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النموذج الديمقراطي. وباستعراض النتائج نلاحظ إجابات العينة المدروسة وبشكل عام يتبين أن النموذج الديمقراطي في مديرية مسح الأراضي موجود وخاصة في بعض الأقسام وهذا ما لمسناه من خلال الدراسة التطبيقية. وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 2.66 وانحراف معياري 0.476.

الجدول (03، 05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النموذج الأوتوقراطي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
13	يتصرف القائد بالانفراد عن الآخرين في اتخاذ القرارات	2.45	0.738	موافق
14	يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات الموظفين	2.19	0.788	غير موافق

15	يحرص المدير على أن يكون الناطق الرسمي باسم الموظفين	2.36	0.740	موافق
16	يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده	2.45	0.725	موافق
17	يهتم القائد بتحقيق التعاون بين موظفيه	2.18	0.675	محايد
18	يرفض القائد مد أي نوع من الحريات للموظفين	2.15	0.780	موافق
19	يعتقد القائد أن المناقشة وتبادل الآراء مفسدة للوقت	2.02	0.872	موافق
20	يتولى القائد تطبيق اللوائح التنظيمية وتعليماته بأكملها	2.45	0.725	محايد
21	يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة	2.02	0.872	غير موافق
22	يقرر القائد دائما بنفسه كيفية العمل وطريقة تنفيذه	1.93	0.792	موافق
23	يحرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين	2.16	0.820	محايد
24	يتعصب القائد ويرفض إعادة برنامج الوظائف والعمل	2.20	0.688	موافق
	النموذج الأوتوقراطي	2.20	0.688	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

يبين الجدول رقم (03، 05) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النموذج الأوتوقراطي. وباستعراض النتائج نلاحظ إجابات العينة المدروسة تتوجه إلى "الموافقة" بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.688). وهنا يمكن أن نستنتج أن العينة المبحوثة تلاحظ وجود النموذج الأوتوقراطي في المؤسسة. فتجد أن العبارات (13,15,16,18,22) جاءت متوسطاتها الحسابية تنتج نحو الموافقة، وأغلب هذه العبارات تتعلق بقرارات الإدارة تعسفية ولا تخدم إلا مصالحها.

الجدول (03، 06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النموذج الحر.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
25	يعطي القائد الحرية التامة للموظفين	2.67	0.686	موافق
26	يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين لأعمالهم	2.39	0.864	محايد
27	يرضى القائد بالأساليب التي يختارها الموظفين لممارسة مهامهم	2.34	0.804	محايد
28	يوافق القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل	2.39	0.725	محايد
29	يتجنب القائد التدخل لحل النزاعات بين الموظفين	2.20	0.844	محايد
30	يسمح القائد للموظفين بالاجتهاد الشخصي لحل المشكلات	1.87	0.775	محايد
31	يتأثر القائد عادة برغبات الموظفين	2.39	0.864	محايد
32	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	2.34	0.804	محايد
33	يتنازل القائد على الصلاحيات الإدارية الموكلة إليه للموظفين	2.39	0.725	موافق
34	يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	2.20	0.844	محايد
35	يغفل القائد على ميول واتجاهات الموظفين	1.87	0.775	محايد
	النموذج الحر	2.35	0.706	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

يبين الجدول رقم (03، 06) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نموذج الحر. وباستعراض النتائج نلاحظ أن إجابات العينة المدروسة تتوجه إلى "الحياد" بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.706). وهنا يمكن أن نستنتج أن النمط الحر في المؤسسة محل الدراسة ضئيل مقارنة بالنمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي. -أداء الموظفين والعمال في مديرية مسح الأراضي لولاية اليزي

الجدول (03، 07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة أداء الموظفين والعمال

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
36	يساهم الموظفون في إنجاز المهام في الوقت المحدد	2.01	0.888	محايد
37	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق أداء وظيفي فعال	1.76	0.732	موافق
38	يدفع اهتمام القائد بمجهودات الموظفين ومدحها لارتقاء بالأداء الوظيفي	2.15	0.729	محايد
39	يدفع شعور العاملين بالرضى الوظيفي لمضاعفة الجهود	1.74	0.793	موافق
40	يؤدي ضعف المنافسة بين الموظفين إلى انخفاض مستوى الأداء	2.04	0.566	موافق
41	يجعل تكليف الموظفين بالأعمال والوجبات الاداء الوظيفي ينخفض	2.70	0.640	محايد
42	يساعد ندرة التجهيزات الحديثة في انخفاض الأداء الوظيفي لدى الموظفين	2.65	0.677	موافق
43	يؤثر نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وتحسينه	2.71	0.668	موافق

44	يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين	1.30	0.613	موافق
45	يساهم حزم القيادة في تحسين الكفاءة الإنتاجية	1.65	0.543	غير موافق
	أداء الموظفين والعمال	2.45	0.659	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

بقراءة نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بأداء الموظفين لمديرية مسح الأراضي يمكننا ملاحظة ما يلي:
 أن قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أداء الموظفين والعمال. وباستعراض النتائج نلاحظ أن إجابات العينة المدروسة تتوجه إلى "الموافقة" بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.659). وهنا يمكن أن نستنتج أن قادة المديرية حريصين على إصدار التعليمات، والتعليمات الإدارية للموظفين تعمل على تحقيق أهداف العمل، من خلال الحرص على الأداء الوظيفي الجيد للموظفين، ومن خلال التواجد في مكان العمل في الوقت، ومن ثم وضع الخطط اللازمة للتغلب على جوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة مما ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى العمل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1-التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (03، 08) يبين ذلك:

الجدول (03، 08): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0,289	1	0.289		
الخطأ	45.192	208	0.217		
المجموع الكلي	45.481	209		1.332	0,000

معامل الارتباط (0.766)

معامل التحديد (0.579)

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول (03، 08) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.486) لقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي، وهو النماذج القيادية، في هذا النموذج يفسر ما مقداره (57%) من التباين في المتغير التابع والمتمثل في أداء الموظفين والعمال. وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثر معنوي لنماذج القيادة على أداء الموظفين والعمال.

2. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (03، 09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد النماذج القيادية على أداء الموظفين والعمال

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
النموذج الديمقراطي	0,326	0.092	0.110	1.369	0.173	0.246	0.490
النموذج الأوتوقراطي	-0.019	0.075	0.018	0.252	0.744	0.025	0.158
النموذج الحر	0.262	0.089	0.331	3.556	0.000	0.076	0.276

أداء الموظفين والعمال	0.394	0.119	0.338	3.305	0.005	0.481	0.693
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

(مستوى الدلالة 0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن :

أثر نمط القيادة الديمقراطي على الأداء: بلغ معامل الارتباط R (0.490) عند مستوى α أقل من 0.05 أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.246) أي ما قيمة (0.246) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في النمط الديمقراطي، كما بلغت درجة التأثير β (0.326) على التوالي، وهذا يعني الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة (0.326). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية وعليها ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- أن لنمط القيادة الديمقراطي أثر على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

أثر نمط القيادة الأتوقراطي على الأداء: بلغ معامل الارتباط R (0.158) عند مستوى α أقل من 0.05 أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.025) أي ان ما قيمته (0.025) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في النمط الأتوقراطي، أما القدرة على الأداء فلا يؤثر فيها هذا النمط ويؤد ذلك مستوى الدلالة 0.05 أصغر من 0.744، حيث بلغ مستوى الدلالة $R^2 = 0$ أي لا يوجد أثر في القدرة على الأداء.

وكما أن درجة التأثير β (0.147) فهي ضعيفة وعكسية أي وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل وهو نمط القيادة الأتوقراطي والأداء، أي أن النمط الأتوقراطي يؤثر سلبا على الأداء، وهذا ما لمسناه من تذمر وشكوى لدى العاملين المرؤوسين اتجاه الرؤساء الذين يطبقون هذا النمط في التسيير.

وعليه عموما تقبل الفرضية الصفرية الثالثة وهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأتوقراطي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة α أقل أو تساوي 0.05.

أثر نمط القيادة الحر على الأداء: بلغ معامل الارتباط R (0.276) عند مستوى الدلالة أصغر أو تساوي 0.05، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.076) أي ما قيمته 0.076 من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن نمط القيادة الحر، كما بلغت درجة التأثير β (0.262) وهذا يعني الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في نمط القيادة الحر يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة (0.262).

نلاحظ أن أثر النمط الحر على الأداء ضعيف حيث نجد معاملات الارتباط ضعيفة مقارنة مع النمط الديموقراطي كما أن معامل التحديد الذي يفسر التغيرات التي تحدث في الأداء ضعيف أيضا ويؤكد ذلك معامل التأثير β . وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية (الصفريّة) الرابعة وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
- أن لنمط القيادة الحر أثر على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة أقل أو تساوي 0.05.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع "النماذج القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي" وعلى وجه الخصوص في مديرية مسح الأراضي لولاية اليزي، تم التوصل إلى أن أثر الأنماط القيادية على الأداء يعزى إلى النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة أما النمط الحر فهو ذو تأثير ضعيف ومنعدم في القدرة على الإنجاز، حيث درجة التأثير لا تتجاوز 0.05 ما يعني أن أقل من 50% من التغير في المتغير المستقل (نمط القيادة الحر) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي. أما النمط الأوتوقراطي فهو إما ذو علاقة عكسية على الأداء، أي كلما زاد المتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطي) كلما قل مستوى الأداء الوظيفي وهو المتغير التابع، أو ليس له علاقة بالأداء الوظيفي خاصة القدرة على الأداء.

وبما أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الأوتوقراطي بصفة أكبر فهذا يفسر حالة التذمر والشكوى والسخط والإحباط الذي يعاني منه غالبية المبحوثين، حيث يؤكدون أنهم إن وجدوا فرص عمل أخرى في مؤسسات أخرى سيتركون العمل في هذه المؤسسة لأنه يغلب عليها اللاعدالة واستغلال المنصب في تنفيذ المزيد من التسلط.

خاتمة

من خلال دراستنا اتضح لنا أن النماذج القيادية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين، المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالإطلاع العلمي والعملية على تأثير النماذج القيادية على أداء العاملين من خلال دراستنا بالجزء النظري والذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم والأسس النظرية للقيادية وأداء العاملين، أما تطبيقيا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أن الرؤساء بمديرية مسح الأراضي لديهم مجموعة من النماذج القيادية المتنوعة، ولكل نوع من أنواع النماذج له إيجابيات وسلبيات يؤثر على الأداء في المديرية لابد من استخدام نموذج قيادي يناسب العاملين.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يساهم النموذج القيادي الاوتوقراطي في تأثير على أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي لاحظنا وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل وهو نمط القيادة الأوتوقراطي والأداء، أي أن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الأداء، وهذا ما لمسناه من تذمر وشكوى لدى العاملين المرؤوسين اتجاه الرؤساء الذين يطبقون هذا النمط في التسيير. وعليه الفرضية صحيحة يؤثر النموذج القيادي الاوتوقراطي على أداء الموظفين بشكل سلبي.

-الفرضية الثانية: يساهم النموذج القيادي الديموقراطي في تأثير على أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي.

بلغ معامل الارتباط $R (0.490)$ عند مستوى α أقل من 0.05 أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.246) أي ما قيمة (0.246) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في النمط الديموقراطي، كما بلغت درجة التأثير $\beta (0.326)$ على التوالي، وهذا يعني الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في نمط القيادة الديموقراطي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة

(0.326). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية وعليها ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن لنمط القيادة الديمقراطي أثر على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الثالثة: يساهم النموذج القيادي الحر في تأثير على أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي.

بلغ معامل الارتباط R (0.276) عند مستوى الدلالة أصغر أو تساوي 0.05، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.076) أي ما قيمته 0.076 من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن نمط القيادة الح، كما بلغت درجة التأثير β (0.262) وهذا يعني الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في نمط القيادة الحر يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة (0.262).

نلاحظ أن أثر النمط الحر على الأداء ضعيف حيث نجد معاملات الارتباط ضعيفة مقارنة مع النمط الديمقراطي كما أن معامل التحديد الذي يفسر التغيرات التي تحدث في الأداء ضعيف أيضا ويؤكد ذلك معامل التأثير β .

وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية (الصفرية) الرابعة وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن لنمط القيادة الحر أثر على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة أقل أو تساوي 0.05.

النتائج:

كما تمت الإجابة على إشكالية الدراسة هل تساهم النماذج القيادية المناسبة على تحسين أداء الموظفين في مديرية مسح الأراضي بإبليزي؟ وخلصنا إلى النتائج التالية:

- بينت النتائج أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كما يتحمل الرئيس مسؤولية قراراته، وإن أقل المهارات الفنية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: اعتماد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ثم تليها تحديد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية.

- أما بالنسبة للمهارات الذاتية بينت النتائج أن من أهم المهارات الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في: تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين وأن أقل المهارات ذاتية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل وكذا تميزه بالقدرة العالية على التأثير على الآخرين.

-فيما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال.
-كما أن المهارات الإنسانية تحتل الدرجة العالية تأثيرا على العاملين من المهارات (الفنية، الذاتية).

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لأثر النماذج القيادية على أداء الموظفين والعاملين، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر وتوسيع مجال الدراسة إلى المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة و التي تتمثل فيما يلي:

- دراسة المهارات القيادية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية .
- دراسة أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها .
- دراسة المهارات القيادية للتحسين من أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2001
- البكري فؤاده عبد المنعم، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2002
- آل صبرة، علي، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، أزمنة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016
- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغزب للنشر، وهران، ط2، 2004
- جوزيفس، ناي، حتمية القيادة المتغيرة للقوة الأمريكية، تر: عبد القادر عثمان فاروق منصف، ط1، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 1985
- جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2004
- جمال الدين مرسي، عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعية، 2000
- دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، دار المجموعة، الجزائر، 2003
- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004
- يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006
- يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- محمد اسماعيل بلال، النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، دون طبعة، 2005
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان الأردن، 2003
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، 2008
- موسى ع. الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004
- نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان، دار الأيام للنشر، 2005
- سويدان طارق، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 2000

- سليمان العميان، السلك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005
- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، مصر، 2009
- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، القدس، 2001
- عبد الوهاب محمد رفعت، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000
- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، الطبعة 1، الدار الجامعية للنشر، 2006
- عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000
- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005
- فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004
- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000
- روجي بلعلبكي، قاموس ثلاثي اللغات، ط4، لبنان، دار العلم للملايين، مؤسسة الثقافة للتأليف والترجمة والنشر، 2008

المذكرات الجامعية:

- أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
- الفايدي، سالم، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008
- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2004
- طلال عبد المالك، شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004

- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004
- لينده نصيب، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2009
- محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006
- منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2007/2006
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، الجزائر، جامعة المسيلة، 2007
- صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دورة 2004 / 2006
- دراسة مطير، "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين، 2012
- قاسمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر د. دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006

الملتقيات والمجلات:

- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006
- دليو فضيل، سفاري ميلود وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2003
- دينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للأراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012

- هديل كاظم سعيد وآخرون، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد 7، 2011
- نور الدين دخان، إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3-4 ماي 2005

المراجع باللغة الأجنبية:

- Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999
- Castelnau Jacques et autres, « Le pilotage stratégique », Editions d'Organisations, Paris, 1999
- Drucker Peter, «L'avenir du management selon Drucker », Editions Village Mondial, Paris, 1999
- Lorrino Phillipe, «Comptes et récits de la performance », Editions d'Organisations, Paris, 1996

قائمة الملاحق

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
تخصص ادارة اعمال.



إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في إدارة أعمال حول موضوع النماذج القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي ,قمنا بصياغة الاستبيان التالي بغرض التعرف على النماذج القيادية السائدة للعاملين بمديرية مسح الاراضي في ولاية ايليزي وعلاقتها بالأداء الوظيفي ,هذا الاستبيان لصالح البحث العلمي لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة عن الأسئلة المطروحة.

نشكركم كثيرا على حسن تقبلكم لهذه الأسئلة وتفهمكم لهذا البحث.

وتقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير

تحت إشراف: علي مسعودي

الباحث(ة): بلمبروك ربيعة

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

توزيع الخاصية				الخاصية
				1- الجنس:
أنثى			ذكر	
				2- العمر:
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة	
من 5- 15 سنة	من 5- 15 سنة	من 5- 15 سنة	اقل من 5 سنة	3- الخبرة:
				4- المؤهل العلمي:
تكوين مهني		ثانوي	تكوين مهني	
				5- الوظيفة الحالية:
عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	

يُرجى التكرم بعد قراءة العبارات التالية، اختيار الإجابات المناسبة المقابلة لها بوضع علامة (X) إزاء الجواب المناسب:

الرقم	البيانات	بدائل الإجابات		
		موافق	محايد	غير موافق
المحور الثاني: النماذج القيادية				
النموذج الديموقراطي				
1	يحفز القائد الموظفين للمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها			
2	يشارك القائد الموظفين في تخطيط العمل			
3	يشجع القائد الموظفين على الإبداع والابتكار			
4	يشجع القائد الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل			
5	يراعي القائد قدرات الموظفين عند توزيع واجباتهم عليهم			
6	يحرص القائد على تنسيق جهود الموظفين			
7	يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل			
8	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة			
9	يشارك القائد موظفيه في مناقشة أفكاره			
10	يتعامل القائد بلباقة مع الموظفين			
النموذج الأوتوقراطي				
13	يتصرف القائد بالانفراد عن الآخرين في اتخاذ القرارات			
14	يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات دون مراعاة قدرات الموظفين			
15	يحرص المدير على أن يكون الناطق الرسمي بإسم الموظفين			
16	يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده			
17	يهتم القائد بتحقيق التعاون بين موظفيه			
18	يرفض القائد مد أي نوع من الحريات للموظفين			
19	يعتقد القائد أن المناقشة وتبادل الآراء مفسدة للوقت			
20	يتولى القائد تطبيق اللوائح التنظيمية وتعليماته بأكملها			
21	يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة			

			يقرر القائد دائما بنفسه كيفية العمل وطريقة تنفيذه	22
			يحرص القائد على نشر روح التعاون والتشاور بين الموظفين	23
			يتعصب القائد ويرفض إعادة برنامج الوظائف والعمل	24
النموذج الحر				
			يعطي القائد الحرية التامة للموظفين	25
			يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين لأعمالهم	26
			يرضى القائد بالأساليب التي يختارها الموظفين لممارسة مهامهم	27
			يوافق القائد على أي تغيير يقترحه الموظف لإنجاز العمل	28
			يتجنب القائد التدخل لحل النزاعات بين الموظفين	29
			يسمح القائد للموظفين بالاجتهاد الشخصي لحل المشكلات	30
			يتأثر القائد عادة برغبات الموظفين	31
			يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	32
			يتنازل القائد على الصلاحيات الإدارية الموكلة إليه للموظفين	33
			يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	34
			يغفل القائد على ميول واتجاهات الموظفين	35

الرقم	البيان	بدائل الإجابات		
		موافق	محايد	غير موافق
المحور الثالث: أداء الموظفين والعمال				
36	يساهم الموظفون في إنجاز المهام في الوقت المحدد			
37	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق أداء وظيفي فعال			
38	يدفع اهتمام القائد بمجهودات الموظفين ومدحها للارتقاء بالإداء الوظيفي			
39	يدفع شعور العاملين بالرضى الوظيفي لمضاعفة الجهود			
40	يؤدي ضعف المنافسة بين الموظفين إلى انخفاض مستوى الأداء			
41	يجعل تكليف الموظفين بالأعمال والواجبات الاداء الوظيفي ينخفض			
42	يساعد ندرة التجهيزات الحديثة في انخفاض الأداء الوظيفي لدى الموظفين			
43	يؤثر نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وتحسينه			
44	يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين			
45	يساهم حزم القيادة في تحسين الكفاءة الإنتاجية			

نشكركم على تعاونكم معنا

قائمة محكمي لأسئلة ومحاور الاستبانة

رقم	إسم المحكم	الرتبة	المؤسسة الجامعية
01	بن حامد عبد الغني	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي ايليزي
02	شنين خثير	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي ايليزي
03	بن قردي الامين	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي ايليزي