



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير مؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تحت عنوان :

## دور القيادة الادارية في رفع اداء العاملين

تحت إشراف الأستاذ :

غرزي سليمة

من إعداد الطالبين :

مولخلوى إبراهيم

رزلاوي طرايقة بارودي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.توزان فاطمة
مشرفا و مقورا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ. غرزي سليمة
عضوا مناقشا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ. بوزيان الرحمانى

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

نحمد الله عز و جل أنه من علينا بإتمام هذه المذكرة و نسأله مزيدا من النجاح و التوفيق في نجاحات أخرى إن شاء الله .

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و العرفان و الإحترام إلى الأستاذة المشرفة " غرزي سليمة " التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل و التي أنارتنا بنصائحها و معلوماتها القيمة

كما لا يفوتنا تقدم الشكر مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز على قبوله طلبنا و على حسن إستقباله و تزويدنا بمختلف الوثائق و المعلومات .

إلى كل الأساتدة اللذين رافقونا خلال مشوارنا الدراسي

إلى كل من كانت له يد العون في إتمام هذا العمل ، سائلين المولى عز و جل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم



من كانا و لا زالا رضاهما غماما يقيني هجر الأيام و يعيني دوما على المضي إلى الأمام إلى من أعطاني و حرما  
نفسهما

إلى أمي الحبيبة إلى من تحجل كلماتي حين أذكرها و تستحي عباراتي حين أشكرها —أطال الله في عمرها —

إلى أبي الغالي الذي لو أهديته الدنيا بأسرها مكافئة على عطائه —حفظه الله و أطال في عمره —

إلى اخوتي واخواتي

**ابراهيم**

# إهداء

إلى اعز مخلوقين في هذا الوجود على قلبي ،  
إلى من لهما الفضل في تربيتي و تعليمي ،  
إلى من دعاني إلى الإمام ومنحاني القدرة على  
المواصلة ؛

أمي الحبيبة و أبي الغالي ( أدامهما الله لي )

إلى من تمنوا لي الخير دائما اخوتي الأعزاء وهم اغلي ما املك اخوتي

و إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات اصدقائي الاعزاء

إلى الذين زرعوا العلم في قلبي وحثوني على انتهال العلم من منبعه أساتذتي الكرام

إلى كل طالب علم نتمنى له النجاح

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم مذكريتي ...

**بارودي**

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الدعاء
	الاهداء
	شكر و تقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
1	المقدمة
	الفصل الاول القيادة الادارية
6	تمهيد
7	المبحث الاول مفاهيم القيادة الادارية
7	المطلب الاول تعريف القيادة الادارية
11	المطلب الثاني اهمية و عناصر القيادة الادارية
13	المبحث الثاني النظريات المفسرة للقيادة الادارية
13	المطلب الاول نظرية السمات
16	المطلب الثاني النظرية السلوكية
21	المطلب الثالث النظرية الموقفية
29	المبحث الثالث انواع و خصائص القيادة الادارية
29	المطالب الاول انواع القيادة الادارية

31	المطلب الثاني خصائص القيادة الادارية
32	المطلب الثالث اهمية القيادة في الادارة
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني تقييم اداء العاملين
36	تمهيد
36	المبحث الاول اداء العاملين
36	المطلب الاول ماهية اداء العاملين
39	المطلب الثاني تقييم اداء العاملين
44	المطلب الثالث تحسين اداء العاملين
46	المبحث الثاني اهمية الاتصال في المؤسسة
46	المطلب الاول مفهوم الاتصال
50	المطلب الثاني خصائص الاتصال
52	المطلب الثالث شروط و عناصر الاتصال
55	المبحث الثالث نمط القيادة كوسيلة للتاثير في اداء العاملين
55	المطلب الاول تاثير نمط القيادي على اداء العاملين
58	المطلب الثاني علاقة القيادة الادارية باداء العاملين
58	المطلب الثالث علاقة بين الاتصال و الاداء الوظيفي
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث دراسة الميدانية
71	تمهيد
71	المبحث الأول : تعريف بميدان المؤسسة
71	المطلب الأول : تعريف المؤسسة
71	المطلب الثاني : أهداف شركة سونالغاز و مهمتها .

73	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب
73	المطلب الأول : ماهية شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب ( فرع : عين تموشنت )
74	المطلب الثاني : مخطط تنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت
83	المطلب الثالث: مهام و التزامات شركة سونلغاز
85	المبحث الثالث : الهيكل العام للدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
87	المطلب الثاني: عينة الدراسة والإحصائيات الوصفية لأفرادها
92	المطلب الثالث: اختبارات حول أداة الدراسة
109	الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

- 93 جدول رقم (03-01) ارتباط الفقرات والمحور الأول للدراسة
- 95 الجدول رقم (03-02) ارتباط الفقرات والمحور الثاني للدراسة
- 97 الجدول رقم (03-03) يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني باستعمال معامل ألفا كرومباخ
- 98 الجدول رقم (03-04) نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني
- 99 الجدول رقم (03-05) نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الأول
- 101 الجدول رقم (03-06) نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني
- 104 جدول رقم (03-07) تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن فقرات المحور الأول
- 106 الجدول رقم (03-08) تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن فقرات المحور الثاني

## قائمة الاشكال

- 54 شكل 2-1: عناصر الاتصال
- 89 الشكل رقم (01-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
- 90 الشكل رقم (02-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
- 91 الشكل رقم (03-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
- 92 الشكل رقم (04-03) عدد سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز



# مقدمة عامة

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 اجل بناء علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر. إدارة المؤسسة شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام الكبير في المجتمعات المعاصرة نظرا للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح رسالتها. يشكل العنصر البشري اليوم أحد أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وذلك لما يتمتع به من ميزات وإمكانيات تساهم في النجاح المستمر له، والمهارات القيادية 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 المهارات 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.

#### أولا: إشكالية البحث:

باعتبار القيادة عملية تأثير على العاملين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن الأهداف المنشودة، وان نجاح القائد يركز أسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على العاملين لتحسين مستوى أدائهم والذي حاولنا إسقاطه على الجانب التطبيقي. أثرنا في هذا البحث بعض الأسئلة وحاولنا الإجابة عليها وذلك كما يلي:

#### السؤال الرئيسي:

كيف تؤثر القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز ؟

ومن السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

## التساؤلات الفرعية :

- ماهي مميزات القائد الاداري ؟

- ماهي اهمية ،اهداف القيادة الادارية؟

- كيف يمكن تقييم الاداء؟

- ماهي العلاقة بين القائد الاداري والقيادة الادارية لرفع اداء العامل؟

## ثانيا: الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز و رفع اداء العاملين؟

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والاتصال و رفع اداء العاملين؟

## الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين المهارات القيادية على أداء العاملين من وجهة نظر عينة المستجوبين البحث بمؤسسة سونلغاز.

## ثالثا: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:

-تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المنظمات وادارة الموارد البشرية خاصة وأن التعرف على أنظمة وأنماط القيادة العملية من قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف و بالتالي الاستفادة منه في زيادة اداء العاملين.

2 -أهمية الدراسة تكمن في التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية ودوره في نجاح واستمرار العملية الإنتاجية وترقية الاداء.

3 -تنبع أهمية الدراسة من أهمية اداء العاملين في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية لذا لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز و ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد

البشرية المتحفزة والقائمة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب .

#### رابعاً : أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة المنظومة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.

- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل فيه عنصر أ مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين.

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها، وهذا ما يمثل حجم الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان إستمراريتها.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بالمؤسسة نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.

- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التجارية التي هي تخصصنا.

- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية.

- إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين والحفاظ على مثابرتهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.

سادسا : حدود البحث:

ما يلي تمثلت حدود الدراسة في:

عينة الدراسة : تمت دراسة على مجموعة من الموظفين في سونلغاز و المقدر عددهم ب 35 عامل

الحدود الزمنية:

باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة بفترات محددة تمت دراستنا للموضوع في السداسي الثاني خلال سنة 2020.

الحدود المكانية: وتتمثل في ميدان الدراسة مجسدا في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز بعين تموشنت

سابعاً: المنهج المعتمد:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها، والأنماط القيادية التي توصلت إليها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقنيته وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب العينة العشوائية والتي تشمل القادة الإداريين والعاملين.

ثامناً : الدراسات السابقة :اعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الدراسات السابقة وكان أهمها:

1- كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وتم التوصل إلى النتائج التال : أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

2- سامية بن يونس، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط

الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجابا على أداء الأفراد في المؤسسة. 3-عليلي بسمة، علاقة المهارات القيادية بتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى المرؤوسين ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود مهارات إنسانية والمتمثلة في مهارة تشجيع الرئيس على العمل الجماعي بين المرؤوسين ومهارة حسن الاستماع وحسن الإنصات.

#### تاسعا: صعوبات البحث:

- ضيق الوقت للقيام بإتمام البحث.
- قلة المراجع التي تتكلم بتوسع عن المهارات القيادية.
- قلة الدراسات التي تربط بين المهارات القيادية وأداء العاملين.
- الظروف الإستثنائية و التي تتمثل في جائحة كورونا

#### عاشرا: هيكل البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، بالإضافة إلى الخاتمة والتي تضمنت النتائج، وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

#### الفصل الأول: القيادة الإدارية

#### الفصل الثاني: أداء العاملين

#### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز



الفصل الأول  
القيادة الإدارية

تمهيد :

تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، تأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض، كان البحث لإحداث التغيير والتطوير أمرا ضروريا ومهمة لا تتحقق إلا بالأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المحددة.

ولبلوغ الأداء الجيد والتميز لمختلف الأنشطة من قبل المورد البشري، المورد الهام لمواكبة التطور، لا بد من قيادة إدارية واعية، تعمل على توجيه قدرات واهتمامات الآخرين في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف بالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. فالقيادة الإدارية الهادفة تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، من خلال قادة إداريين قادرين على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة لتوجيه جهود العاملين، تقييم وتنمية كفاءاتهم بأعلى مستوى في أدائهم، والعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة ومنافسة حادة.

و لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هما :

المبحث الأول : مفاهيم القيادة الادارية

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الادارية

المبحث الثالث : أنواع وخصائص و أهمية القيادة الإدارية

المبحث الأول : مفاهيم القيادة الادارية

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية.

واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أنها اجتمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان إيجابياً أم سلبياً على الفرد أو المؤسسة .

المطلب الأول : تعريف القيادة الادارية

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها ما يقرب من أربعة آلاف دراسة، بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع خلال المائة سنة الأخيرة<sup>1</sup>. ورغم هذا الكم الهائل من الدراسات إلا أن موضوع القيادة بقي دائما حالا خصبا للمزيد من البحوث لرصد كل ما يتعلق بمفاهيم هذا الظاهرة و أهميتها في المجتمعات البشرية.

يجد الباحث صعوبة في التركيز على تعريف واحدا شامل للقيادة نظر لكثرت من تطرقوا لتعريفها، ولذا تذكر بعض تعاريف القيادة لغويا واصطلاحيا التالية:

1- المفهوم اللغوي للقيادة: قاد: ( يقود، قيادة) فهو قائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيسا عليه يدبر أمره<sup>2</sup> قيادة: مصدر قاد . القيادة : وظيفة القائد المكان الذي يكون فيه القائد<sup>3</sup>

إذن فالقيادة من الناحية اللغوية تعني: الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.

2- المفهوم الاصطلاحي للقيادة: تتعدد تعاريف القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل المختصين، ومن هذه التعاريف نذكر:

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بالال، السلوك التنظيمي بين النظرية والي، دار الجامعة الجديدة الأفريقية، مصر، 2005، ص 225.

<sup>2</sup> مني الطلاي، قاموس عربي عربي، دار قابس، للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 726.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 753.

- يعرفها جيب "Gibb" في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها: " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"<sup>1</sup>
- ويرى ستوحديل "Stogdill" أن القيادة هي: " العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها"<sup>2</sup>
- وفي نفس الصياغ يؤكد أحد أهم منظري ظاهرة القيادة "رتسيس ليكرت "Liker" على أنها: "القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها الأهداف مشتركة".<sup>3</sup>
- من تعريف سوجديل وليكرت نستنتج أن ظاهرة القيادة تنطوي على بعدين : أولاً: قوة وقدرة القائد ومهارته في تحفيز التابعين له لإنجاز ما يجب أدائه.
- و ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية و الغزوات و اقترن بشكل كلي بها، لكنه أصبح احد مصطلحات العلوم الإنسانية، وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعريفا له فتباينت وتعددت تعريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وقبل أن نتطرق إلى القيادة الإدارية، نتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام .

### أولاً : مفهوم القيادة: - Leadership

- تعتبر القيادة طريقة من طرق التوجيه والإشراف، وتلعب دوراً أساسياً في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة " فالقيادة تطلق عادة على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالاً مباشراً بالأيدي العاملة."
- القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة، كما يقول عمر بن عبد العزيز: " ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً"<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 26

<sup>2</sup> Stogdill, R.M: Leadership, Membership and Organization, Interstate Publishers, 1958, P37

<sup>3</sup> ليكرت رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرستي، مؤسسة سحل العرب، القاهرة، 1966 ، ص 26

<sup>4</sup> محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الرياض: جامعة الملك سعود، 2000، ص18.

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### ثانيا : تعريف القيادة الادارية

تعني القيادة الإدارية مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة<sup>2</sup>.

عرفها ستوغديل : انها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"<sup>3</sup> .

-ويرى تيد : بانها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين"<sup>4</sup>.

-ويقول نيومان : ان القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف"<sup>5</sup>.

-أما كونتز و اودنيل : فيريان أن القيادة هي " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف"<sup>6</sup>.

تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بانها "وجه من اوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد او أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Pierre G.Bergeron, La gestion modern.Getan Morin éditeur. Québec 2004, p. 399

<sup>2</sup> سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن، 2010 ،ص 19.

<sup>3</sup> سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط 7، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ، 2009 ، ص 146.

<sup>4</sup> مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ، 2007 ، ص 319.

<sup>5</sup> محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ، 2005 ، ص 227.

<sup>6</sup> نفس المرجع ، ص 227.

<sup>7</sup> James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage 1 mondial, France , 2002, p 361.

وتعني ايضا " مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة باقصى فعالية ممكنة"<sup>1</sup>.

على الرضا، وفي المقابل فإن الجماعة تشبع حاجات القائد للحصول على القوة والهيمنة، وتعطيه القوة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة

- في حين تعرف مدرسة المشاة الأمريكية القيادة بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم، وولائهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"<sup>2</sup>

- وبري عصام الدين محمود العناني القيادة بأنها: "العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه المعهودات بما في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>3</sup>

مما سبق يمكن أن ننظر للقيادة من جانبين: أولاً: القيادة "كعملية" وتعني ما يقوم به القائد فعلا باستخدام قوة نفوذه لتشكيل أهداف المنظمة أو المجموعة وتحفيز السلوك اتجاه هذه الأهداف.

ثانياً: القيادة " كخاصية" وتعني: مجموعة الصفات والمميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة بالإضافة إلى مفهوم القيادة كعملية أو كخاصية، هناك من الباحثين والمتخصصين من أهتم بوصف شخص القائد فعرّفه على النحو التالي:

- القائد هو: "ذلك الشخص الذي يجوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة"<sup>4</sup>

- القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص181.

<sup>2</sup> عبد الوهب علي محمد، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط2 القاهرة، 1975، ص 96-97.

<sup>3</sup> الحناني عصام الدين محمود، القيادة الإدارية الفعالة وقلة الإدارة بلمشركة، مجلة الإدارة، المجلد 28 العدد الثاني، مصر، أكتوبر 1995، ص 69.

<sup>4</sup> زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1977، ص244.

- القائد هو: "ذلك الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته، ويكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل سلطة خارجية

- القائد: هو: "الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصلها عن طريق التجارب والمعاناة والتعب والتدريب<sup>2</sup> ومن خلال الجمع بين مختلف المعايير في الفكر الإداري، فهي عموما تتطلب تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما.

فالقائد الإداري هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية .

### المطلب الثاني : أهمية و عناصر القيادة

#### أولا : أهمية القيادة

تعتبر القيادة هي الأداة التي تنظم المجتمعات البشرية و تسوي شؤونها حتى أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر بتعيين القائد في أقل المجتمعات حين قال عليه الصلاة و السلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " رواه داوود .

و لقد فسر الخطابي حديث الرسول صلى الله عليه وسلم بأنه أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم اختلاف و لأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من أرانب يقوده أسد خير من جيش من أسود يقوده أرنب " و من هذا فإن أهمية القيادة تكمن في<sup>3</sup> :

- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كلفة المفاهيم و الاستراتيجيات .
- تقوم القيادة بتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

<sup>1</sup> عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص29.

<sup>2</sup> أبو النيل محمد السعيد، علم النفس الصناعي ، دار النهضة ، بيروت ، 1983، ص 125.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد المحسن ، مهارات القيادة ، صفات القائد ، الرياض ، 1423 ، ص 4-5.

- تقوم القيادة بالتحكيم في مشكلات العمل و إيجاد الحلول لها و حسم الخلافات و تقريب الرء و وجهات النظر بين الأعضاء المنظمة .
- تسعة القيادة لتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة مسبقا .
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

### ثانيا : عناصر القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منأ أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة. وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمرا مضللا قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، ولإثراء فهم القيادة لا بد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

- **القائد** : يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس<sup>1</sup> وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- **الجماعة** : لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانسا يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.
- **الأهداف المشتركة** : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.
- **ظروف الموقف** : إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما<sup>2</sup>.
- **التأثير** : يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. ويتمثل أيضا في إتقان فن الحوار والإقناع، تحليل

<sup>1</sup>العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 164.

<sup>2</sup>سكالدة ظاهر، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 21.

الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة، التحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الادارية

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة مما أدى الى الاعتراف بالقيادة كعامل مهم و أساسي في المنظمة لذلك ظهرت العديد من الأبحاث و الدراسات التي تفسر ظهور و نشأة القيادة ، و نشير الى أهم النظريات التي طرحت في هذا الموضوع بالاضافة الى الدراسات التي تندرج تحت كل منها ، أهمها ما يلي :

#### المطلب الأول : نظرية السمات

إن ابرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، انه يرجع نشأة و ظهور القيادة إلى شخصية القائد و سماته وخصائصه الجسمية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فان أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع و أهم 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 و تفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها و تفسيرها للقيادة و من أهم نظريات هذا المدخل:

#### أولا : نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق و الرومان ، حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة و أنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup>السويدان طارق محمد، باسراحيل فيصل عمر، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003ص 262.

<sup>2</sup>عبد الشافي محمد ابو الفضل ، القيادة الادارية في الاسلام، ط 7، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي ، 1996 ، ص 16.

تؤمن هذه النظرية بان 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 الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وان الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

### ثانيا : نظرية السمات

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

و قد ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يسمى بنظرية الرجل العظيم Great The Theory Man، بحيث استندت على فكرة أن هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بان يحتلوا هذه المرتبة ، أي أنها تؤمن بفكرة أن " القائد يولد و لا 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 الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة .<sup>1</sup>

- **الدكاء :** متوسط ذكاء القائد يفوق في كل الحالات متوسط ذكاء تابعيه أو مرؤوسيه ، و مع ذلك يجب أن لا يكون الفرق بين الطرفين كبيرا لان 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 و احترام الذات ، و اطلاعهم الواسع و اهتماماتهم المتنوعة
- **دافع الانجاز:** يتصف القادة عن غيرهم بقوة الانجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية، و ثقة الغير فيه والاعتماد عليه في أداء المهام.
- **العلاقات الإنسانية:** وتعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط والعلاقات الايجابية داخل محيط العمل، لان ذلك سيساعده على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه ويكسب احترامهم، ويعزز من مكانته داخل التنظيم

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، 1999 الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية والصناعية والخدمية. ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص197.

إلا أن هذه النظرية لم تستمر طويلا لعدة أسباب :

- ✓ ظهور تأثير المدرسة السلوكية في علم النفس والتي كانت تنادي بان سمات الشخصية لا تولد مع الفرد فالجزء الأكبر منها يكتسب من تجارب الفرد في الحياة ومن تفاعله مع حركة البيئة وخصائصها .
- ✓ وجود سمات للشخصية القيادية توصلت إليها دراسات هذه النظرية في غير القادة وعدم وجود كل سمات هذه الشخصية في كل القادة .
- ✓ لم تنجح هذه النظرية في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد فشل هذه النظرية ودراساتها في تحديد على الأقل سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة وغير القادة.
- ✓ .ولقد كانت هذه النظرية تفترض أيضا أن تلك السمات الموروثة يمكن انتقالها من موقف إلى آخر بمعنى أن من تتوفر فيه تلك السمات يظل قائدا فعالا مهما اختلفت المواقف القيادية التي يوجد فيها. إلا أن الدراسات التطبيقية لهذا الغرض لم تثبت صحتها فقد وجد أن هناك تراكيب مختلفة من هذه السمات تتناسب كل منها مع مواقف قيادية مميزة دون غيرها<sup>1</sup>.

### الانتقادات الموجهة لهذه النظرية

- إن هذه النظرية قد لاقت استحسان العديد من الباحثين، إلا أن ذلك لم يحميها من سهام الانتقادات التي نالت منها، ومن أهم الانتقادات التي تم توجيهها إلى هذه النظرية:
- إهمالها لدور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح القائد في مهامه مرهون بمساعدة المرؤوسين و تعاونهم معه .
  - لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، فقد أثبتت الدراسات النفسية انه من النادر جدا إيجاد تشابه في كل الجوانب بين قائدين أو أكثر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، نفس المرجع السابق، ص ص 197-198.

<sup>2</sup> مراد زعيمي وآخرون، دراسات في تسليير الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص ص 189-190.

المطلب الثاني : النظرية السلوكية

بدأت هذه المرحلة من أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، و ظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين :

إخفاق نظريات السمات في تقديم و تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة .

ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن .

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد ولكن ليس سماته ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يديها في العمل و التي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، وهذا التحول يعتبر هاما ينطوي عليه اعتقاد بان السلوك يمكن تعلمه و تغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا ( موروثه) و هكذا يسعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك ( أساليب القيادة ) التي مكنت القيادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي وجود علاقة بين نمط الإشراف و الإنتاجية، ودلت على أن نمط الإشراف المساند المؤازر له تأثير ايجابي 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 و المتساهل<sup>1</sup> . ومن أهم دراسات هذا المدخل : دراسات جامعة اهايو ودراسات متشيغان ونظرية الشبكة الادارية.

أولا : دراسات جامعة أوهايو

وصفت جامعة أوهايو سلوك القيادة وفق بعدين هامين وهما :

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

<sup>1</sup> حسين حريم ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2004 ، عمان ، ص201.

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 تغيبا وشكوى من مرؤوسى قادة البعد الثاني.

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 و البتر وكيمابوية .

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 و خصائص 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<sup>1</sup>.

#### ثانيا : دراسات متشيغان

في الوقت الذي كان فيه باحثوا جامعة اهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة متشيغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم Katz,Likert Kehn , و قاموا بتحديد عنصريين، بعدين للقيادة وهما :

الاهتمام بالعامل Orientation Employee

الاهتمام بالإنتاج / العمل (Production job Orientation) .

<sup>1</sup>مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 ، ص 160.

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

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

يتميز المشرفون الذين حققوا اعلي أداء بأهم 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 اعتمدا على دراسات

اوهايو:

- الإشراف العام supervision General .
- الإشراف المكثف supervision Close

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية ووجد مشاعر عداية لدى الموظفين ، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاما . و هكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الأشراف العام ، و نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين إن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة - إشراف مكثف و الاهتمام بالعمل، الإنتاج)<sup>1</sup> .

### ثالثا : نظرية الشبكة التسيير

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

<sup>1</sup>حسن حريم، نفس المرجع السابق ، ص 205.

المسير للعمل . و تمثل الأهمية المعطاة للعمل على المحور الراسي أما الأهمية المعطاة للأفراد فتمثل على المحور الأفقي ويقسم كل محور إلى تسع درجات من الأهمية، والشكل السابق يوضح انه توجد عدة ترتيبات ممكنة بين الأهمية التي يعطيها المسير للمتغيرين.

**النموذج [1-1]** : القائد لا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد وهذا النوع من القادة سلبي، ويطلق على هذا النموذج بالقيادة الفقيرة، فالمسير الذي ينتهج هذا النموذج القيادي لا يقبل على الأعمال التي تشكل خطرا عليه ويبرر أخطائه بإلقاء اللوم على الآخرين.

**النموذج [1-9]** : هذا النموذج القيادي يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية، يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس و المرؤوسين فهو يسعى لان يعجب به الجميع، أما درجة الاهتمام بالإنتاج فهي ضعيفة جدا.

**النموذج [9-1]** : القائد من هذا النموذج يهتم بشكل خاص بالإنتاج ويهمل علاقاته مع التابعين، أي لا يعطي أهمية تذكر لحاجات الأفراد فهو قائد أوتوقراطي يعتبر الأفراد مثل عوامل الإنتاج الأخرى.

**النموذج [5-5]** : يبحث المسير في هذا النموذج على الحل الوسط، بمعنى أن ما يؤثر على سلوكه عامل الإنتاج وعامل الأفراد، فهو يعمل لمصلحة الطرفين بتلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، فالمسير من النموذج [5-5] إذن يوازن بين الاهتمام المعطى للأفراد والاهتمام المعطى للإنتاج.

**النموذج [9-9]** : المسير في هذا النموذج قادر على إعطاء درجة عالية من الاهتمام لكل من الإنتاج والأفراد، فهو قادر على تحقيق التعاون بين الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحقيق مناخ عمل ملائم. وفي نفس الوقت لديه القدرة على تحقيق إنتاجية عالية من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات. ويعطي أهمية للأعمال المنجزة من قبل المرؤوسين، فهذا النموذج من المسيرين قادر على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

**والنموذج [9-9]** : هو النموذج المثالي في التسيير . إن شبكة التسيير تقدم لنا خمسة نماذج قيادية أساسية، ومن بين هذه النماذج هناك عدة نماذج أخرى يتم الحصول عليها من خلال الجمع بين درجة الأهمية المعطاة للإنتاج و درجة الأهمية المعطاة للأفراد.

والنموذج المثالي هو النموذج [ 9-9 ] : كما سبق أن اشرنا لأنه يحقق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد في آن واحد بصورة مثالية. لكن من الصعب على المنظمات الحصول على المسيرين الذين يمتلكون الخصائص التي

تؤهلهم لأداء الدور القيادي بهذه الكفاءة، ويبقى المجال مفتوح أمام المنظمات لإتباع أساليب الاختيار المناسبة التي تمكنها من الحصول على الأفراد الذين لديهم مثل هذه القدرات القيادية<sup>1</sup>.

### تقييم النظرية السلوكية:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسات العديدة التي تناولت أنماط السلوك القيادي بالنقاط

التالية:

- لا يمكن إهمال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل.
- هنالك تناقض كبير بين نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن المعرفة بصورة واضحة تأثير أنماط القيادة .على الجوانب السلوكية للمرؤوسين.
- يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل و رضا أعلى وروح معنوية ودافعية عاليتين.
- هنالك إشارات إلى أن النمط التسلسلي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية و ذلك بشرط أن يمارس القائد النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.

### الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات :

تفترض دراسات أنماط القيادة ضمناً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية ( الأداء والرضا) وتحاول الدراسات اختيار صحة أو عدم صحة الفرضية، ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.

أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.

قامت كل دراسات لنماط القيادة نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهنالك افتراض ضمني بان هنالك نمطا امثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية، وأن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة و متغيرات الفاعلية، ويعني إغفال المعقد لعملية القيادة. كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعا.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، دط، 2011ص 246.

أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية<sup>1</sup> . وفي الأخير نلاحظ أن كلا من مدخل السمات و مدخل الأسلوب قد أهملوا الموقف الذي تمارس فيه القيادة ، في حين اهتموا فقط بالقائد ( خصائصه او سماته و سلوكه ) لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف .

### المطلب الثالث : النظرية الموقفية

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 و بالتالي ، فان القائد يتصرف طبقا للموقف الذي يكون فيه، والذي يتغير بتغير عناصر الموقف (الظروف) .

### أشهر نظريات القيادة الموقفية:

أولا : نظرية فيدلر الاهتمام بالاتباع 1978 : الذي يرى أن القيادة الفعالة هي محصلة تضافر سمات القائد، مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد فيدلر يركز على<sup>2</sup>:

- علاقة القائد بالاتباع .
- طبيعة و بنية العمل الذي يتم القيام به ، أي هل أهداف العمل و ادوار الإلتباع محددة.
- سلطة القائد : بمعنى هل القائد في موقف قوة أم ضعف ؟
- القائد محبوب و موثوق به من قبل الجماعة.
- سلطته قائمة ( قدرته على الجزاء و العقاب ، و له دعم تنظيمي . )

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

<sup>1</sup> حسين حريم ، نفس المرجع السابق ، ص210 .

<sup>2</sup> مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، د س ن ، ص 38.

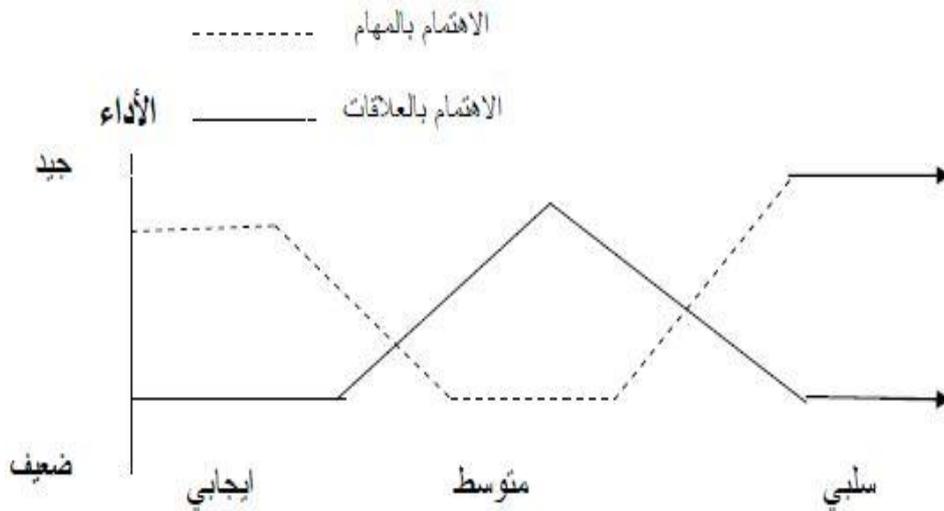
القائد : خصائصه الشخصية و أسلوبه المفضل على ضوء الظروف التي يكونون فيها.

العمل : أهدافه و التقنيات المستعملة لانجازه

المحيط : الوضع التنظيمي للقائد ، جماعته و أهمية المهام الموكلة إليهم.

لذلك فان انطباق مقاربة هي تلك التي تؤكد على تؤكد ما يسمى بالأسلوب القيادي الصحيح ، و هي التي ترى أن فعالية القائد تتحقق حينما تتجانس متطلبات القائد و الأتباع و العمل و المحيط مع بعضها البعض<sup>1</sup>.

### المتغيرات الموقفية حسب نظرية فيدلر



الموقف	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقات بين القائد والمرؤوسين	عالي				منخفض			
هيكل المهمة	عالي		منخفض		عالي		منخفض	
قوة المركز	عالي	منخفض	قوي	منخفض	قوي	منخفض	قوي	منخفض

المصدر: حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، 2010 ص29.

<sup>1</sup> بوحفص مباركي ، ، علم النفس التنظيمي والهندسة البشرية ، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008 ، ص ص 119-120.

ثانيا : 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 و الروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين و دعمهم و مؤازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف ( أهداف شخصية )<sup>1</sup>.

✓ بتحقيق أداء معين ( أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.

✓ تسعى النظرية أساسا إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم و يتمثل دور القائد في:

- ✓ توضيح أهداف الأفراد و جعلها ذات قيمة و معنى 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 يسبب 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 يبدى اهتمامه الحقيقي بالناس.
- نمط القيادة المشارك participative يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه و يستعين بها ، و لكنه يتخذ القرار بنفسه.

نمط القيادة المهتم بالإنجاز achievement-oriented يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد و يبدى ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف و يقومون بعملهم على خير ما يرام.

<sup>1</sup> مجاهدي الطاهر، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

و ما يميز هذه النظرية عن غيرها إن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلية هذه الأنماط في مواقف مختلفة . أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي:

✓ الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

✓ الضغوط و المتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين ( خصائص تتعلق بظروف العمل )

وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة، والانغلاق الذهني، والجمود والانطواء، أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين ( واضحة ومتكررة ) ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية.

واستنادا لهذه النظرية فان جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ميسرا وسهلا قدر الإمكان . و من اجل تحقيق ذلك ( تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية ) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

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

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 إن 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 فان الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المتفتحين ذهنيا وغير المتسلطين.

الأسلوب الذي يؤكد على الانجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية و أن تزداد ثقتهم في قدرتهم على مواجهة التحديات ، و بالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية و غامضة ، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الانجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بان جهودهم ستحقق الأداء المرغوب<sup>1</sup> .

### ثالثا : نظرية هرسي - بلانشارد

تنطلق نظرية هرشي و بلانشارد Paul Hersey - Blanchard من الفرض القائل بان أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسين ( بمعنى تبعا لمقدار المقدرة والرغبة الذي يديه المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة ) ومتطلبات الموقف . فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوبا تبعا لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة<sup>2</sup> .

وهنا يجب على القائد ان يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من اجل تنويع سلوكه تبعا لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك<sup>3</sup> .  
و تحدد 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 .
- ✓ التعويض Delegation يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة متدنية بالعمل<sup>4</sup> .

ويقترح<sup>5</sup> هرسي و بلانشارد Hersey - Blanchard "أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعا لمستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد و تنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم و مسؤولياتهم الا انه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة، وبمكته استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العال

<sup>1</sup> حسين حريم ، نفس المرجع السابق ، ص 213-214.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 239-340.

<sup>3</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة : اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي ، ط1 ، الاردن، 2004، ص 58 .

<sup>4</sup> حسن حريم ، نفس المرجع السابق، ص 216.

للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في إنجاز المهمة. والشكل يوضح حركة الأسلوب القيادي تبعاً لنضج المرؤوسين .

ونستخلص انه بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بمؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

### نظريات المدخل المشترك:

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة المقودة.

وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية.<sup>1</sup>

### أولاً : النظرية التفاعلية

تعالج هذه النظرية الثغرات المختلفة في النظريات السابقة وتركز على التناسق والتكامل بين جميع عناصر موقف القيادة من حيث شخصية القائد ونوع المقودين وأشكال العلاقات القائمة بين الأعضاء، والموقف بما يتضمنه من نوع العمل، والإطار الثقافى الذي هو جزء منه . هذا ولم تغفل النظرية التفاعلية أهمية بعض المؤثرات الأخرى مثل مدى إدراك الجماعة له ثم إدراكهم جميعاً للموقف وهكذا. وهي نظرية شاملة تتفق مع النظرة المحلية القائلة بان السلوك هو نتيجة تفاعل عناصر المجال السلوكي جميعها بما في ذلك الفرد، وبنفس القول تؤثر جميع عناصر وقوى المجال أو الموقف في عملية القيادة.

<sup>1</sup> مجاهدي الطاهر، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

ومع ما يبدو من اختلاف بين نظريات القيادة إلا أنها تتقابل في نقطة معينة وهو انه ليس كل فرد يصلح للقيادة، بل أنها تتطلب نوعا معينا من الأفراد، ولو أن الصفات المطلوبة في القائد قد تختلف من موقف إلى موقف. بمعنى أن الصفات المرغوب فيها تختلف باختلاف الموقف الاجتماعي والظروف القائمة بإمكانياتها المتنوعة ونوع العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة وحجم الجماعة وأهدافها ... وهكذا . وليس معنى ذلك أن عملية القيادة لا تحتاج الى شخص ذي مميزات معينة ، ولكن هذه المميزات تتوقف على حدود الدور الذي يقوم به القائد . وقد وجد من بعض الدراسات أن القائد يجب أن يتميز بالقدرة على التخطيط وإثارة الدافع للعمل، وأنه كلما كان القائد قادرا على تحقيق توقعات الأفراد من حيث فاعليته في سير العمل

و تحقيق أهداف الجماعة، كان أكثر نجاحا في القيام بدوره. ويرى البعض أن من العوامل التي توصل الفرد إلى مركز القيادة طول مدة عضويته في الجماعة، لان هذا يعطيه حساسية خاصة لأهدافها وحاجاتها. ولو أن هذا العامل ليس كفيلا في حد ذاته بوصول الفرد لمركز القيادة، لان ذلك يتوقف على قدرته على معرفة وظيفة الجماعة الرئيسية والغرض من قيامها مع درجة كبيرة من القبول الاجتماعي<sup>1</sup>.

### تقييم النظرية التفاعلية:

أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه الآتي:

حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمعيار لتحديد خصائص القيادة؛ تبدوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف.

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> انتصار يونس ، السلوك الإنساني، دار المعارف، 1993الإسكندرية ، ص 237-236.

<sup>2</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية القرن. الواحد والعشرون كلية التجارة الإسكندرية طبعة 2000 ، ص ص 260-261.

ثانيا : النظرية التبادلية

وقد قاد هذا الاتجاه و ما تفرع عنه من نظريات مجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين ، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقا من الافتراض القائل بان التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي هو فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويرى بلو Blau على ضوء هذا المفهوم انه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة و تنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، و في المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد و معاونته لهؤلاء الأعضاء وعلى ذلك فان القائد يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث أن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية.

أما حاكوس Jacobs فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظيرا لخدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من اجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية لنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و التابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، المعهد العالمي للفكر الاسلامي ، ط1، 1996، ص24.

المبحث الثالث : أنواع وخصائص و أهمية القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة للغاية في إدارة الأعمال بشكل عام ، حيث أن عامل توافر الخبرة الإدارية السليمة عامل هام و حيوي لنجاح العمل ، حيث أن عامل القيادة من أحد العوامل الأساسية في نجاح أي مؤسسة فلا بد من وجود قائد يستطيع أخذ القرار السليم في وقته السليم و من ثم يأخذ مؤسسته إلى النجاح و القيادة بصفة عامة هي صفة ضرورية و ذلك في كافة مناحي الحياة المختلفة و المتعددة فوجود قائد ماهر يعني القدرة على التفكير بعقلانية و على أسس عملية سليمة و من ثم قدرة الوصول إلى حلول لمشاكل أي مؤسسة بأسهل الطرق ، أكثرها فائدة للمؤسسة .

المطلب الأول : أنواع القيادة الإدارية

أولاً : من حيث سلطة القيادة يرى كل من محمد حسن الشماع و خضير كاضمان القيادة تنقسم من حيث السلطة الى نوعين<sup>1</sup>

أولاً : القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية و المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذا يكون الجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة و مما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة الكبير في طبيعة الأفراد و اختلاف قابليتهم ، و مكانتهم الاجتماعية و أدوارهم ، و من هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد ، و تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة . كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القيايين و ذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية و الاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات و مهام المنظمات التي يعملون بها.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار المسيرة ، 2008 ، ص 66.

### ثانيا : القيادة الرسمية

و هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي و علاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية<sup>1</sup> المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي .

و يلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين عنهم و عليهم كمرؤوسين و تلقى التعليمات وتنفيذه وفق الأنظمة السائدة و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة ، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل .

و تتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة و مدى تحويل الصلاحيات و كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الارتباط مع التقسيمات الأخرى

### ثالثا : حيث أساليب القيادة أجواء العمل .

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها من حيث أساليب العمل أجواء العمل ، و أشهر دراسة هي دراسة رونالد ليت و رالف وايت فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقات بينهما وبين سلوك الجماعة ، و كان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة و اثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة ، و سميت الأساليب بالقيادة الديمقراطية و القيادة و القيادة غير الموجهة.

**01-القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسه حيث يقوم القائد هنا بالمشاركة و التعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

### **02-القيادة المتساهلة:** و هي قيادة تتسع بالتسيب و انخفاض الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

<sup>2</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، بدون طبعة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 97.

**03 - القيادة غير الموجهة:** و هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين و يصبح هو في حكم المستشار و ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية و علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث و الدراسات و الجامعات .

### المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية.

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيته ، يدير شؤونها ويتولى قيادتها و يعمل دائما من أجل رفاهيتها و إسعادها و يبذل قصارى جهده لتحقيق أمالها فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام ، و القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة ، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر . و لا يمكن لفرد أن يصبح قائدا، دون أن يكون هناك جماعة. ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة و مهارة و جهد و إرادة و ذكاء و مشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه مآلديهم من قدرات و ميول و استعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بآراء و أحكام بغرض تحقيق هدف معين فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة و لصالحها و مساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويتضح مما سبق أن القيادة أمر ضروري التفاعلات بين الأفراد و الجماعات فالقائد رقيب و منظم و موجه الأفراد في سلوكهم و مواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد و هذا يعني إذا كانت القيادة نشطا و تأثيرا و تعاونا فانه يمكن حصر خصائصها كالتالي :<sup>1</sup>

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء إلا توجيهها تخريبا .

- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض .

- القيادة تعاون و على القائد أن يث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .

- القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم .

<sup>1</sup> محمد إبراهيم حسن محمد ، مرجع سابق ، ص 32.

و قد خلصت قوة العمل الأسترالية المتخصصة في AUSTRALIANLIBRARIANSHIP TASKFORCE المكتبات بأن الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلا هي :<sup>1</sup>

-الرؤية الابتكارية .

-صياغة الأهداف و إنجازها .

-القدرة على اتخاذ القرارات بثبات .

القدرة على بناء الفريق .

-شخصية جذابة ( كاريزما ) charisma.

و كذلك تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد و إشباع الحاجات التي تظهر في الجماع فأفضل القواعد من حيث عن مضايقة مرؤوسيه و أن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو إنجاز ما لم يمكنهم قدراتهم واستعداداتهم من إنجازه .

**المطلب الثالث : أهمية القيادة في الإدارة:**

**أولا : أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:**

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم وبيعت النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل "فغنر" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم حسن محمد ، مرجع سابق ، ص 32.

### ثانياً : أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

يُتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدو من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة: Management participatif

وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه<sup>2</sup> الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكاً يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعاً وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم<sup>3</sup>

### ثالثاً : أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط 1، الكويت، 2001، ص 54.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص. 54.

من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم<sup>1</sup>

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكّره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم<sup>2</sup>

#### رابعا : أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال تو ضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص118-119.

<sup>3</sup> جورج فريد ملي، بيار فاتيل، ترجمة الدكتور حسين حيدر، رسالة في سوسولوجيا العمل، منشورات عويدات، بيروت،

باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص77.

### خلاصة الفصل :

تعتبر القيادة الادارية من اكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة ، فهي تؤثر في اداء الأفراد و رضاهم عم العمل ، و تعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الاداريين و المرؤوسين ، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعداهم على إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم ، كما يقدم لهم المكافآت ، و يهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل و حتى خارجه .

جاءت نظريات القيادة الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة مكونة من القائد و سماته و المرؤوسين و و خصائصهم والموقف و متغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.



الفصل الثاني :  
تقييم اداء العاملين

تمهيد :

إن من أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته وأماله فبقاء المنظمات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون به .

وتعتبر سياسة دراسة " أداء العاملين و تقييمه"، وهي من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرسه دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل .

و من أجل دراسة تقييم أداء العاملين و علاقتها بالقيادة الإدارية سوف نطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : أداء العاملين .

المبحث الثاني: أهمية الاتصال في المؤسسة .

المبحث الثالث: نمط القيادة كوسيلة للتأثير في الأداء العاملين.

## المبحث الأول : أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك أن أداء العاملين يعتبر حر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيعتها وتحقيق الاستمرار لها، فيستخدم أرباب العمل أو الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع من المهارات في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية في أيضا تلجأ إلى هذه الوسيلة .

## المطلب الأول : ماهية أداء العاملين

### الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

تعريف رواية حسن: عرف الأداء على أنه قدرة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث فيقاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة<sup>1</sup> .

يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة<sup>2</sup> .

كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015ص59.

<sup>2</sup> نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000ص14.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يغري بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي<sup>2</sup>، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء .
- **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.
- **اختلاف مستويات الإدارة:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها

<sup>1</sup>أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 22-23.

<sup>2</sup>قرماش وهبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة و تسيير رياضي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص 90.

### المطلب الثاني : تقييم اداء العاملين

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 أم لا. ويتضح للمؤسسة من خلال التقييم نقاط ضعف العامل وقوته، وما إذا كانت لديه قدرات تمكنه من أداء واجبه على الوجه الأكمل أم لا.

### الفرع الأول : تعريف تقييم أداء

ويمكن تعريف تقييم الأداء كما يلي:

- إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءاتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.
- هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل، لتجرى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءاتهم في العمل الذي يعملون به<sup>1</sup>.
- و يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.

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

- 1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- 2- أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية "أي في الوقت الحاضر" من ناحية وعلى احكم على مدى نجاح وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 25.

### الفرع الثاني : آلية عملية تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة ومتصلة ببعضها وهي كما يلي<sup>1</sup> :

- **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 الزامية.
- **شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة** : سواء كان مقيماً أو مقيماً لأدائه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء، بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- **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 بنهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية** : يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه.
- **توفير التغذية العكسية** : يقوم المقيمون بوضع تقرير للتقييم النهائي للأداء، وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية للإطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم لأدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أدائه.
- **إجراء مقابلات شخصية** : مع من تم تقييم أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم مع الاتفاق على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم .

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 71.

الفرع الثالث : طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق، و تتمثل في :

أولاً : طرائق التقييم التقليدية

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

1. طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضح المقدم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ويأتي قدر ما هي درجة الأفضلية، كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة وتأثيرات شخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين .

2. طريقة المقارنة المزدوجة:

ويقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في مجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ب) و(د) و(هـ) لمعرفة أنهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 248-249.

### 3-طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء الغير مرضي والأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي .

#### ثانيا :طرائق تقييم الأداء الحديثة

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي<sup>1</sup>:

1-مقياس التدرج على أساليب السلوكي؛

2-مقياس الملاحظات السلوكية؛

3-الإدارة بالأهداف؛

4-مركز التقييم.

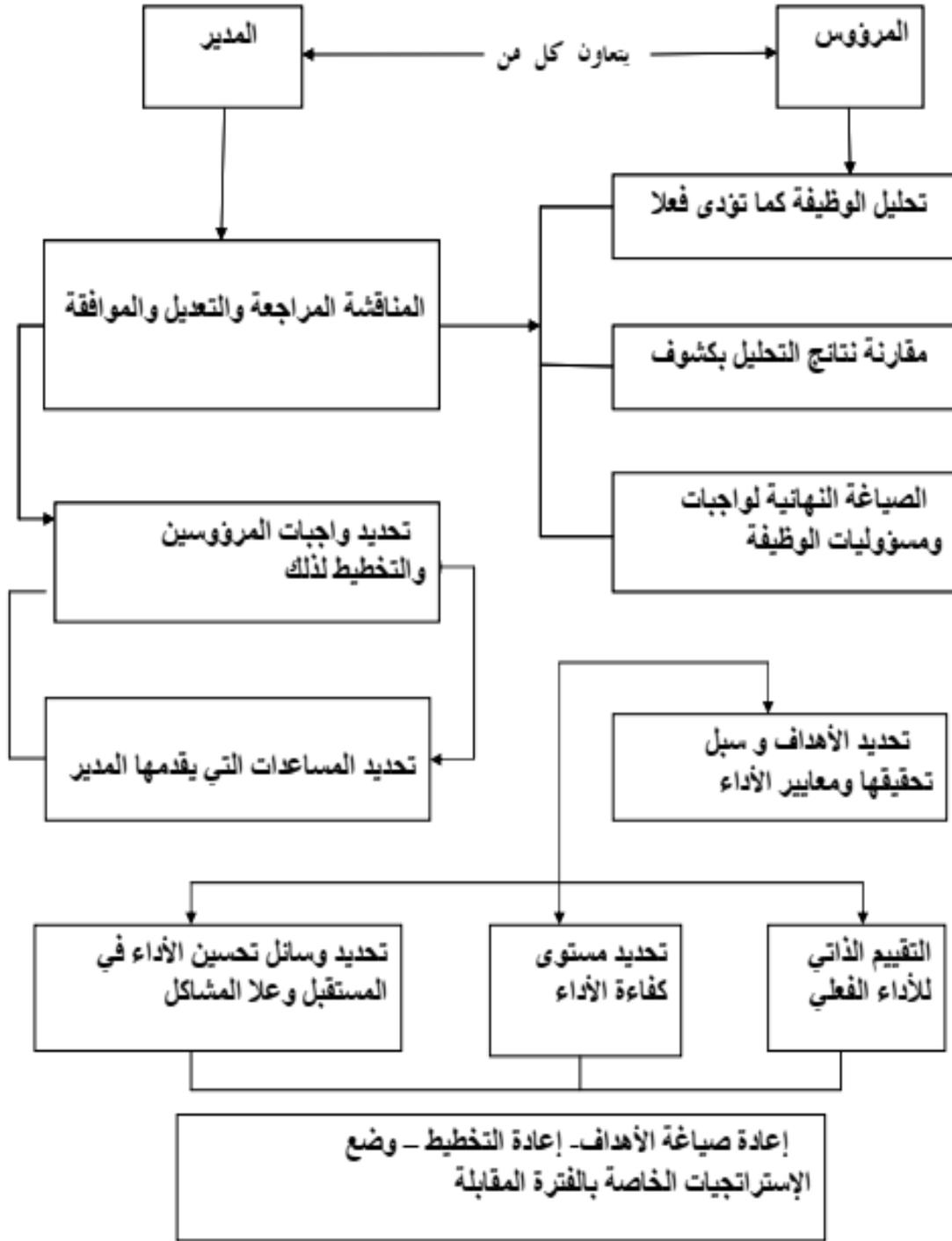
وفيما يلي نستعرض طريقة الإدارة بالأهداف:

#### طريقة الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>:

إن الطرق السابقة لتقييم كفاءة العاملين تعتمد على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير القياس وعن الحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشرك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعايره في الماضي والمستقبل، والشكل التالي يوضح الإطار العام لهذه الطريقة .

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 78-79.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 280.



المصدر : أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص281.

المطلب الثالث : تحسين اداء العاملين

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي ، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثمة تتجه عمليا تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء<sup>1</sup>.

تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛
- تقوم عمليات تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات؛

- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء؛
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد .

تعمل المؤسسة دوما على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعد على جوانب الضعف كالقصور في أداء العاملين، ليتم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء و من الأساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر:

أولا : الأداء الفردي

-تحسين القدرة : ان أداء المرؤوسين يعتمد على المؤهلات التي يمتلكها في مجال عمله و عليه تنمية هذه

المؤهلات ب :

\* التدريب و التعليم سواء داخل أو خارج المؤسسة .

\* حسن توزيع الأفراد على المهام و الوظائف حسب القدرات و المؤهلات .

<sup>1</sup> قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 32.

\* الملائمة أي تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف الهام التي يكون أداء الفرد مرتفعاً فيها .

\* توفير الموارد أي الوسائل المادية الضرورية لأداء أمثل .

- تحسين بيئة العمل : أي شروط العمل و ضمان الامن و السلامة للعاملين لتحقيق الاطمئنان و الراحة النفسية لهم .

- تحسين الدافعية : و ذلك ب

\* وضع الاهداف و المساهمة المرؤوسين في وضعها على أن تكون محددة و قابلة للقياس و متناسقة و طموحة و قابلة للتعديل .

\* تيسير الأداء : أي إدراك العقبات التي يواجهها الموظفون و ازالتها .

\* استعمال المكافآت و الجزاءات : أي ربط الانجاز بالمكافآت و الحوافز .

\* إشباع الحاجات سواء الحاجات النفسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية<sup>1</sup> .

### ثانياً : الاداء الجماعي

وَمَا أَنْ الْمَوْسَسَة تَسْعَى لِتَحْقِيقِ أَهْدَافٍ مَشْتَرَكَةٍ لِذَا فَعَلَى أَعْضَائِهَا التَّعَاوُنَ لِتَحْقِيقِهَا أَيْ أَنْ يَشْكُلُوا فَرَقَ عَمَلٍ تَتَّعَاوَنُ مَعًا وَ يَتَوَقَّفُ نَجَاحُ الْفَرِيقِ عَلَى مَدَى نَجَاحِ قَائِدِ الْفَرِيقِ فِي الْقِيَادَةِ ، فَالْقَائِدُ الْفَعَالُ هُوَ الَّذِي يَحْقِيقُ الْحَاجَاتِ الْاجْتِمَاعِيَةَ وَ حَاجَاتِ الْمَهَامِ وَ تَحْدِيدِ الْأَهْدَافِ عَلَى أَنْ يَتَّبِعَ الْقَائِدُ الْخَطَوَاتِ التَّالِيَةَ :

- توفير حوافز جماعية للفريق كالحوافز المادية و الثناء و التقدير إضافة إلى الحوافز الفردية.
- منح الفريق الحرية الكافية للممارسة مهامه بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض.
- وضع قواعد للسلوك و التصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية و تأثيراً على أداء الفريق و تشمل قواعد السلوك طرح الافكار و الآراء بحرية و الاعتراف بالأداء المرتفع و مكافآته و غيرها من القواعد السلوكية المحفزة للعمل لذا على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الفريق لتحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 198-199.

المبحث الثاني : أهمية الإتصال في المؤسسة

إن الاتصال هو ضرورة حتمية توجد في كل مؤسسة أو منظمة / هدفها خلق جو تفاعلي بين الأفراد أنفسهم أو بين المسيرين أو العمال ، أي كل فرد له دور هام سواء كان صغيرا أو كبيرا ، إذا نجد أن عملية الاتصال مادة تدرس و تقوم لرفع منتوجات ومخرجات و مدخلات أي مؤسسة ، و منه نجد أن الاتصال الإداري هو مجموعة من الأفكار و الأحاسيس و العواطف ، لأن الفرد هو مخلوق أي جهاز من الأفكار ، يخاف و يفرح و يغضب و يكره ، يضحك و يبكي ، يتعاون ، ينافس يفضل الكتمان أو الصراحة، كل هذا نلمسه من خلال اتصاله و التباين بين الأفراد في مستوى فهمهم للأمور ، فالمعاني هي لب الاتصال و جوهره.

المطلب الأول : . مفهوم الاتصال :

أولا : مفهوم الإتصال لغة

إن كلمة الاتصال Communication تنحدر من الكلمة اللاتينية communicare أي أن تكون في اتصال مع ... و تعني أيضا إيجاد واقع مشترك ، و من هنا يبدو أن كل اتصال هو العلاقة التي من خلالها تنقل الأفكار و الاتجاهات و التصورات و القيم و الأفعال بحيث تصبح تشكل شيئا مشتركا مع الآخر<sup>1</sup>.

ثانيا : من الناحية الاصطلاحية :

نجد ان لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته و لكل نظرتة و مفهومه لهذا المصطلح ، و يرجع ذلك الاختلاف الى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ .

كما يعرفه jaques durat بأنه الفعل الذي من خلاله يثري إثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة<sup>2</sup>.

هو أساس نقل الخبرات الانسانية من جيل إلى آخر حيث يتم من خلاله التبادل بين الأفراد في الأفكار و الآراء و المشاعر و الأحاسيس ، و الاتصال لا يعني تبادل الكلمات أو الالفاظ فقط بين الأشخاص ، بل يتعدى

<sup>1</sup> محمد مسلم ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2007 ، ص104-105.

<sup>2</sup> مازن سليمان الحوش " الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية ، 2006-005 ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، جامعة باتنة ، ص04.

ذلك ليشمل تبادل الصور و الرسومات و الأشكال .<sup>1</sup>

الاتصال ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و العوامل المؤثر على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و المعاني المختلفة و تفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة<sup>2</sup>.

أما " ألتون مايو Elthon mayo فقد عرفه كما يلي :

" الإتصال هو نقل الأفكار بين الأفراد و الجماعات تأتي طريقة كانت حتى لو كان الصمت سبيلها"<sup>3</sup>.

تعريف " نصيف فهمي منقريوس :

الاتصال هو عملية مشتركة بين طرفين من أجل توصيل فكرة أو معنى أو خبرة أو اتجاه معين من طرف تمثيله من أفراد أو جماعة أو مجتمع لتحقيق أهداف واضحة أو محددة .<sup>4</sup>

تعريف نبيل ابراهيم :

يعرف الاتصال على أنه : عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما .<sup>5</sup>

عرف " تشارلز كولي " Clcooley (1919) بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية و تم العلاقات الانسانية و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و الایماءات و الاشارات و نغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و الخطوط الحديدية و البرق و التلفون و كل التدابير التي تعمل بسرعة و كفاءة على قهر بعدي الزمان و المكان معا .

<sup>1</sup> http ps://mawdoo3.com الساعة 21:54 ، 2019/12/06

<sup>2</sup> http://www. djelfa.info/vb الساعة 22:00 ، 2016/12/06

<sup>3</sup> زويدة بوزياني " الاتصال في المؤسسة ، 2001-2000 ، مذكرة الماجستير في الأنثروبولوجيا ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة تلمسان ، ص 14 .

<sup>4</sup> عصام عبد الرزاق ، فتح الباب ، نظريات الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ط1 ، 2018 ، ص41 .

<sup>5</sup> عصام عبد الرزاق ، من نفس المرجع ، ص43 .

و يركز " ريتشارد دز (1928) على التأثير العقلي بقوله : " يحدث الاتصال حيث يؤثر عقل في عقل آخر ، فتحدث في عقل المتلقي خبرة متشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل و نتجت جزئيا عنها"<sup>1</sup> .

أما مللر (1951) فيرى أن الاتصال : " يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدي شخص ما يريد توصيلها الى مكان آخر أو شخص آخر " .

وبهذا فالاتصال لدى : " أندرسون (1964) يعني : " العملية التي تشيع أو تنشر ما كان قاصرا على فرد بين اثنين أو أكثر باستخدام رموز واضحة صوتية أو مرئية " .

ويشير " فرانك دانس " (1967) لأهمية الاستجابة ضمن الاتصال لقوله : " العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل و المستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الإستجابة "<sup>2</sup> .

إن الاتصال هو عبارة عن دورة نقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل عن طريق قناة معينة<sup>3</sup> .

للاتصال عدة تعريفات منها :

1. هو تبادل الافكار و الآراء و المعاني بقصد إحداث تصرفات معينة.
2. هو عملية تفاعل اجتماعي بين الناس في المجتمع sociale interaction .
3. هو عملية المشاركة sharing
4. هو عملية القاء للعقول Meeting Minds
5. هو عملية الفهم Understanding
6. هو الحصول على استجابة Getting response
7. هو عملية إرسال و استقبال معلومات من خلال الرموز Sending AND<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعيمة واكد ، مبادئ في علم الاتصال ، كوم للدراسات و النشر و التوزيع ، الجزائر ، د.ط ، من نفس المرجع ، ص08.

<sup>2</sup> نعيمة واكد ، من نفس المرجع ، ص08.

<sup>3</sup> محمد شريف بلعيد ، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية ، ترجمة ناصر ساعو ، باب الزوار ، الجزائر ، د.ط ، 2014 ، ص118.

أما الباحث " كارل هوفلارد " بأن الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين و على عكس ذلك يرى " إدوارد سبير " بأن الإتصال يشمل الحالات التي لا يكون فيها نقلا متعمدا للمنبهات ."

و هناك من يرى " ستيفز " بان الاتصال يشير أيضا الى التفاعلات .

أما " نوبرت وينر " الذي يعرف الإتصال بشك أوسع " يتشمن التفاعل بين الآلات ، فيقول بأن الاتصال بمعناه الواسع يتضمن كل الاجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على آخر ، أو جهاز على جهاز آخر<sup>2</sup> .

عرفه "بيرلو D.BERLO " الإتصال هو العملية التي يتم فيها نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من شخص لآخر "

كما تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الإتصال بأنه " أي سلوك ينتج عن تبادل المعنى " .

عرف روس R.ROSS على أنه : " عملية تنطوي على فرز و اختيار الرموز بطريقة عامة ، تساعد ( المستمع) المستقبل في حدود إطاره الفكري على تفهم ، و إعادة تكوين المعاني ، المحتوى في الإطار الفكري ، لمزاولة الإتصال ( المرسل) <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> الجحلول ، أيمان عبد الله محمد ، فن التعامل و مهارات الاتصال الفعال ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2015 ، ص 21.

<sup>2</sup> فوضيل ديلبو ، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية ، ديوان المطبوعات الجماعية ، الجزائر ، د.ط ، 1998 ، ص 19.

<sup>3</sup> فرحاتي لويوة ، الإتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية ، 2008/2007 ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، ص 08.

المطلب الثاني : خصائص الاتصال

1/ إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق ، و ليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية ، حيث يمكن أن يكون ابراز أحاسيس أو معاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة .

2/ إن الاتصال له مستقبل و مرسل ، و هدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل و لنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال .

3/ إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل و المستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالا كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الإتصال .

4/ يهدف الإتصال أيضا الى تحقيق التكامل و التفاهم بين المتصلين و هي من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة .

5/ يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت و تقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكون معنى أو قصد بعقل المستقبل يشبه المعنى الموجود يذهن المرسل و هي من الأهداف الرئيسية للاتصال ، حتى قبل الرغبة في حدوث آثار هذا المعنى في تصرفات المستقبل و نظرا لاختلاف التكوين البشري و شخصية و محيط الإنسان الضيق من شخص إلى آخر ، فيستحيل تطابق المعاني بين المرسل و المستقبل<sup>1</sup> .

6/ يتضمن الاتصال نقل المعلومات

و بذلك تبدأ عملية الاتصال عندما يحاول شخص ما تمرير و إيصال معلومات الى شخص آخر ، و يشكل عام فهناك اتصال كلما استطاع أي نظام و على الخصوص نظام حي ، أن يؤثر على نظام آخر بتغييره أو بتغيير حركته أو سلوكه انطلاقا من تمرير معلومة و عملية إيصال المعلومات تتم باستعمال رموز قد تكون خصية أو غير شخصية أو كليهما .

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، د.ط ، د.س ، ص ص 15.

7/ يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات الممثلة : تحتوي عملية الاتصال وفقا لهذا على عدد من المثيرات و المحفزات و المنبهات و تأخذ مثل هذه الإشارة صورة رسالة عندما يحددها الشخص في المعنى أو القصد.<sup>1</sup>

يتضمن الاتصال خلق معنى و ذلك من خلال نقل المعلومات متنوعة قد تكون بواسطة الطرق الكتابية أو اللغوية بهدف خلق تناسق بين الافراد من اجل ايصال أفكارهم كيف ما كانت ، لهذا نجد أن للاتصال خصائص متعددة و متنوعة لا يمكن الإلمام بها ، لأنها عملية مستمرة و دائمة .

### ثانيا : أنواع الاتصال

الاتصال في المؤسسة نوعان :

#### 01 الاتصال الرسمي :

و هو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الادارية من اجل اتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء آدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة .  
و تنقسم الأسس التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات و الاستقرار حيث يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الادارية الكبيرة الحجم .

يأخذ الاتصال الرسمي الشكل الكتابي في معظم الأحوال مثل : التقارير و الطلبات و الشكل الكتابي في معظم الاحوال مثل التقارير و الطلبات و الشكاوي و المراسلات الرسمية و غيرها و قد تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الأحيان كحالة اصدار المدير لأوامر شفوية الى مدير مكتبة أو مساعدة أو نائبه<sup>2</sup> .

#### 02 الاتصال الغير الرسمي :

من الملاحظ يوميا انتشار الأخبار و المعلومات و الشائعات في مختلف المؤسسات حول امور تتعلق بالافراد و أمور عامة ترتبط لميدان العمل و ما يتصل به و لا تخضع هذه الأخبار و المعلومات لاي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنقل عبر خطوط و مستويات التنظيم الرسمي ، دون قيوده ، فهي تنتشر من الأعلى الى الاسفل و بالعكس و

<sup>1</sup> ناصر دادي عيدون ، المرجع السابق ، ص ص 16.

<sup>2</sup> رضوان بلخيري ، مدل للاتصال و العلاقات العامة ، دار الجسور للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2014 ، ص ص 40.

افقيا دون أي حاجز مادي أو معنوي ، و غذا كان الاتصال غير رسمي مصدر الشائعات و الأخبار المبتورة و المعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء و على العلاقات الانسانية في المنظمة أو المؤسسة .

الاتصال غير رسمي تعبير تلقائي و عفوي من عدة مشاكل و قضايا ، و هذا النوع من التعبير يؤدي الى اشباع نفسي داخلي أسحن من الاتصال الرسمي .

يمتاز الاتصال غير رسمي من الاتصال الرسمي بسرعة و سهولة الانتشار ، حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث : شروط و عناصر الإتصال

#### أولا : شروط الاتصال

لا تتم عملية الاتصال و لا تحقق الغرض إلا اذا توافرت لها الشروط التالية :

1/ الوضوح : يجب أن تكون الرسالة أو مضمون الاتصال واضحا حتى يتمكن المستقبل من فهمه و بالتالي يوفر له القدر الأكبر من الفائدة ، و يتيح له الفرصة في تنفيذ عملية الاتصال و التقييد السليم بما يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة .

2/ البساطة : أن يتم بشكل مبسط ، قال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول الى مستقبله في أقصر وقت ممكن ، ليتم العمل بمضمون الرسالة أو الموضوع أو العلم به<sup>2</sup> .

3/ سلامة الوسيلة : و هي من أساسيات عملية الاتصال ، فإذا كانت الوسيلة سليمة خالية من العيوب أمكن أن يصل مضمون الاتصال بدقة في مستوى إدراك المستقبل ( المرسل اليه) لئلا تفسر بصورة خاطئة أو غامضة أو مغايرة لما يقصد أو يهدف اليه الاتصال .

4/ عدم التعارض : قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال و بالتالي يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بيه هذه ، بل ينبغي أن تكون متفقة في الغرض و الكيفية التي يتم بها الاتصال.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري ، المرجع السابق ، ص ص 37.

<sup>2</sup> أحسن لبصير ، دليل التسيير المنهجي لادارة الثانويات و المدارس الأساسية ، شركة دار الهدى للنشر و التوزيع ، الجزائر ، د.ط ، 2002 ، د.س ، 126-125.

5/ الملائمة : يجب أن يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف و من حيث التوقيت<sup>1</sup>.

ثانيا . عناصر الاتصال :

**01 الراسل :** و هو شخص مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر و هو في ذلك متأثر بطريقة فهمه و تفسيره و حكمة على هذه الأفكار ( أو ما يطلق عليه بالادراك ) كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته و خلفيته من المعلومات المتشابهة أو الممكنة أو ذات الصلة ، ( و هو ما يطلق عليه بالتعلم أو الخبرة المكتسبة) كما تتأثر الأفكار و المعلومات و المعاني التي لدى الراسل و المكونات الخاصة بالاهتمامات و الميول الشخصية للراسل .

**02 الرسالة :** و هي عبارة عن تحويل الافكار الى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين الراسل و المستقبل و تحويل الأفكار قد يأخذ أشكالا عديدة منها الرموز التالية : الكلمات ، و الحركات و الأصوات و الحروف و الصور و تعبيرات الوجه و الجسم ، إن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من الراسل و المستقبل<sup>2</sup>.

**03 الوسيلة :** على الراسل أن يختار الوسيلة أكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية على من يستقبلها و هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال ، فمنها المنطوق ( أو الشفهي) كالمقابلات الشخصية و الاجتماعات و اللجان و التلفون و الندوات و هناك الاتصالات المكتوبة كالخطايا و المذكرات و التقارير و المحلات .

**04 المستقبل :** يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة ( السمع البصر الذوق و اللمس ) و يختار و ينظم المعلومات و دلالات أن هذه العمليات الإدراكية و ما يؤثر فيها من عناصر الشخصية و الداعية و التعلم تحدد ما يفهمه و ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار .

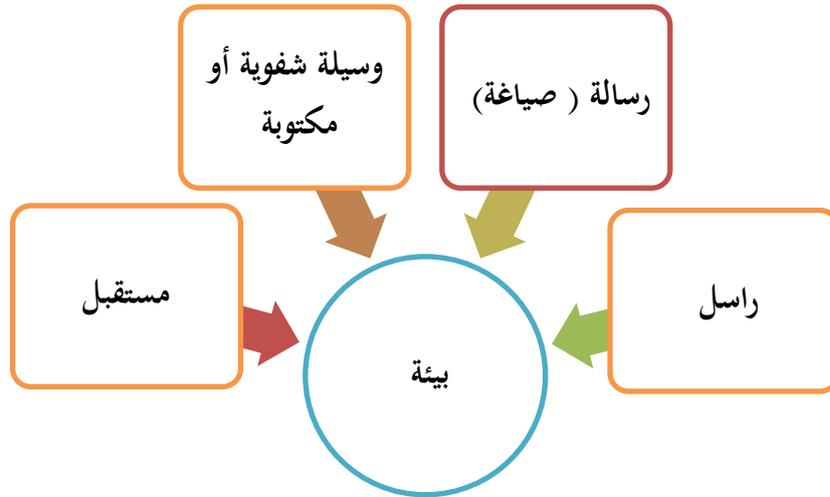
**05 الرد ( أو المعلومات المرتدة) و** يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات و ادراكه و فهمه و تفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات و هنا ينقلب المستقبل إلى راسل لرسالة معينة و مستخدما وسائل معينة و يتكرر الأمر في الارسال و الاستقبال .

<sup>1</sup> أحسن لبصير ، المرجع السابق ، ص126.

<sup>2</sup> أحمد ابراهيم حمزة ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015 ، ص ص 254.

**06 بيئة الاتصال :** يحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها فهناك أشخاص من آخرين محيطين بكل من الراسل و المستقبل و هناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال ، و أصوات و رموز و أماكن و علاقات كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يشوش على الإتصال .

شكل 1-2: عناصر الاتصال



أحمد ابراهيم حمزة ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015 ، ص ص 254.

## المبحث الثالث : نمط القيادة كوسيلة للتأثير في الأداء العاملين

## المطلب الأول : تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

إن التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه يرتبط أساسيا بعاملين يتمثل الأول في الخصائص الشخصية للقائد والثاني في أسلوب القيادة الذي يتبعه .

## أولا: الخصائص الشخصية للقائد:

يختلف القائد عن المدير أو الرئيس في عديد الجوانب تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- الديمقراطية وإشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات .
- الاعتماد على الحقائق المثبتة في إصدار الأحكام.
- القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف المختلفة.
- خلق مناخ للابتكار والإبداع وتقدير الأفكار الجديدة.
- العدالة والمساواة بين الموظفين.
- الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط والإشراف.
- المبادرة وتفويض السلطات بما يتلاءم مع إمكانيات المرؤوسين.
- القدوة الحسنة والقدرة على الاتصال والذكاء.
- المهارات الإدارية والفنية.
- القدرة على التأثير في المرؤوسين.
- تحمل المسؤولية والشجاعة والحرص على مصالح الأتباع.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، القاهرة: الدار الجامعية، 2009، ص 422

### ثانيا : نمط القيادة المتبع

يعتبر العامل الثاني المؤثر على المرؤوسين وعلى مناخ وثقافة المنظمة بصفة عامة وفيما يلي شرح لتأثير نمط القيادة على الأداء:

#### 1 - تأثير النمط التسيبي ( الفوضوي) على الأفراد:

- يقوم القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب إرباكا في الأداء.
- يقوم القيادة هنا أساسا على حرية المرؤوسين وتفويض أغلب السلطات لهم مما يسبب الإهمال والتسيب.
- يسبب هذا النمط شعورا بعدم الرضا لدى العاملين، لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة.
- يؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتولون الأمر والنهي داخل المنظمات خارج الأطر الرسمية.

#### 2 - تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد<sup>1</sup>:

- تؤدي الديكتاتورية داخل التنظيمات إلى ظهور أفراد يعملون على التزلف والتملق للقائد، وبالتالي يظهر الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل.
- المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط إن وجدت دون المشاركة لأراء المرؤوسين مما يشعرهم بعدم القيمة.
- يخضع القائد الديكتاتوري المرؤوسين إلى مراقبة فرعية لصيقة تؤدي إلى كرههم للعمل.
- تكون العلاقات هنا مبنية على الشك وعدم اليقين - انتشار جو يسوده الخوف والقلق والغضب.
- في حالة غياب القائد الديكتاتوري تحدث حالة من التسيب داخل المؤسسة.

#### 3 - نمط القيادة التشاركية وتأثيره على الأفراد:

- تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية.

<sup>1</sup> هابل عبد المولى، طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة. عمان : دار الكندي 2008 ص 67.

- إشراك العاملين يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة
- تقبل الآخر وسيادة النقد الإيجابي بين أفراد فريق العمل.
- وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير في الصالح العام بدل المصالح الشخصية الضيقة.
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية للتابعين.<sup>1</sup>
- شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والالتفاف حول القيادة.
- مما سبق نستنتج أن للقيادة الناجحة أثر إيجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل. فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:
- تحقيق أهداف المنظمة.
- تنظيم أكثر وضغط عمل أقل وراحة نفسية.
- كسب احترام ومحبة التابعين.

### أما بالنسبة للأفراد:

- كل فرد من فريق العمل يعرف ماله وما عليه نتيجة الرؤية الواضحة والتقسيم الجيد للعمل.
- يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وفي غياب القائد.
- يساهم العاملون بحل المشاكل باقتراح حلول إبتكارية وإبداعية لوجود الجو الديمقراطي في التسيير .

### بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين الخدمات المقدمة للجمهور .
- السمعة الجيدة.

<sup>1</sup> شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير . قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، 2012، ص ص 87-88.

- أداء حسن.

- تحقيق الأهداف المسطرة بجهد ووقت أقل.

كما سبق يتبين أن الأسلوب الديمقراطي في التسيير يعتبر الأنجع والأفضل بسبب التأثير البالغ للقائد على سلوك وتوجهات العاملين، وهو الأسلوب الملائم لبناء فريق العمل والتي تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين

من خلال ما تقدم من تفاصيل حلو كل من القيادة الإدارية وأداء العاملين يتبين لنا وجود علاقة قوية بينهما، فأداء العاملين متعلقة أساسا بالسلوك المتبع من طرف القائد .

### المطلب الثالث: ركائز القيادة الإدارية الداعمة لأداء العاملين .

تعتمد القيادة الإدارية على مجموعة من المهارات والوظائف التي تمكن من بناء سلوك إيجابي لدى المرؤوسين، وفي مسعى تحقيق الأداء العالي للعاملين لهم، وتتركز أساسا على جملة من الركائز والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الانجليزية Touche Human أي اللمسة الإنسانية والتي تعنى:<sup>2</sup>

#### 1. استمع إليه. H : Him Hear

والتي نقصد بها قيام القائد بالإنصات والاستماع إلى آراء ومقترحات المرؤوسين، وهذا بدوره يدعم انتماءهم إلى المنظمة .

#### 2. احترام شعوره. H. feeling his Understand.

بمعنى أن يقدر القائد مشاعر ورغبات المرؤوسين ويحترمهم، وهذا يحسن من مستوى التوافق والانسجام في المنظمة .

#### 3. حرك رغبته. M. desire his Motivate.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص426.

<sup>2</sup> عساف احمد بن عبد المحسن ، مهارات القيادة ، www. Islam way. com

فعلى القائد أن يعمل على دفع وتحفيز المرؤوسين وتعبئة طاقاتهم وتوجيهها لأداء المهام بفعالية .

#### 4. قدر مجهوده . A appreciate his efforts

يعد هذا العنصر من الأساسيات الداعمة لأداء العاملين، بحيث أن مكافأة القائد للمرؤوسين سواء ماديا أو معنويا يرفع من مستوى الأداء لديهم .

#### 5. مده بالأخبار : N News him

بحيث أن اتصال القائد بالمرؤوسين واطلاعهم بمجريات الأحداث يعزز الثقة بينهم .

#### 6. دربه : T Train him

إذ يجب على القائد أن يتملك مهارات تمكنه من تنمية قدرات مرؤوسيه وتدريبه وهذا بدوره ينمي الشعور بالراحة والاستقرار .

#### 7. أرشده : O Open his eyes

تعد عملية الإرشاد من المحاور الأساسية للقيادة الإدارية غذ تسمح بتوجيه وتعبئة طاقات المرؤوسين في اتجاه تحقيق الأهداف وذلك من خلال توضع مجريات العمل وتبسيطها لتمكينهم من إدراك سبل أدائهم والقيام بها .

#### 8. تفهم تفردته : U Understand his uniqueness

بحيث أن المرؤوسين مثل سائر البشر يتأثرون بمؤثرات خارجية متعلقة بيئة العمل او الحياة الاجتماعية له، وكذا مؤثرات داخلية "ذاتية" وهذا ما يولد الشعور والرغبة بالتفرد، وعلى القائد ان يتفهم هذا الشعور ويساند المرؤوسين وذلك بحق جودة حياة العمل وتنمية السعادة فينا .

#### 9. اتصال به : C Contact him

فالقياة الإدارية عبارة عن تفاعل بين القائد والمرؤوسين وهذا ما يتطلب وجود اتصال مستمر لبناء التوافق والتطابق بينهم .

## 10. كن صادق H : honest Be

يعتبر الصدق العنصر الفاعل في بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين وهذا الأخير تسمح بتعزيز التطابق وأداء العاملين .

وعليه تعد هذه الركائز كتأكيد على أهمية اعتماد أسلوب قيادي مناسب للتأثير على المرؤوسين والرفع من أداء العاملين وهذا ما يطرح تساؤلات حول النمط القيادي المناسب في ظل الرفع من أداء العاملين .

### أولاً: علاقة درجة الحرية الممنوحة في القيادة الإدارية بأداء العاملين .

تعد القيادة الإدارية عملية تفاعل يتم من خلالها تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، أي في شكل علاقات ثنائية، أي توجد سمات خاصة لكل علاقة ولا يمكن تعميم الجزء على الكل، ويعتمد أداء العاملين بدرجة كبيرة على أسلوب تعامل القائد مع المرؤوسين ومدى السلطة التي يعتمدها والحرية التي يمنحها في اتخاذ القرارات .

## 01 النمط الأوتوقراطي

تتسم القيادة الأوتوقراطية بالنزعة الفردية في اتخاذ القرارات والأحجام عن تفويض الصلاحيات ووضع السياسات، وتحديد أوجه النشاط والفعاليات بشكل فردي إذ تتجلى خصائصها فيما يلي :

### الخصائص الايجابية: وتمثل في:<sup>1</sup>

- ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرارات فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية، فتكون السلطة في يد القائد بصورة مطلقة؛
- يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال فكلتمته هي القانون يأمر فيطاع دون منافسة؛
- لا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها ويتوقع من العاملين معه الطاعة وتنفيذ أوامره وتعليماته التي يصدرها؛
- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكيم العاملين؛

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 80.

• القائد لديه حضور قوي يمنح من خلاله الشجاعة للأفراد الجدد والنصيحة للأشخاص الضائعين (توجيه العاملين).

• القائد يرقى من هم مخلصون له ويؤدون أعماله

• القائد لا يتراجع في قراراته.

وعليه القيادة الأوتوقراطية تكون مؤثرة للغاية على أداء العاملين عندما تكون المجموعة الخارجية عن نطاق السيطرة، وعندما تقوم بقدر ضئيل من العمل أو لا يقوم بشيء على الإطلاق و في مثل هذه الحالات توفر القائد الأوتوقراطي صيحة إفاقة لأعضاء الفريق بأن كل فرد مسؤول من جمل جزء من عبء المؤسسة .

### الخصائص السلبية: وتتمثل في

• احتكار السلطة في يد القائد؛

• عدم التسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها؛

• امتثال المرؤوسين يرجع إلى خوفهم الدائم من العقاب؛

• يقوم القائد بتحديد العلاقات بين الأفراد ويشبه بالرأي؛

• التأديب وحتى الطرد للعمال المقصورين

وعليه أفراد الجماعة يكونون سلبيين وعلاقتهم ضعيفة اتجاه قادتهم وبذلك ينخفض أدائهم إلى أدنى

مستوى .

### 02 النمط الديمقراطي.

إن القائد الديمقراطي يتيح للآخرين الاسهام بالرأي ويؤكد على اهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى

لرفع معنوياتهم ويشر حماسهم ويتيح فرص التعامل بينهم وعليه فهذا النمط القيادي يتسم بالسّمات التالية<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> حظير كاظم حمود، " إدارة الموارد البشرية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط2، 2009، ص386 .

الخصائص الايجابية وتمثل في :

- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على جماعة؛
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقا لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوي العليين.
- غرس روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين.
- بروز القيم الايجابية وظهور ثقافة منظمة قائمة على تعزيز السلوك الايجابي الهادف لنجاح المنظمة
- زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج مطمئنة .
- وعليه فاستخدام القيادة اليموقراطية نتاجها اعتماد الأفراد على بعضهم البعض أثناء العمل حيث يكون مضمونهم الأداء العالي للعمل وبكفاءة وفعالية بعيدا عن الاستياء والثورة .

الخصائص السلبية: وتمثل في :

- الحاجة إلى التنسيق الفعال بين العاملين
- القائد ليس على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع التعامل مع النواحي غير الملموسة
- السماح بتوجيه الانتقادات لكن صعوبة تصحيحها
- التعاون المتبادل بين العمال يخلق لهم قوة منافسة
- وعليه في ظل هذا النمط تنخفض قدرات وإمكانات الأفراد ولا يستطيعون إظهار مهاراتهم الشخصية وابتكارهم وبالتالي ينخفض مستوى أدائهم داخل المنظمة .

### 03 النمط الحر (التسيبي)

تتسم القيادة الحرة باعتماده على أسلوب القيادة الحرة من خلال تنازل القائد عن دوره في السلطة اتخاذ القرارات إذ يعطي الحرية المطلقة لكل فرد دون أي تدخل منه إذ انه يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد ولذا هذا النمط يتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup> :

الخصائص الايجابية وتمثل في :

- ارتفاع الروح المعنوية للعمال بسبب الحرية المطلقة
- الانتماء والولاء للجماعة ينمو ويزيد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابي
- قلة توجيه العاملين يدفعهم إلى استخدام طاقاتهم الإبداعية
- إعطاء الحرية الكاملة لمروؤسيه في انجاز المهام المناطقة بهم دون أدنى تدخل من القائد .

إن نمط الفوضوي يسوده العلاقات الطيبة بين الأفراد مما يخلق جو من الصداقة والمحبة ويضع قنوات اتصال بينهم، بالإضافة إلى أن علاقاتهم بالقائد تمتاز بالحرية والتلقائية هذا ما يدفع ويشجع العمال داخل المنظمة على الداء العالي ويقلل من العداوة والمشاكل بينهم .

ثانيا: الخصائص السلبية: وتمثل في:

- اللامبالاة في العمل.
- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة في الحضور للعمل مما يسبب نوعا من التسيب والفوضى.
- عدم القدرة على اتخاذ القرار والتطبيق اللوائح والقوانين.
- التهرب من محاولة إبداء الملاحظات حول العديد من الأمور.

<sup>1</sup>خضير طازم حمود، " إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص309.

- يعتبر هذا النمط من القيادة غير مجدي حيث لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة مما يخفض من مستوى أدائهم .

ثانيا : علاقة درجة المشاركة و المشاورة الممنوحة في القيادة بأداء العاملين .

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين الأداء، لكن الموارد الكثير أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية لذا يلعب القادة الإداريون دورا كبيرا في إسهام المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وذلك لتوصل إلى أداء أعلى :

### 01 : النمط التشاركي .

يسعى القائد إلى تحقيق العدالة والمساواة وتوجيه متطلبات العمل وكذا محاولة تخفيض الصرامة داخل المنظمة ويميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

الخصائص الايجابية: وتتمثل في :

- التعاطف والتعاون بين العاملين فيما بينهم إلى أقصى حد .
- الانسجام بين العاملين والاهتمام بهم .
- تلبية حاجات ورغبات العمال داخل المنظمة ومعاملتهم بطريقة جيدة .
- التقدير المتبادل بين العاملين إن هذا النمط يساعد العمال على المشاركة في جميع القرارات والمسؤوليات والصلاحيات والممارسات مما يدفعهم على تقديم جل ما لديهم وبالتالي الرفع من أدائهم .

الخصائص السلبية: وتتمثل فيما يلي :

- تركيز العمال على العلاقات الإنسانية وتجاهل الأعمال الموكلة إليهم .
- التعاطف الإنساني يصعب من اتخاذ القرار .
- تجني المعارضة بين العاملين يؤدي على التعقيد لأن الانسجام يكون سطحي والصراعات كامنة .
- عدم حسم القرارات في مجالات مختلفة يسبب عدم اتفاق أغلبية الجماعة .

<sup>1</sup>خضير طازم حمود، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص310.

- عدم الإرضاء الجماعي وإحداث التغييرات يستهلك وقتا كبيرا .
- إن إتباع هذا النمط من طرف العاملين والقادة يؤدي بهم على التدخل في جميع المواضيع وإثراء جدالات وصراعات وعدم اتفاقهم على الرأي مما يدفعهم لحل المشاكل والبعد عن الأداء العالي .

## 02 نمط المشاورة.

يسعى القائد على خلق النقد بينه وبين المرؤوسين ويحرص على استشارتهم ويفسح لهم المجال في إبداء آرائهم ومفتوحاتهم حول عدة قرارات تكون في مجملها متعلقة بقرارات المؤسسة ومن هذا المنطق يتميز هذا النمط بالخصائص التالية :<sup>1</sup>

### الخصائص الإيجابية: وتمثل في :

- استفادة القائد من مقترحات العاملين؛
  - خلق جو من الحوار بين القادة والعاملين؛
  - عدم شعور العمال بالتهميش من طرف القائد؛
  - سماع القائد للعمال يشعروهم بالانتماء؛
- إن اعتماد هذا النمط من القيادة يجعل العمال أكثر رغبة في الإثراء لمقترحاتهم ويشجعهم إلى إبداء مهاراتهم وكفاءاتهم الذي يثمر منه أداء عالي ونجاح مستمر للمؤسسة .

### الخصائص السلبية: وتمثل في :

- الاستماع للعمال لكن عدم اخذ قراراتهم بعين الاعتبار .
- عدم رغبة العمال في التعبير عن مقترحاتهم لانهم يعتبرونها غير جديرة بالذكر .
- إعطاء الأولوية لمقترحات القائد حتى ولو تعارضت مع رغبة العاملين في حد ذاتها ؛
- عدم معرفة العامل لمصير قراره لذا يجذب إبقاءه لنفسه .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، " إدارة الموارد البشرية ، " مرجع سبق ذكره، ص 310 .

• إن إتباع هذا النوع من الأنماط يجعل العامل يعتبر نفسه محطة استهزاء أمام أصدقائه من العمال، وهذا ما يدفعه إلى عدم المبادرة في إلقاء مقترحاتهم ويشعره بعدم الراحة مما ينتج عنه اندثار في أدائه.

- التقصير في محاسبة المشرفين إن عدم وجود أي نوع من المساءلة أو المحاسبة إداريا بالنسبة للمشرفين القائمين بوضع تقارير تقييم أداء العمال تحت رئاستهم قد يؤثر على نتائج التقييم .

-تملق العامل لرئيسه المشرف قد يتأثر المشرف على التقييم بالعلاقات الشخصية مع العامل الخاضع للتقييم إذازدادت عن حدها أو تجاوزت مستوى معين وبالتالي فإن نتائج التقييم تكون غير موضوعية وغير دقيقة.

### المطلب الثالث : العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي

لا يمكن التصور ان هناك عملا يمكن ان يتم دون اتصال، أو تغيير يمكن احداثه دون اتصال سواء كان شخصي او غير شخصي، مباشر أو غير مباشر، ولا يمكن تصور منظمة دون عملية اتصال، فعند التخطيط لا بد من الاتصال، كما أن الاتصال جوهر ومحور عملية التوجيه حيث ان اصدار التوجيهات والتعليمات والأوامر والقرارات في حد ذاته غير كافي، بل المقصود هو ايصالها وفهمها، كما أن التوجيه الشفهي هو في حقيقته عملية اتصال، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والاهداف والنظم سواء عند وضعها او نقلها الضمان استمرار وتسيير الاعمال وادارتها وتحقيق التعاون والفهم المتبادل بين الأطراف المعنية.<sup>1</sup>

ومن ناحية أخرى نجد ان لوظيفة الاتصال داخل المنظمة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ذلك لان الاتصال يتضمن نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات الإنجاز العمل ومتابعة سيرها لتحقيق اهداف المنظمة.

ويتضح تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي من خلال التفاعل بين مختلف افراد التنظيم والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ( اتصال من اعلى الى اسفل) او بين المرؤوس والرئيس ( من اسفل إلى الأعلى). - الاتصال النازل la communication descendante : أي الاتصال من الأعلى الى الأسفل او الاتصالات النازلة من مستوى اداري الى مستوى اداري ادني منه وهو من الاتصالات الأكثر شيوعا يتم من خلال تمرير القرارات والأوامر والتعليمات من اعلى الهرم الى القاعد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره ص 158. - محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين (أس أساسيات وسلوك)، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والطبع، ص 237.

<sup>2</sup> - فوزي بومنجل، الاتصال في التنظيم - مقارنة بنائية وظيفية-، ص 471.

ويلخص كاتز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر والتعديلات الخاصة المرتبطة بالعمل. - المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المؤسسة. - المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلاً. - التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين. - المعلومات التي تهدف إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرتها المنظمة، ويحتوي الاتصال النازل على وظائف مهمة هي:

- توجيه المرؤوسين واعطائهم تعليمات خاصة بالعمل. - شرح طريقة أداء عمل المرؤوسين وعلاقته بباقي اعمال المنظمة.

إعطاء معلومات للمرؤوسين عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل. - إعطاء معلومات للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في الأداء ونقاط الضعف في الأداء. - تحديد اهداف وسياسات العمل للمرؤوسين. - نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

ويتضمن الاتصال النازل أنواع متعددة هي:

أتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات: حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والاهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة والغير مطلوبة من أمور، فهي تعطي اتجاهها معيناً للعمل للمستويات الأدنى، ومن الأمثلة عن ذلك الرسائل التي توجه الى كافة العاملين لتحسين أدائهم وتنبههم إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة .

بتعليمات العمل: وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية انجاز الأعمال من قبل العاملين، وكيف ترتبط الوظائف بباقي الأنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات والتوجيهات الخاصة بمنح اجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها

ج-الإجراءات والممارسات: وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي، ومن الأمثلة على ذلك الخطوات او الإجراءات اللازمة لمنح اجازة الموظف لمدة سنة من دون راتب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رزيقة صحراوي ، الإتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم سياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015 ، ص 95.

د-التغذية العكسية للأداء: وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد من المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين او المسؤولين، ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم: وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها. وتبني ذلك علاوة على الاتصال أفكار عقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازها، ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات او نتائج استثنائية.<sup>1</sup>

ومن الوسائل المتبعة لتحسين الاتصالات النازلة نجد:

- أن يكون لدى المدير او الرئيس قناعة كبيرة بان الاتصالات تشكل جانبا هاما من

عمله - أن يسعى المدير باستمرار لاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وخاصة

المعلومات التي تهم العاملين. - ان يخطط الرئيس بوعي للاتصال. - إيجاد وبناء ثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات

وعليه يمكن القول بان الاتصال النازل له دور فعال تحسين الأداء الوظيفي من خلال مساعدة المنظمة على تزويد العمال او المرؤوسين بالتعليمات والتوجيهات، كذلك الأسس والمعايير المسندة وهو يزود المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بسياسة المنظمة وافكارها وملامح ثقافتها العامة، ويساعد كذلك على فهم وتوضيح افضل لأهداف المنظمة، ويكون الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاجتماعات، جريدة المنظمة، لوحة المعلومات، الهاتف... وغيرها.

والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من الموظفين أكثر وتبادل الآراء وتكوين وتقييم الفرد مع خلق الدافعية وتحقيق الرضا في العمل من خلال المعلومات المرتبطة بالأداء وتوضيح اهداف المنظمة وهذا ما يعكس لنا قيمة الاتصال النازل وضرورته

<sup>1</sup> رزيقة صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

في المنظمة من حيث تسيير مختلف نشاطاتها وضبط علاقات الفاعلين فيها عن طريق كسر العوائق والحواجز الموجودة وإعطاء فرصة للعاملين للأداء باقتراحاتهم وآرائهم والمشاركة في كل ما يتعلق بالمنظمة.

### 2-الإتصال الصاعد: La communication ascendante :ان التنظيم الجيد والفعال

في أدائه يحتاج الى جانب الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعد من اسفل الى اعلى تنظيم ( من المرؤوسين الى الرئيس يستخدم هذا النمط من الاتصالات بكثير من جانب الادارة الدنيا وتأتي مكملة للاتصالات النازلة، وتبرز اهميته في كون المرؤوسين يقومون باستقبال التعليمات والأوامر فقط، بل أن موقعهم يجعل القدرة على ارسال المعلومات التي قد تكون من المرؤوسين من الإدارة الدنيا الى الإدارة الوسطى، ومن الإدارة الوسطى الى الإدارة العليا.

الاتصالات الصاعدة تتمثل في عملية نقل المعلومات والاخبار وتقديم الطلبات والمقترحات والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالآراء الجيدة له إلى الأعلى، واذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا وانتشارا داخل التنظيم الإداري، فان الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها أهمية، اذ تساعد ادارة التنظيم على ادراك مدى تقبل وفهم مضمون الرسالة والمعلومات التي تنقلها قنوات الاتصال النازلة، كما تعكس مدى اهتمام المرؤوس في مختلف أجزاء واقسام التنظيم لتحقيق مبدأ التفاعل والتكامل، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة، كما أنه يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الأداء بالمشاركة، وتساعد على امداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، فتكون قرارات الرؤساء واقعية وسليمة، كما تمكن الرئيس من التعرف على العوائق العملية وتكشف له نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رزيقة صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

### خلاصة الفصل :

يمكن القول أن أداء العاملين هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعززه من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة.

إن تقييم أداء العاملين له الأثر الكبير على أداء المنظمة، وكذلك وضوح الأهداف، ومعايير أداء العاملين يجب أن تلقى المساندة والتعزيز من قبل المدراء بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وحاجات العاملين المشتركة والمتسقة مع بعضها البعض.

إن تعدد الطرق المعدة لتقييم أداء العاملين لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في التقييم وغنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف.

ونظر لصعوبة عملية تقييم أداء العاملين وتعتها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع بالإنتاجية غير الملموسة يأ العمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل العمال الإدارية.

وعليه يجب أن ندرك بوضوح أن هناك علاقة وثيقة بين أداء العاملين والقيادة الإدارية وان الفرد العامل بحاجة إلى تقدير الغير بجهده على اعتباره من الأمور الأساسية التي تساهم في إشباع حاجات الأفراد.

## الفصل الثالث :

دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء  
سونلغاز

تمهيد :

سنبدأ في هذا الفصل بتعريف عام للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "SONALGAZ". و سوف

نعرف كذلك مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت . SADEG

المبحث الأول : تعريف بميدان المؤسسة

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز : سونالغاز تأسست سنة 1969 م بعد ما كانت تسمى " شركة

كهرباء و غاز الجزائر " (E.G.A) ، التي انبثقت عن القوانين الفرنسية سنة 1947.

إن المهمة الأساسية لشركة سونالغاز من خلال مراكزها الكهربائية ، و شبكاتها و مراكزها التحويلية تتمثل

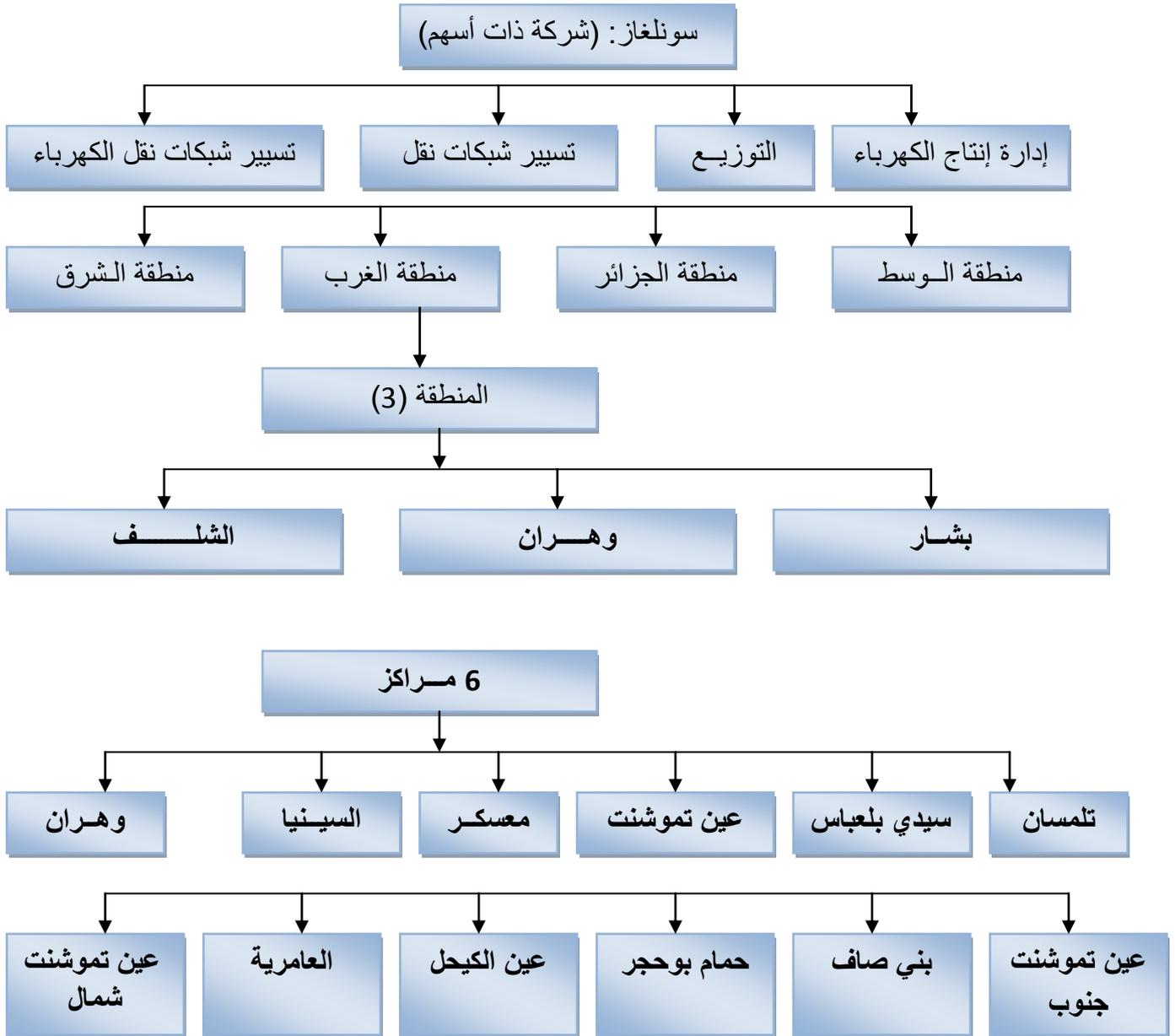
في تزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية و الغاز الطبيعي التي أصبحت من الأشياء الضرورية لتطور النشاط الاقتصادي

و التطور التقني لرفاهية الزبون أو المستهلك الجزائري .

المطلب الثاني : أهداف شركة سونالغاز و مهمتها .

إن شركة سونالغاز هي شركة عمومية ، ذات طابع صناعي و تجاري تقوم بتزويد أو بالأحرى بيع الطاقة

الكهربائية و الغاز الطبيعي للمواطن أو الزبائن من خلال المناطق التالية:



المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب

المطلب الأول : ماهية شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب ( فرع : عين تموشنت )

الفرع الأول : تقديم شركة التوزيع

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب هي شركة مساهمة و فرع في المجمع مند ديسمبر 2005 برأسمال قدره 25 مليار دينار جزائري و عاملين يبلغ عددهم 4400 عونا في سنة 2006 و تغطي عمليا كافة الغرب الجزائري تتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي و الغازي الذي يتقدم به الزبائن و المستعملون مع ضمان حسن السير ( القيادة ، الإستغلال، الصيانة و تطوير شبكات نقل الكهرباء التي تغطي طوال قدره 78.967 مليون كم / سا في الجهد المتوسط و المنخفض و شبكة الغاز التي تغطي بدورها 286.9000 كم من الضغط بين المتوسط و المنخفض ) و تستند سونلغاز الغرب للتوزيع على إعادة تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري و تنميته و اهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة و تتولى الإشراف و المراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

الفرع الثاني : تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت DDAT و مخططها التنظيمي

مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت تعتبر واحدة من المؤسسات التي تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب " SDO " حيث أنها تشرف إلى تسيير التقني و التجاري لشبكتي الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية كما أنها تتمتع بذمة مالية و معنوية . تغطي المديرية احتياجات ثمانية دوائر بشبكة الكهرباء و الغاز عين تموشنت غ، ( بني صاف، حمام بوحجر ، عين الكيحل، عين تموشنت ) ش ( ، عين الأربعاء ، العامرية ، ولهاصة ) حيث أنها توظف 300 عون من جميع الفئات المهنية و هي مهياً بستة وكالات تجارية و ثلاثة مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة أخرى في الغاز. حيث تشغل ما يقارب 2700 كلم من شبكة الكهرباء و 679 كلم

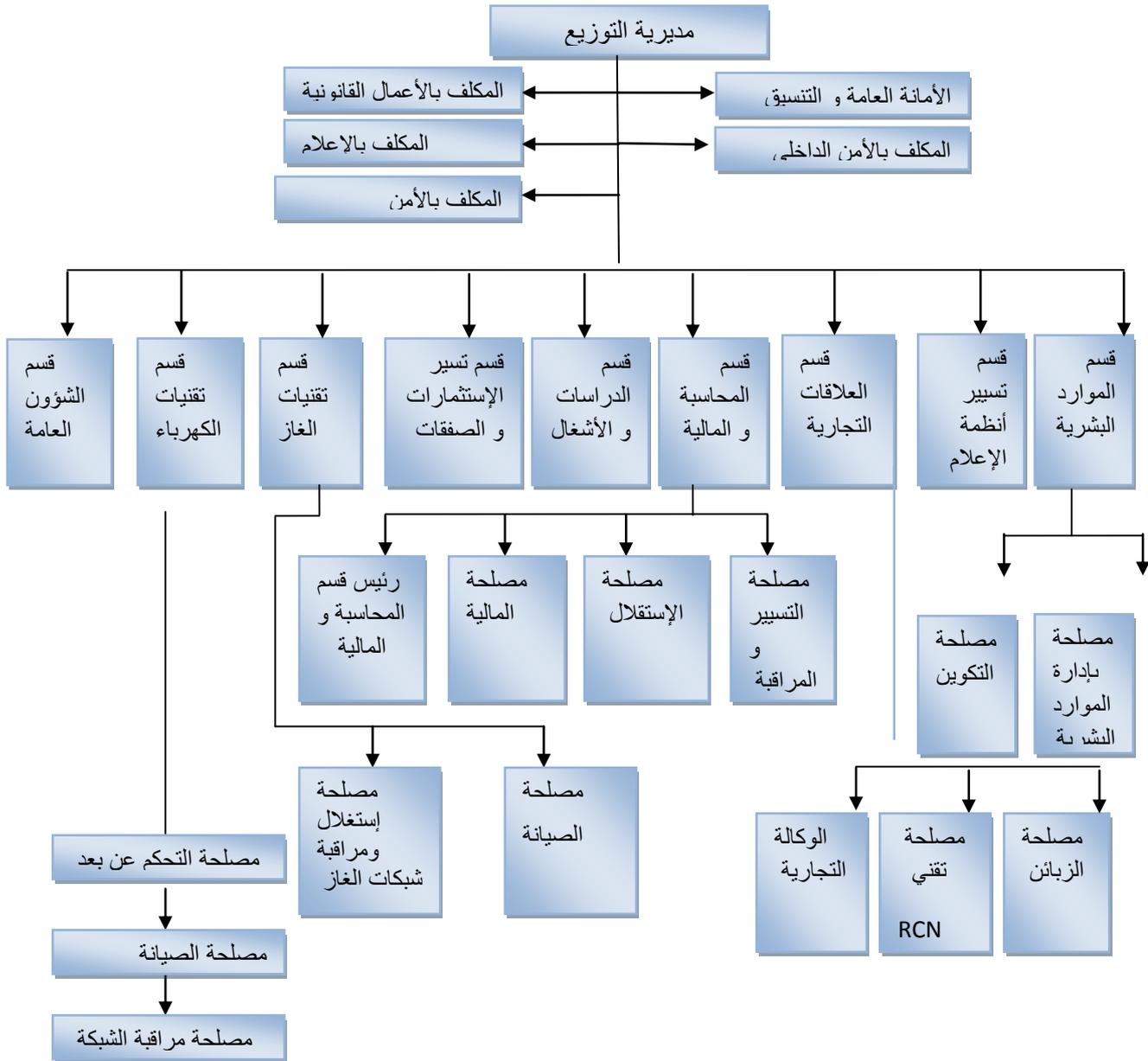
من شبكة الغاز. كما أنها تضم حوالي 38749 زبون في الغاز و 92109 في الكهرباء. إن للمديرية دورا أساسيا و المتمثل في ضمان توزيع الطاقة و الإستفادة منها و تموين الزبائن بها في أحسن الظروف.

أصبحت تسمى مديرية التوزيع للكهرباء في سنة 2019 بـ SADEG

Société algérienne de distribution de l'électricité et de gaz

المطلب الثاني : مخطط تنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت



مدير التوزيع : هو المسؤول الأول عن كل الشركة مستواها الداخلي و الخارجي :

الأمانة العامة و التنسيق : حيث تتمثل مسؤولياتها في:

➤ استقبال البريد الوارد و الصادر و تسجيله و ترتيبه.

➤ إنجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة

➤ استقبال الزبائن و توجيههم

➤ متابعة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير مدير المؤسسة بها.

➤ الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت من داخل أو خارج المؤسسة.

➤ تلقي الإلماء و نقل المراسلات الخاصة بالعمل.

المكلف بالإعلام : يمثل المديرية العامة على المستوى المحلي (الوطني ) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية

و تحسيسية حول نشاط المؤسسة و المتمثلة في:

➤ المشاريع و الإنجازات.

➤ تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء و الغاز.

➤ تحسين صورة المؤسسة على المستوى العالمي (صحافة، إذاعة ) من خلال الرد على المقالات المسيئة

للمؤسسة .

➤ المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.

المكلف بالأمن:

- متابعة حوادث العمل المهنية .
- وضع لوحات المعلومات و التقارير للمديرية.
- المشاركة باسم المديرية في مجال حماية الصحة و السلامة و البيئة مع الهيئات المختصة المحلية.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية
- الإشتراك في عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن.

المكلف بالأمن الداخلي:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة لأمن الداخلي .
- السهر على مطابقة مخططات أمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية.
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية.
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في البنى التحتية المحروسة.
- ✓ قسم الدراسات و أالشغال : يقوم المكلف بهذا القسم بتنفيذ الدراسات و أالشغال المتعلقة ب:

➤ طلبات مصلحة التوصيات الجديدة. RCN

➤ تنفيذ الأعمال في إطار برامج الدولة.

➤ أعمال الصيانة الكبرى . و ليتمكن هذا القسم من تنفيذ الأعمال بالنسبة ألي زبون يجب إنشاء ملف

يضم ما يلي :

➤ طلب خطي .

➤ استمارة المعلومات.

➤ مخطط الوضعية.

➤ مخطط الكتلة.

### ✓ قسم تقنيات الكهرباء

أ. مصلحة التحكم عن بعد : تقوم بتسيير الشبكات الكهربائية عن بعد

ب. مصلحة الصيانة الكهربائية : تقوم بحماية الشبكة الكهربائية و قياسات المحالط الكهربائية.

ج. مصلحة مراقبة الشبكات الكهربائية : تقوم بتسيير محالط الكهرباء و صيانة الشبكة ذات ضغط.

### ✓ قسم تقنيات الغاز :

هذا القسم يحرص على تهيئة شبكة الغاز و جعلها دائما في حالة جيدة و ذلك بالصيانة المستمرة و يحرص

على تقديم أحسن جودة و استمرارية الخدمة بتدخلاتها الموفقة في جميع قنوات الشبكة و المتمثلة في :

•القنوات الرئيسية.

• التوصيات

• . التوصيات العمودية بالنسبة للعمارات.

و يتكون هذا القسم من

أ. مصلحة مراقبة استغلال الغاز و تطوير الشبكة:

➤ إحصاء الشبكات الغازية

➤ متابعة الشبكات القديمة و الجديدة على مستوى الحاسوب و الخرائط.

ب. مصلحة الصيانة :

هذه المصلحة على صيانة الشبكات و المعدات الغازية و الإبلاغ عن كل التسربات التي تقع على مستوى أنابيب الغاز، و كذلك منع تأكسد الشبكة الحديدية بنوعين من الحماية كل واحد منها يكمل الآخر ( الحماية الفعالة و الحماية الغير فعالة) .

ج. مصلحة استغلال الغاز:

هذه المصلحة مكلفة بجعل الشبكة دائما في حالة جيدة بالإضافة إلى جعل العمال يشتغلون في كامل الحماية و ذلك لتمكينهم من اكتشاف التسرب المحتملة بمساعدة مخطط تنظيمي لشبكة الغاز و تتمثل مهمتها في:

• قطع و إرجاع الغاز.

• مراقبة العدادات محل الشك .

• تصليح التسرب الموجود قبل و بعد العداد و كذلك على مستواه

• قطع الغاز في حالة عدم تسديد الفاتورة أو في حالة تسرب على مستوى التوصيلات أو على مستوى

الشبكة في حالة الأشغال.

✓ قسم المحاسبة و المالية :

أ. رئيس قسم المحاسبة و المالية : هو المسؤول عن المصالح الثالثة حيث تتمثل مهمته في:

- جمع الإيضاحات فيما يخص الشبكات
- .مسؤول عن الميزانية و كذا جدول حساب النتائج الخاص بالمؤسسة.
- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية.

ب. مصلحة المالية

- دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار و الاستغلال.
- ترتيب الموردين و الزبائن و التكفل بعمليات الفوترة لكل مورد.
- متابعة و مراقبة العقود و التفاريقات المتعامل بها مع الموردين.
- التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال و الاستثمار لكل شهر.
- مراقبة وضعية الرصدة الحسابية.

ج. مصلحة الإستغلال:

- إنجاز قيود التنازل ما بين الوحدات.
- مراقبة أجور العمال.
- مراقبة الاستثمارات و حساب الإهلاكات.
- مراقبة الفواتير (الزبائن ، موردين. )
- مراقبة و تحليل الصندوق.
- إنجاز أعمال نهاية السنة.

د. مصلحة التسيير و المراقبة:

- إعادة مراجعة الميزانية في شهر جوان.
- تحضير الميزانية للسنة المقبلة.
- إنجاز ملخص الأعمال المنجزة كل 03 أشهر و ملخص أعمال السنة كاملة.
- مراقبة الإنفاق على الإستثمار.
- إعطاء المصادقة على الإنفاق لكل عملية إستثمار مسجلة في جدول الأعمال المبرمجة للسنة.
- عمليات غلق الحسابات الخاصة بالإستثمار عند المراجعة و بعد الإنتهاء من إنجازها.

✓ قسم العالقات التجارية:

يتفرع هذا القسم إلى مصلحتين :

❖ **مصلحة التقني التجاري: RCN** يتمثل نشاطها في توصيل الزبائن الجدد بالكهرباء و الغاز و هذه التوصيلات يجب أن تتعدى 25 متر أما بالنسبة للتوصيلات الأقل من 25 متر يتم معالجتها على مستوى الوكالات التجارية

● معالجة الطلبات : يتم في بادئ الأمر عند إستقبال أي طلب من طرف أي زبون و تحديد نوع التوصيل و ذلك بالتوجه إلى المكان المعني لمعاينة الوضعية .

● معالجة الملفات : يبدأ بطلب الزبون و ينتهي إلى وضع الشبكة في الخدمة.

❖ . مصلحة الزبائن : هذه المصلحة تنسق مع المجموعات التالية:

1) مجموعة فوترة الضغط المتوسط ( FSM/OMT ) و التي تتكفل بـ:

➤ تسيير زبائن التوتر المتوسط بالنسبة للغاز و زبائن الضغط المتوسط بالنسبة للغاز ( في والية عين تموشنت يوجد 364 زبون متوسط التوتر و 31 زبون متوسط الضغط ).

➤ متابعة العقود مع زبائن الضغط المتوسط ( MP ) و التوتر المتوسط و الحرص على تسديد تسبيقات.

➤ فوترة جميع زبائن الضغط المتوسط ( MP ) و جميع زبائن التوتر المتوسط ( MT ) و ذلك بالعمليات

المتكررة شهريا و المتمثلة في :

- متابعة رزنامة شهرية مكونة من ستة مجموعات .
- إستخراج الفواتير و إرسالها إلى الزبائن المعنيين .
- متابعة عملية التحصيل .
- الحرص على متابعة جميع ميزانيات الضغط المتوسط و المنخفض.

## 2) قسم الفوترة (الزبائن العاديين)

- فوترة الضغط المتوسط.
- تحليل الفوترة لجميع مجموعات الضغط المنخفض و التوتر المنخفض بالإضافة إلى فواتير الإدارة.
- تسجيل الكشوفات و الفواتير مع الزبائن العاديين في نفس الوقت.

أما بالنسبة لإستخراج الفواتير فيتم نسخها شهريا.

## 3) مجموعة الخزينة : هذه المجموعة مكلفة بتجميع قوائم التحصيل التي تستخرج من جميع الوكالات

التجارية و التي تتحول بدورها إلى قائمة واحدة تسمى قائمة المديرية و التي يتم تحويلها إلى قسم المالية و المحاسبية و تتمثل مهمتها في:

- إستخراج جميع قوائم التحصيل.

- إستخراج ميزانية المديرية.

- متابعة جميع تدفقات المالية بين المؤسسة و البنك ( الحساب الجاري البريدي - ) تحصيل شبكات الإدارات

و زبائن الضغط المتوسط و التوتر المتوسط و ذلك بتقديم وصل مقابل ذلك.

ج. الوكالت التجارية :

مكلفة بتسيير جميع زبائن الضغط المنخفض BP ( و زبائن التوتر المنخفض ) BT لولاية عين تموشنت و

التي تحتوي على ستة وكالت تجارية و هي:

❖ وكالة عين تموشنت جنوب و يرمز لها بـ 751.

❖ وكالة بني صاف

❖ وكالة حمام بوحجر

❖ وكالة عين الكيحل

❖ وكالة العامرية

❖ وكالة عين تموشنت شمال

## المطلب الثالث: مهام و التزامات شركة سونلغاز

من أهم التزامات شركة سونلغاز إنتاج الكهرباء و الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية و الذي يتم من خلال الموزع و هو كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بتوزيع الكهرباء و الغاز بواسطة القنوات سواء باع هذه الطاقة أم لا .

## 1 . إنتاج الكهرباء :

يعتبر إنتاج الكهرباء من الأعمال الأساسية لشركة سونلغاز ، حيث تعتبر سونلغاز الشركة الوحيدة المخول قانونيا لها إنتاج الكهرباء حيث لا تعتمد سونلغاز على الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية في الإنتاج ألن مخططات الإنتاج هي ملك سونلغاز و بالتالي هي ملك الدولة الجزائرية . و يتم الإنتاج عن طريق محطات توليد الكهرباء و التي تقوم على أساس إستغلال الرخص .

و بعد أن يتم إنتاج الكهرباء تقوم الشركة عن طريق الموزع بتزويد زبائنها بالكهرباء .

## 2 . تزويد الزبائن بالكهرباء :

يلتزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية باستمرار ما عدا الإنقطاعات الناتجة إثر حوادث أو حالات القوة القاهرة أو حالة القيام بأشغال الصيانة و الإصلاحات المحتممة أو للتوصيل أو لأسباب أمنية ، حيث يسهر الموزع على التقليل من الإنقطاعات إلى أقصى حد ممكن إذ يلزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية بالمناطق المتواجد بها الشبكة و لكل شخص يطلب ذلك و بمقتضيات دفتر الشروط إلا أنه غير ملزم بتوفير الطاقة الكهربائية عندما يتبين أن ذلك يكن أن يتم بطريقة أقل تكلفة عن طريق الإنتاج الذاتي بالنسبة للكهرباء أو عن طريق إستعمال وقود آخر بالنسبة للغاز .

3. تزويد الزبائن بالغاز :

يتم نقل الغاز و توزيعه للزبائن عن طريق شبكات الغاز و تتكون شبكات الموزع مما يلي:

- قنوات الضغط العالي و المنشآت المرتبطة بها.

- منشآت المعالجة و المراقبة و الأمن و الصيانة

- محطات تخزين و إعادة تحويل الغاز إلى غاز طبيعي مميع و غاز بروبان مميع .

- مقننات معدة لتوزيع المحروقات الغازية ذات الشغط المتوسط و المنخفض

. و يتكون الغاز الطبيعي الموزع من خليط فيه نسبة كبيرة من الميثان من حيث الحجم و من محروقات غازية

أخرى و من غازات غير قابلة لإلحتراق و تتراوح قدرته الحرارية العليا ما بين 8-12 درجة حرارية في المتر المكعب

في درجة حرارية قدرها 15 في الضغط 1 بار.

يجب أن يصفى الغاز الذي يوزعه الموزع على المستهلكين في شبكات الضغط المنخفض و المتوسط و عن

طريق شبكات الغاز يتم التزويد بالضغط العالي ، المتوسط و المنخفض.

## المبحث الثالث : الهيكل العام للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم تقديم وصف لمجتمع الدراسة وعينته، كذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها واختبار صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا لبعض الإجراءات التي تمت مراجعتها في اختبار أدوات الدراسة وتطبيقها، أخيرا المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

## المطلب الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار الخامس والعشرون (25)، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

## 1. تصميم الأداة المستخدمة في جمع المعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على جملة من الوسائل و الأدوات في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهذا للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها والمتمثلة في الأدوات التالية:

- **المقابلة:** لقد تم بهذا الصدد إجراء سلسلة من المقابلات تمحور الحوار فيها حول تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، حيث تم استقراء واستخلاص وجهات نظر مختلف الأطراف لمعرفة تفاصيل وتفسيرات موضوع الدراسة.

- **الاستبيان:** تم تصميم الاستبيان الذي يتضمن العديد من الفقرات المتعلقة بموضوع الدراسة وفرضياته، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، وتطلبت عملية البحث العلمي استخدام مجموعة من الطرق العلمية من أجل إتمامه، فبعد مجموعة من المقابلات التي أجريناها، تم استخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة لاستكمال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسات الاقتصادية والتي تدخل في إطار دراستنا حول " تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" والتي تنقسم إلى جزئين:

**الجزء الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية والتي تتمثل في: العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، نوع نشاط المؤسسة.

الجزء الثاني: تتكون من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: بعنوان دراسة القيادة الادارية والذي يحتوي على عشرة فقرات (10).

المحور الثاني: بعنوان دراسة أداء العاملين والذي يحتوي على عشرة فقرات (10).

## 2. مقياس ليكارت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات وذلك لقياس استجابات الأفراد أو العينة لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم 03-01 التالي:

### الجدول رقم (03-01): يمثل توزيعات مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

للتحقق من مصداقية الاستبانة والارتباط بين أسئلتها تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في التخصص بهدف تحكيمها وإبداء آراءهم حول سلامة صياغتها بنائيا ولغويا وترابط فقراتها، وبعد الأخذ بآراء المحكمين اختيرت الفقرات التي أجمعوا عليها وعدلت هذه الفقرات التي اقترح تعديلها، حيث أصبحت عدد الفقرات في صورتها النهائية (20) فقرة.

## 3. المعالجة الإحصائية

لقد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على نحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ: استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس.

- معامل الارتباط سبيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي.

## الفصل الثالث :

### دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز

- المتوسطات والانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

- اختبار one sample t.text: استخدم هذا الاختبار للمقارنة الثنائية وكذا اختبار الفرضيات.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة والإحصائيات الوصفية لأفرادها

إن لكل بحث طريقة دراسة معينة يتم الاعتماد عليها وتختلف هذه الأخيرة من بحث لآخر، حيث في هذا العنصر يتم تحديد المكان والتوقيت الزمني الذي تم فيه جمع المعلومات، أي الفترة التي استغرقتها هذه الدراسة بإضافة تحديد عينة الدراسة.

#### 1. عينة الدراسة

تم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول رقم 03-02 كما يلي:

#### الجدول الرقم (03-02): إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان

مكان الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الضائعة	عدد الاستبيانات الصالحة	نسبة الاستبيانات الصالحة
شركة توزيع الكهرباء والغاز ( سونلغاز )	40	03	02	35	85%

المصدر: من إعداد الطالبين

نستنتج من الجدول أعلاه أنه تم استرجاع كل الاستبيانات المتمثلة في (40) استبانة حيث تم إلغاء (03) استبانة لأنها غير صالحة للدراسة بسبب الإجابات التي كانت بدون مصداقية وبقي (35) استبانة صالحة للدراسة.

#### 2. حدود الدراسة

وقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2020/08/25 إلى غاية 2020/09/03

الحدود المكانية:

- شركة توزيع الكهرباء والغاز ( سونلغاز ) عين تموشنت

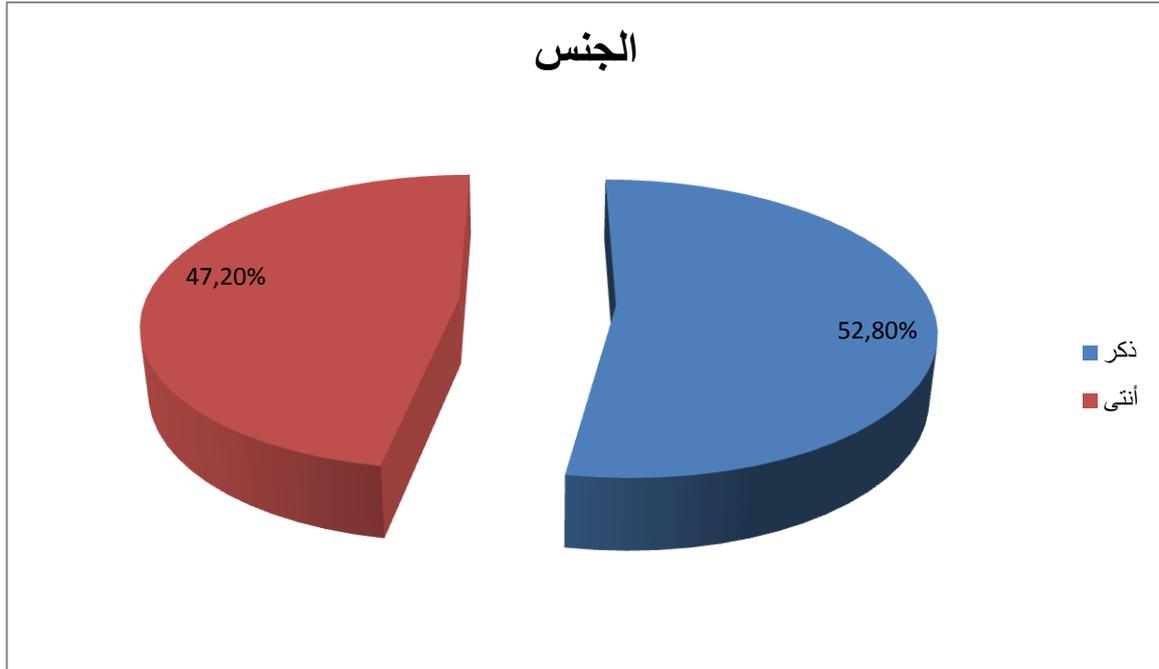
### 3.البيانات الديمغرافية

لقد تم استخدام في هذا القسم توضيح البيانات الديمغرافية والوظيفية للمؤسسات المدروسة، مما يساعد في تفسير بعض نتائج البحث، وتم الاعتماد على كل من العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، نوع نشاط المؤسسة.

## 1.3 الجنس

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كمايلي:

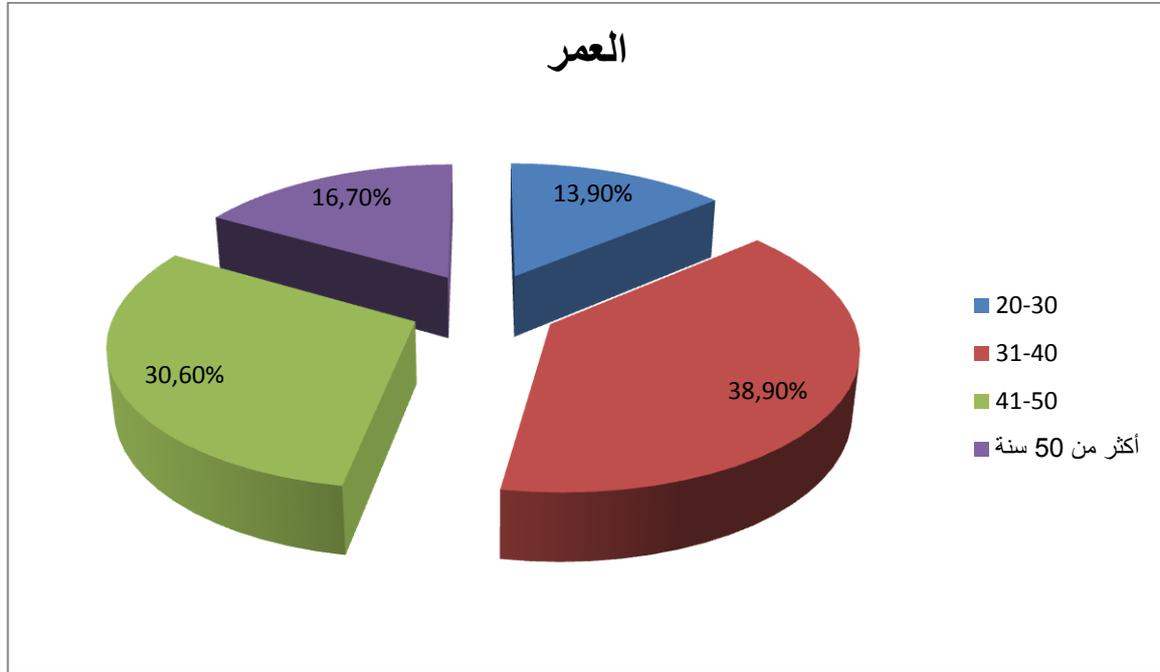
الشكل رقم (01-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



بين الجدول رقم (01-03) أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (52.80%) و من الاناث هي (47.20%) ، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي المؤسسة سونلغاز ( وحدة عين تموشنت أعلى من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الاشرافية .

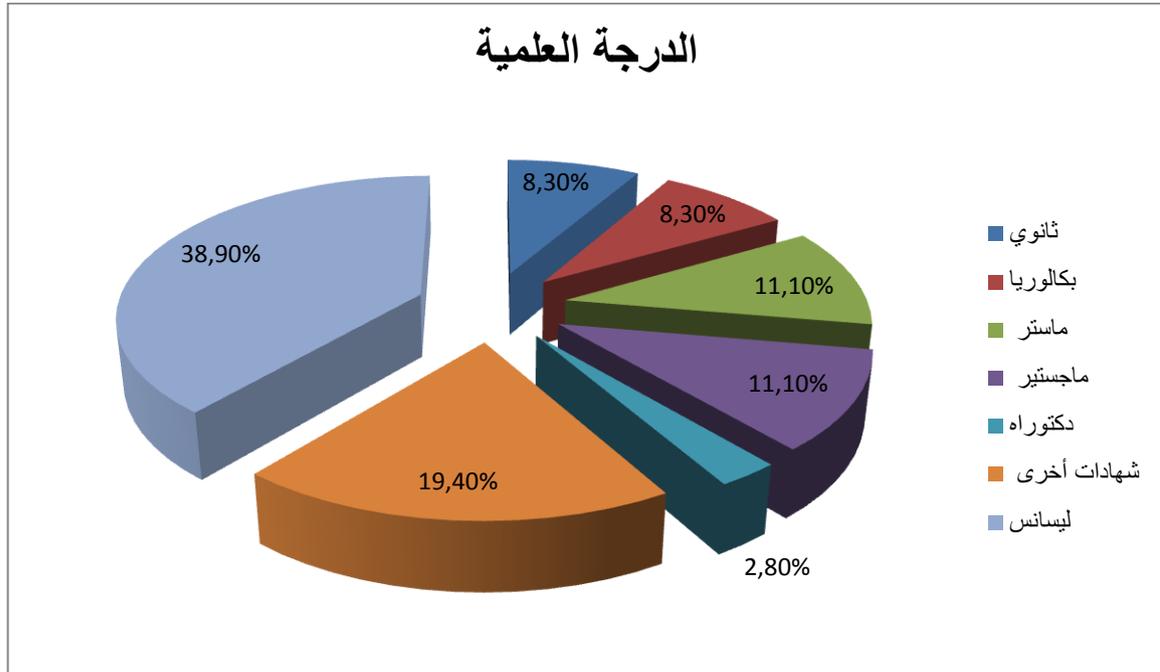
## 2.3 العمر

الشكل رقم (02-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



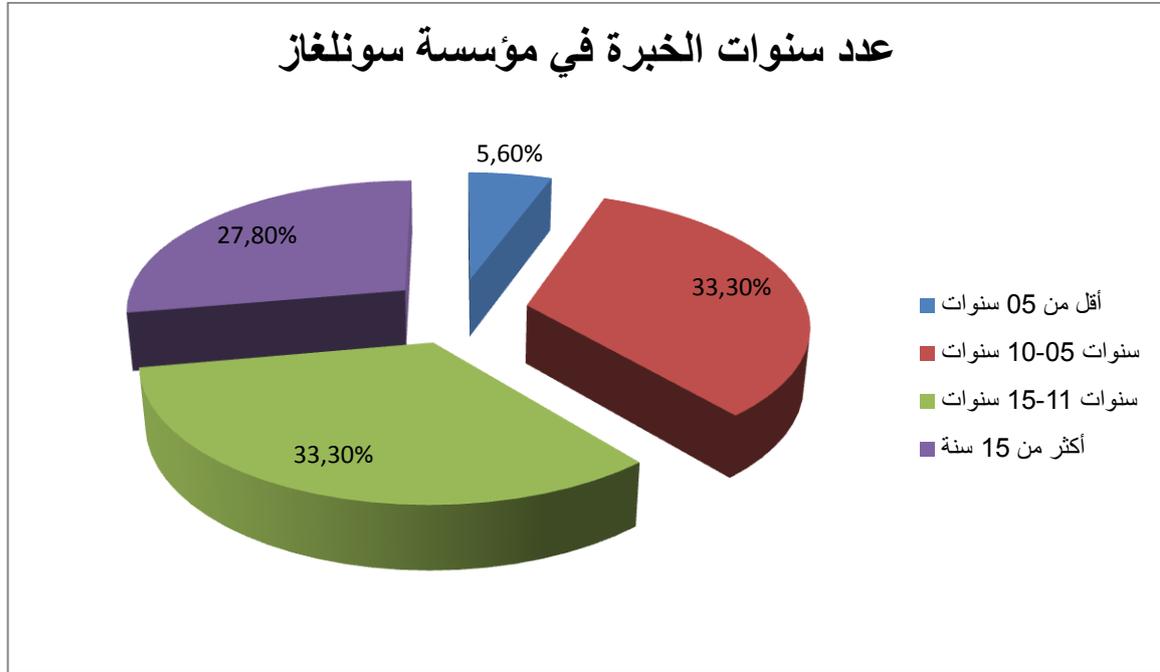
من خلال الجدول رقم (02-03) يتضح لنا توزيع عمر افراد العينة و تشمل بنسبة 13.90% بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 20 و 30 سنة مما يدل على إنخفاض في التوظيف الجديد في حين بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم ما بين 31 و 40 سنة 38.90% و هذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة ، أما بالنسبة للذين تتراوح اعمارهم ما بين 41 و 50 سنة فقدرت ب 30.60% و هي تمثل نسبة معتبرة من موظفي مؤسسة سونلغاز ، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما فوق 50 سنة فقدرت ب 16.70% مما يدعم وجود اصحاب الخبرات و هذا ما يساهم في تاثير الفئات الصادرة ، نلاحظ ايضا ان متوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة من ( 31 الى 40 سنة ) .

الشكل رقم (03-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



من خلال الجدول رقم (03-03) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على افراد العينة الاحصائية هو مستوى ليسانس بنسبة 38.90 يليه مستوى شهادات أخرى ( دراسات التطبيقية و التقني السامي ) بنسبة 19.40% ثم المستويات الاعلى الماستر و الماجستير بنفس النسبة المقدرة 22.20% هذا يدل على سياسة هذه المؤسسة في اطار عملية التوظيف و جلب اليد العاملة ذات مستويات عالية ، حيث ان المقابلات الشخصية معهم اثبتت ان معظم متحصلين على شهادات جامعية .

الشكل رقم (03-04) عدد سنوات الخبرة في مؤسسة سونلغاز :



من خلال الجدول رقم (03-04) نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 5.60% و نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات ب 33.30% اما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة عملية 11 الى 15 سنة فهي 33.30% و هي نفس السنة بالنسبة للذين لديهم خبرة اكثر من 15 سنة فهي 27.80% هذا ما يدل على ان الخبرات العملية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة حيث لن لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثالث: اختبارات حول أداة الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الإجراءات التي تستخدم للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق الاستعانة بمعامل الارتباط سبيرمان ومعامل ألفا كرومباخ.

اختبار الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الفقرات، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة والبالغة حجمها (35) فقرة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لكل محور كمايلي:

1. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (03-03) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور كمايلي:

جدول رقم (03-01) ارتباط الفقرات والمحور الأول للدراسة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	القائد الجيد يعتبر عاملا مساعدا للتحفيز	0.525	0.001
02	أفضل قائد للفريق هو من يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في رؤية الجوانب الإيجابية في أنفسهم و في العمل	0.525	0.001
03	أفضل قادة الفرق هم الذين يخلقون الظروف الملائمة لتشجيع فرقهم.	0.618	0.000
04	إن الشخصية القيادية الجذابة تكون جيدة لتحفيز أفراد المؤسسة	0.471	0.004
05	القيادة الإدارية تنمي روح الفريق	0.469	0.004
06	المعاملة الطيبة لقيادة الإدارة لها أثر إيجابي لدى الموظفين	0.469	0.004
07	الترفيه أثناء العمل يشجع الأفراد على إتباع الشخصية القيادية	0.589	0.000
08	المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية للعاملين لها تأثير	0.672	0.000

		عليهم للعمل أكثر داخل المؤسسة	
0.001	0.540	إتباع القائد إستراتيجية الإتصال بينه وبين الموظفين يكون له أثر إيجابي	09
0.001	0.511	تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة من خلال الإتصال الجيد	10
0.002	0.538	الحساب الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-03) الذي يوضح معاملات الارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول ككل والذي يتعلق القيادة الإدارية ، نلاحظ وجود ارتباط بين هذه الفقرات والمعدل الكلي للمحور الأول، وتتراوح قيمة معاملات الارتباط بين (0.471- 0.672) وهذا ما يعبر عن اتساق هذه الفقرات مع المحور، فهي بذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتعتبر عن موضوع المحور ككل.

2. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (03-02) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني ومعدل

الكلبي للمحور كمايلي:

الجدول رقم (03-02) ارتباط الفقرات والمحور الثاني للدراسة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق افضل أداء	0.418	0.011
02	يحق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم	0.624	0.000
03	يستخدم تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة كل نقاط القوة و الضعف	0.549	0.001
04	تفضل اخبارك بنواحي الضعف او القصور لديهم	0.549	0.001
05	هدف تقييم أداءك الكشف عن الاحتياجات التدريبية	0.509	0.002
06	هل تشعر ان ادائك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته	0.448	0.006
07	أنت راض عن معايير و طرق تقييم أداء العاملين بمؤسستك	0.609	0.000
08	الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين في رأيك تزيد من فعالية هذه العملية	0.609	0.000
09	تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة من خلال الإنصال الجيد	0.470	0.004
10	إتباع القائد إستراتيجية الإتصال بينه وبين الموظفين	0.470	0.004
	الحساب الكلي	0.525	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-04) الذي يوضح معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني مع المحور

ككل والذي يتعلق بالرفع من أداء العاملين، حيث نلاحظ وجود ارتباط بين هذه الفقرات والمعدل الكلي للمحور

الثاني، وتراوح قيمة معاملات الارتباط بين (0.418 - 0.609) وهذا ما يعبر عن ارتباط هذه الفقرات مع المحور فهي بذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتعبر عن الموضوع ككل.

3- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم (03-03) يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني باستعمال معامل

ألفا كرومباخ

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	القائد الجيد يعتبر عاملا مساعدا للتحفيز	0.853
02	أفضل قائد للفريق هو من يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في رؤية الجوانب الإيجابية في أنفسهم و في العمل	0.842
03	أفضل قادة الفرق هم الذين يخلقون الظروف الملائمة لتشجيع فرقهم.	0.860
04	إن الشخصية القيادية الجذابة تكون جيدة لتحفيز أفراد المؤسسة	0.846
05	القيادة الإدارية تنمي روح الفريق	0.866
06	المعاملة الطيبة لقيادة الإدارة لها أثر إيجابي لدى الموظفين	0.835
07	الترفيه أثناء العمل يشجع الأفراد على إتباع الشخصية القيادية	0.848
08	المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية للعاملين لها تأثير عليهم للعمل أكثر داخل المؤسسة	0.844
09	إتباع القائد إستراتيجية الإتصال بينه وبين الموظفين يكون له أثر إيجابي	0.848
10	تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة من خلال الإتصال الجيد	0.858
	الحساب الكلي	0.850

الجدول رقم (03-05) يبين معاملات ألفا كرومباخ لكل فقرة من فقرات المحور الأول ( التعرف على

دور القيادة الإدارية في دعم المؤسسة ، وبما أن ألفا كرومباخ لكل فقرة أكبر من (0.60) فهذا يدل على أن كل

فقرة من الفقرات تتميز بمعامل ثبات جيد واتساق عالي وهي صالحة للدراسة والتحليل.

4- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم (03-04) نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني

يوضح الجدول التالي ثبات الاستبيان للمحور الثالث باستعمال ألفا كرومباخ

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق افضل أداء	0,777
02	يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم	0,776
03	يستخدم تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة كل نقاط القوة و الضعف	0,755
04	تفضل اخبارك بنواحي الضعف او القصور لديهم	0,790
05	هدف تقييم أداءك الكشف عن الاحتياجات التدريبية	0,767
06	هل تشعر ان ادائك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقته	0,775
07	أنت راض عن معايير و طرق تقييم أداء العاملين بمؤسستك	0,770
08	الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين في رأيك تزيد من فعالية هذه العملية	0,787
09	تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة من خلال الإتصال الجيد	0,780
10	إتباع القائد إستراتيجية الإتصال بينه وبين الموظفين	0,768
	الحساب الكلي	0.774

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول رقم (03-04) يبين معاملات ألفا كرومباخ لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ( التعرف على

أهمية الأداء الجيد في المؤسسة )، وبما أن ألفا كرومباخ لكل فقرة أكبر من (0.60) فهذا يدل على أن كل فقرة من

الفقرات تتميز بمعامل ثبات جيد واتساق عالي وهي صالحة للدراسة والتحليل

عرض نتائج الإجابات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل بيانات واختيار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها، ومن خلال تحليل فقراتها المتمثلة في المحور الأول، المحور الثاني، المحور الثالث، وإجراء المعالجات الإحصائية لهذه المحاور.

نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

يوضح الجدول رقم (03-09) إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كما يلي:

2. نتائج أفراد العينة عن المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (03-05) إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني المتعلق بمدى مساهمة

طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في دعم الميزة التنافسية كما يلي:

الجدول رقم (03-05) نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الأول

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
35	0	1	2	20	12	التكرار	الفقرة 01
100	0	2.8	5.7	57.1	34.2	النسبة	
35	1	1	4	17	11	التكرار	الفقرة 02
100	2.8	5.7	11.4	48.5	31.4	النسبة	
35	0	1	4	12	18	التكرار	الفقرة 03
100	0	2.8	11.4	34.2	51.4	النسبة	
35	0	2	2	20	11	التكرار	الفقرة 04
100	0	5.7	5.7	57.1	31.4	النسبة	
35	1	4	7	12	11	التكرار	الفقرة 05

100	2.8	11.4	20	34.2	31.4	النسبة	
35	0	0	5	21	9	التكرار	الفقرة 06
100	0	0	14.2	60	25.7	النسبة	
35	1	6	3	16	9	التكرار	الفقرة 07
100	2.8	17.1	8.57	45.7	25.7	النسبة	
35	0	2	3	22	8	التكرار	الفقرة 08
100	0	5.7	8.5	62.8	22.8	النسبة	
35	1	2	6	19	7	التكرار	الفقرة 09
100	2.8	5.7	17.1	54.2	20	النسبة	
35	0	1	10	13	11	التكرار	الفقرة 10
100	0	2.8	28.5	37.1	31.4	النسبة	

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال ملاحظة الجدول رقم (03-06) الذي يمثل نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الأول تركزت نسبة الإجابة في الفقرة الأولى (01) على إجابة موافق 57.1% في حين نسبة محايد بلغت 5.7% من إجمالي عينة الدراسة، الفقرة الثانية (02) تركزت على نسبة الإجابة موافق 48.5% أما نسبة الإجابة محايد قدرت ب 11.4% وذلك بإجمالي عينة الدراسة، أما الفقرة الثالثة (03) تركزت نسبة الإجابة موافق على هذه الفقرة 34.2% أما نسبة الإجابة محايد قدرت ب 11.4% من إجمالي عينة الدراسة، في حين الفقرة الرابعة (04) تركزت نسبة الإجابة موافق 57.1% في حين بلغت نسبة الإجابة غير موافق ب 5.7% بإجمالي عينة الدراسة، الفقرة الخامسة (05) تركزت نسبة الإجابة موافق 34.2% بينما بلغت غير موافق ب 11.4%، بينما الفقرة السادسة (06) تركزت على نسبة الإجابة موافق ب 60% بينما بلغت نسبة الإجابة محايد 14.2% بإجمالي عينة الدراسة، الفقرة السابعة (07) تركزت على نسبة الإجابة موافق 45.7% في حين قدرت نسبة الإجابة غير موافق 17.1% بإجمالي عينة الدراسة، الفقرة الثامنة (08) تركزت على نسبة الإجابة موافق ب 62.8% بينما بلغت نسبة الإجابة محايد 8.5% بإجمالي عينة الدراسة، في حين تركزت الفقرة التاسعة (09) على نسبة الإجابة موافق 54.2% بينما قدرت نسبة الإجابة محايد 17.1% وذلك بإجمالي عينة

## الفصل الثالث :

### دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز

الدراسة، الفقرة العاشرة (10) فتركزت على نسبة الإجابة موافق 37.1% في حين بلغت نسبة الإجابة محايد 28.5% بإجمالي عينة الدراسة.

#### الجدول رقم (03-06) نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
35	0	2	10	11	12	التكرار	الفقرة 01
100	0	5.7	28.5	31.4	34.2	النسبة	
35	3	2	4	18	8	التكرار	الفقرة 02
100	8.57	5.7	11.4	51.4	22.8	النسبة	
35	1	6	10	15	3	التكرار	الفقرة 03
100	2.8	17.14	28.57	42.85	8.57	النسبة	
35	2	4	12	10	7	التكرار	الفقرة 04
100	5.7	11.42	34.28	28.57	20	النسبة	
35	2	2	3	16	12	التكرار	الفقرة 05
100	5.7	5.7	8.57	45.7	34.28	النسبة	
35	0	7	9	7	12	التكرار	الفقرة 06
100	0	20	25.71	20	34.28	النسبة	
35	2	3	4	17	9	التكرار	الفقرة 07
100	5.7	8.57	11.42	48.57	25.71	النسبة	
35	0	0	5	20	10	التكرار	الفقرة 08
100	0	0	14.28	57.14	28.57	النسبة	
35	1	2	10	8	14	التكرار	الفقرة 09
100	2.8	5.7	28.57	22.8	40	النسبة	
35	2	3	3	11	16	التكرار	الفقرة 10
100	5.7	8.57	8.57	31.42	45.7	النسبة	

من خلال ملاحظة الجدول رقم (03-06) الذي يمثل نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني تركزت نسبة الإجابة في الفقرة الأولى (01) على إجابة موافق 31.4% في حين نسبة محايد بلغت 28.5% من إجمالي عينة الدراسة، الفقرة الثانية (02) تركزت على نسبة الإجابة موافق 51.4% أما نسبة الإجابة محايد قدرت ب 11.4% وذلك بإجمالي عينة الدراسة، أما الفقرة الثالثة (03) تركزت نسبة الإجابة موافق على هذه الفقرة 42.85% أما نسبة الإجابة محايد قدرت ب 28.57% من إجمالي عينة الدراسة، في حين الفقرة الرابعة (04) تركزت نسبة الإجابة موافق 28.7% في حين بلغت نسبة الإجابة غير موافق ب 11.42% بإجمالي عينة الدراسة، الفقرة الخامسة (05) تركزت نسبة الإجابة موافق 45.7% في حين كانت نسبة الإجابة بمحايد 8.57% بإجمالي عينة الدراسة، بينما الفقرة السادسة (06) تركزت على نسبة الإجابة موافق ب 20% بينما بلغت نسبة الإجابة محايد 25.71% بإجمالي عينة الدراسة، الفقرة السابعة (07) تركزت على نسبة الإجابة موافق 48.57% في حين قدرت نسبة الإجابة غير موافق 8.57% بإجمالي عينة الدراسة، الفقرة الثامنة (08) تركزت على نسبة الإجابة موافق ب 57.14% بينما بلغت نسبة الإجابة محايد 14.28% بإجمالي عينة الدراسة، في حين تركزت الفقرة التاسعة (09) على نسبة الإجابة موافق 22.8% بينما قدرت نسبة الإجابة محايد 28.57% وذلك بإجمالي عينة الدراسة، الفقرة العاشرة (10) فتركت على نسبة الإجابة موافق 31.48% في حين كانت نسبة متساوية بالإجابة محايد و غير موافق 8.57% بإجمالي عينة الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

بعد تفريغ البيانات في البرنامج تمت عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وفقا لكل محور، وذلك باستخدام اختبار t للعينه الواحدة ( one sample t test) وهذا لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية<sup>1</sup>، أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60٪<sup>2</sup>، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها وهذا إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60٪، وتكون الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

حتى نقوم باختيار الفرضيات نقوم أولا بتحديد الفئات ولتحديد هذه الأخيرة نقوم بالخطوات التالية:

- **تعيين الفئات:** عدد الفئات هو خمس (05) فئات، حيث إجابة غير موافق تماما تمثل الفئة رقم (01) وإجابة غير موافق تمثل الفئة رقم (02) ومحايد تمثل الفئة رقم (03) وموافق تمثل الفئة رقم (04) أما الإجابة موافق تماما فتمثل الفئة رقم (05).

- **حساب المدى:** المشاهدة الأعلى - المشاهدة الأدنى

$$\text{المدى} = 5 - 1$$

$$\text{المدى} = 4$$

- **حساب طول الفئة:** حيث طول الفئة يساوي المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 4/5$$

$$\text{طول الفئة} = 0.8$$

**تعيين الفئات:** واعتمادا على ما سبق نحدد الفئات

<sup>1</sup> قيمة t الجدولية عند درجة حرية (n-1=31) ومستوى دلالة 0.025 تساوي 2.4528

<sup>2</sup> تمثل نسبة الحياد وفق مقياس ليكارت الخماسي أي 5/3 = 60%

الفئة 01 [1-1.8]، وتمثلا الإجابات غير موافق تماما.

الفئة 02 [1.8-2.6]، وتمثل الإجابات غير موافق.

الفئة 03 [2.6-3.4]، وتمثل الإجابات محايد.

الفئة 04 [3.4-4.2]، وتمثل الإجابات موافق.

الفئة 05 [4.2-5]، وتمثل الإجابات موافق تماما.

### 1. اختبار فرضيات المحور الأول

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول وذلك باستخدام  $t\text{-text}$  حيث يجب التذكير أولا

بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

الفرضية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالية إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

الفرضية  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالية إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

والجدول رقم (03-07) يوضح اختبار  $T\text{-text}$  للمحور الأول كمايلي:

### جدول رقم (03-07) تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن فقرات المحور الأول

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4,3056	0,709	0.861	11,034	0.000	موافق
الفقرة 02	3,9444	1,067	0.788	5,308	0.000	موافق
الفقرة 03	4,1389	0,899	0.827	7,599	0.000	موافق
الفقرة 04	3,8889	1,035	0.777	5,149	0.000	موافق
الفقرة 05	3,9722	0,774	0.794	7,536	0.000	موافق
الفقرة 06	4,2222	0,831	0.844	8,815	0.000	موافق
الفقرة 07	3,8056	1,141	0.761	4,233	0.000	موافق
الفقرة 08	4,2222	0,897	0.844	8,167	0.000	موافق
الفقرة 09	4,1944	0,821	0.838	8,720	0.000	موافق
الفقرة 10	3,9444	0,892	0.788	6,348	0.000	موافق

المعدل الكلي للمحور	4.063	0.904	0.798	7.290	0.000	موافق
---------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-07) نلاحظ ان جميع فقرات المحور المذكور اعلاه لديهم الوزن النسبي أكبر 0.6 ومستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي قمنا بمقارنة المعدل الكلي للمحور حيث بلغ الوزن النسبي للمعدل الكلي للمحور 0.798 وهو أكبر من 0.6 ومستوى الدلالة هو 0.000 وهو اقل 0.05 اما بالنسبة ل t المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 7.290 وهي أكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية فقرات المحور الأول اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة لان القائد له القدرة على تحفيز ورفع اداء العاملين

2. اختبار فرضيات المحور الثاني

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني وذلك باستخدام t.text حيث يجب التذكير أولا بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

الفرضية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

والجدول رقم (03-10) يوضح اختبار T.text للمحور الثاني كمايلي:

الجدول رقم (03-08) تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن فقرات المحور الثاني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3,6944	0,85589	0.738	4,868	0.002	موافق
الفقرة 02	3,3056	1,09073	0.661	1,681	0.000	موافق
الفقرة 03	3,1944	1,16667	0.638	1,000	0.002	موافق
الفقرة 04	3,2222	1,09834	0.644	1,214	0.000	موافق
الفقرة 05	3,3611	1,96074	0.672	2,255	0.000	موافق
الفقرة 06	3,5278	0,94070	0.705	3,366	0.000	موافق
الفقرة 07	3,0278	1,10805	0.605	4,150	0.000	موافق
الفقرة 08	3,0000	1,21890	0.600	3,000	0.000	موافق
الفقرة 09	3,8611	1,04616	0.772	4,939	0.001	موافق
الفقرة 10	3,6944	1,09073	0.738	3,820	0.001	موافق
المعدل الكلي للمحور	3.388	1.1989	0.697	3.029		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-08) نلاحظ ان جميع فقرات المحور المذكور اعلاه لديهم الوزن النسبي أكبر من 0.6 ومستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي قمنا بمقارنة المعدل الكلي للمحور حيث بلغ الوزن النسبي للمعدل الكلي للمحور 0.697 وهو أكبر من 0.6 ومستوى الدلالة هو 0.000 وهو اقل 0.05 اما بالنسبة ل t

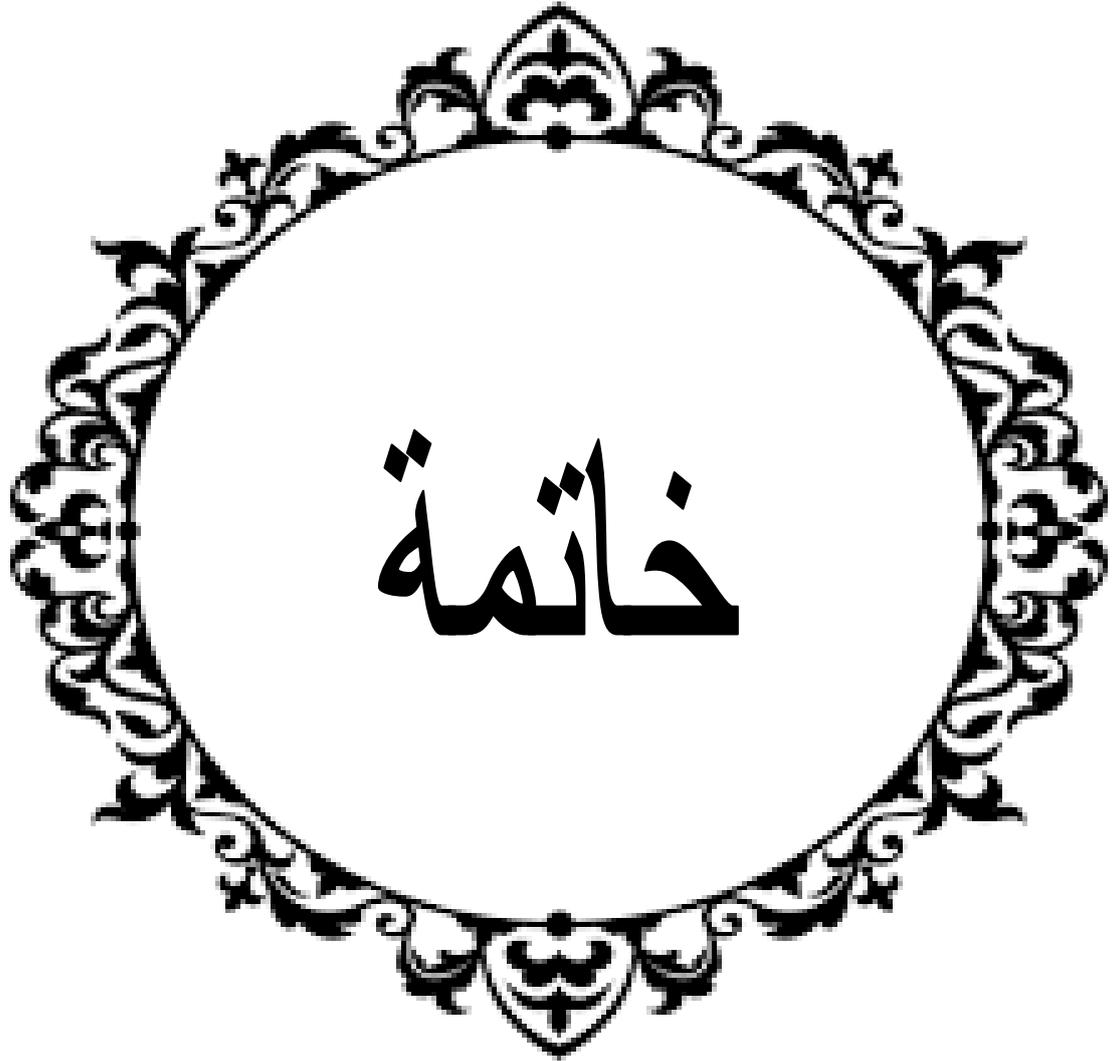
المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 3.029 وهي أكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية فقرات المحور الأول اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات

وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة لان التدريب والاتصال لديهما اهمية في رفع اداء

العاملين.

## خلاصة :

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على ميدان الدراسة وتقديم مجموعة من الأهداف المرجوة من إعدادها، ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج حيث أكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، وبأنه توجد علاقة إيجابية بين المهارات القيادية (التحفيز والتدريب و الاتصال) وأداء العاملين، حيث أن المرؤوسين يسعون نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التفاني في العمل والإتقان.



خاتمة

من خلال دراستنا اتضح لنا أن المهارات القيادية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب 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 لسماة 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 تعلق 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 والعملي على تأثير المهارات القيادية على أداء العاملين من خلال دراستنا بالجزء النظري والذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم والأسس النظرية والمهارات القيادية وأداء العاملين، أما تطبيقيا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أن الرؤساء بالمؤسسة لديهم مجموعة من المهارات القيادية المتنوعة، ولكل نوع من أنواع المهارات له أهمية ومكانة داخل المنظمة ولزيادة الأداء في المؤسسة لا بد من توافر هذه المهارات القيادية وقد تحصلنا في الجزء التطبيقي إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها، وبعد التحليل نصل في الأخير إلى الكشف عن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة ب: أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، والتي يمكن أن نلخص نتائجها كالتالي:

1- بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإدارية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسوها في العمل تتمثل في:

مشاركة الرئيس النجاحات مع العاملين، كما يجب على الرئيس بث الثقة العالية وتشجيعهم على العمل الجماعي، وأن أقل المهارات القيادية الإدارية أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي: تميز الرئيس بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز ثم تليها اهتمام الرئيس بحقوق العاملين.

2- بينت النتائج أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسوها في العمل تتمثل في: قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للعاملين 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 للعاملين بدقة عالية.

3- أما بالنسبة للمهارات الذاتية بينت النتائج أن من أهم المهارات الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسوها في العمل تتمثل في: تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف العاملين 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.

4- 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.

5- كما أن المهارات الإدارية تحتل الدرجة العالية تأثيراً على العاملين من المهارات (التحفيز والتدريب).

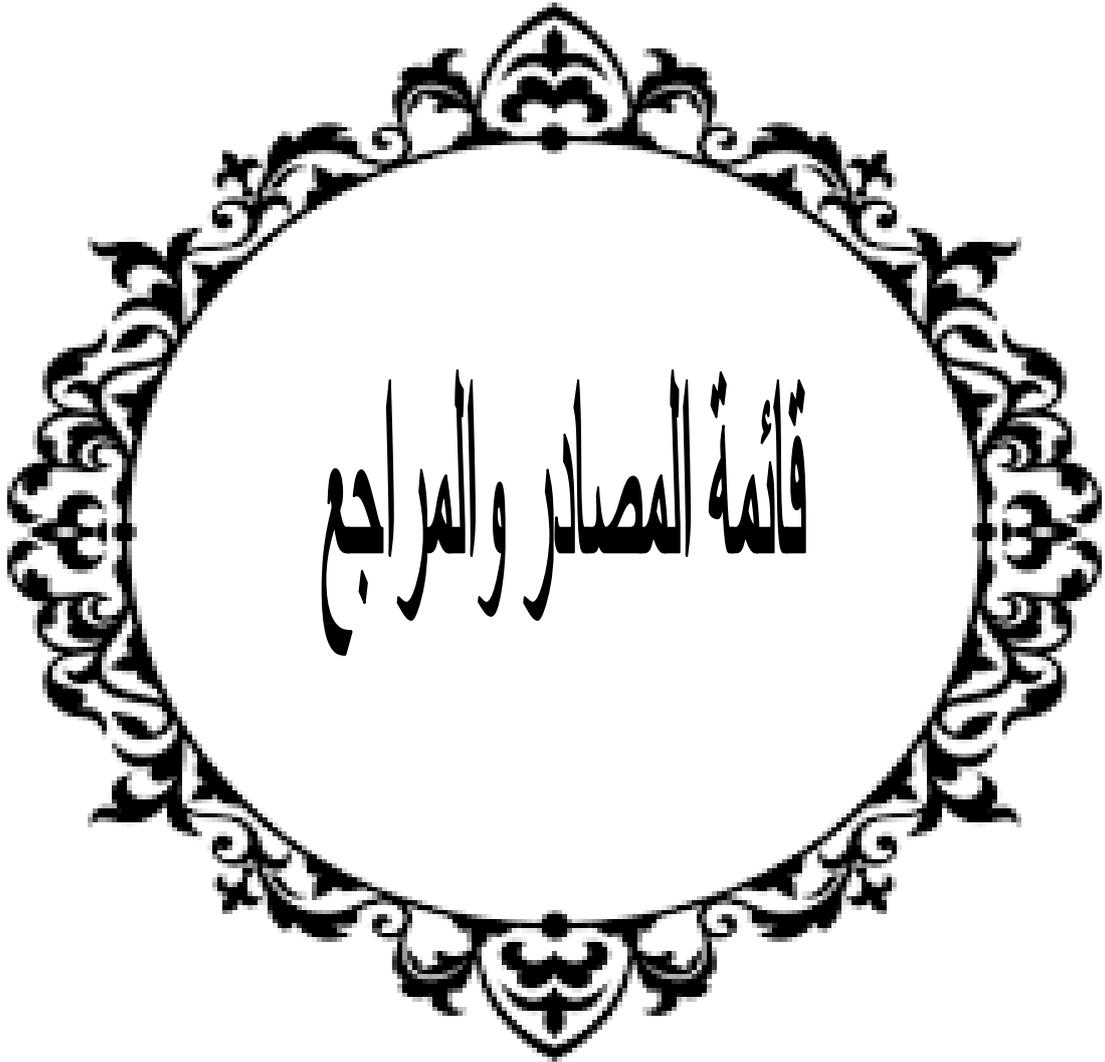
### اقتراحات:

- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين وبث روح العمل الجماعي.
- يجب على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام كل على تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.
- الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم.
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز العاملين.
- لا بد على القائد ان يكتسب عدة مهارات خاصة في جانب التنمية البشرية و الجانب الاقتصادي والنفسي .

### آفاق البحث:

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



قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر و المراجع :

#### الكتب :

1. محمد إسماعيل بالال: السلوك التنظيمي بين النظرية والي، دار الجامعة الجديدة الأفريقية، مصر، 2005.
2. ليكرت رنسيس: أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرستي، مؤسسة سحل العرب، القاهرة، 1966.
3. محمد أكرم العدلوني ، القائد الفعال ، الرياض: جامعة الملك سعود ، 2000.
4. سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2010،
5. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط 7، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ، 2009 .
6. مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، ط1 ،مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
7. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005 .
8. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4 ،دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003 .
9. عبد الوهب علي محمد: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1975.
10. الحناني عصام الدين محمود: القيادة الإدارية الفعالة وقلّة الإدارة بلمشركة : محنة الإدارة، المجلد 28 العدد الثاني، مصر، أكتوبر 1995.
11. <sup>1</sup>زكي محمد هشام: الجوانب السلوكية في الإدارة، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، 1977 .
12. <sup>1</sup>عبد الشافي محمد أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
13. أبو النيل محمد السعيد: علم النفس الصناعي ، دار النهضة ، بيروت ، 1983.
14. أحمد بن عبد المحسن ، مهارات القيادة ، صفات القائد ، الرياض ، 1423 .
15. العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
16. كلالدة ظاهر، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران ، 1997.
17. السويدان طارق محمد، باسراحيل فيصل عمر، صناعة القائد. بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2003.

18. عبد الشافي محمد ابو الفضل ، القيادة الادارية في الاسلام، ط 7، القاهرة، المعهد العالي للفكر الاسلامي ، 1996 .
19. سعيد محمد المصري، 1999 الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية والصناعية والخدمية. ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999.
20. مراد زعيمي وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2008 .
21. <sup>1</sup> حسين حريم ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2004 ، عمان .
22. <sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 .
23. <sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، ط1 ، 2011.
24. <sup>1</sup> بوحفص مباركي ، 2008 ، علم النفس التنظيمي والهندسة البشرية . دار النشر : دار الغرب للنشر والتوزيع.
25. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 ص ص 340-239.
26. ماهر محمد صالح حسن، القيادة : اساسيات ونظريات ومفاهيم ،دار الكندي ، ط 1 ، الاردن ، 2004.
27. انتصار يونس ، السلوك الإنساني، دار المعارف، 1993 الإسكندرية .
28. أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية القرن. الواحد والعشرون كلية التجارة الإسكندرية طبعة 2000 .
29. محمد حسين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار المسيرة ، 2008 .
30. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، بدون طبعة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009 .
31. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 2001.
32. جورج فريد ملي، بيار فاتيل، ترجمة الدكتور حسين حيدر ،رسالة في سوسولوجيا العمل ،منشورات عويدات، بيروت،
- كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015.
33. نظيمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

34. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
35. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
36. محمد مسلم، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، ط 1، 2007.
37. عصام عبد الرزاق، فتح الباب، نظريات الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، 2018.
38. محمد شريف بلعيد، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، ترجمة ناصر ساعو، باب الزوار، الجزائر، د.ط، 2014.
39. الجحلول، أيمن عبد الله محمد، فن التعامل و مهارات الاتصال الفعال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2015.
40. فوزيل ديلبو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، د.ط، 1998.
41. رضوان بلخيري، مدل للاتصال و العلاقات العامة، دار الجسور للنشر و التوزيع، ط 1، 2014.
42. أحسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لادارة الثانويات و المدارس الأساسية، شركة دار الهدى للنشر و التوزيع، الجزائر، د.ط، 2002، د.س.
43. <sup>1</sup> أحمد ابراهيم حمزة، ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2015.
44. <sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسى سلوكى لتطوير القدرات)، القاهرة: الدار الجامعية، 2009.
45. <sup>1</sup> هايل عبد المولى، طشطوش، أساسيات في القيادة و الادارة: النموذج الإسلامى في القيادة و الادارة. عمان: دار الكندي 2008.
46. محمد حسين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 2، 2008.
47. <sup>1</sup> خطير كاظم حمود، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط 2، 2009، ص 386.
48. محي الدين الأزهرى، الادارة ودور المديرين (أس أساسيات وسلوك)، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والطبع.

### المذكرات و الرسائل الجامعية

49. شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير . قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، 2012.
50. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، د س ن .
51. قرماش وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة و تسيير رياضي، جامعة الجزائر3 ،الجزائر، 2015.
52. مازن سليمان الحوش " الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية ، 005-2006 ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، جامعة باتنة .
53. زوييدة بوزياني " الاتصال في المؤسسة ، 2000-2001 ، مذكرة الماجستير في الأنثربولوجيا ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة تلمسان .
54. فرحاتي لويذة ، ة الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية ، 2007/2008 ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة.
55. ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، د.ط ، د.س رزيقة صحراوي ، الإتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم سياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015 .

قواميس :

56. مني الطلابي: قاموس عربي عربي، دار قابس، للنشر والتوزيع، سوريا، 2001.

المراجع بالأجنبية :

57. Stogdill, R.M: Leadership, Membership and Organization, Interstate Publishers, 1958.

58. James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage 1 mondial, France , 2002.

59. Pierre G.Bergeron, La gestion modern. Getan Morin éditeur. Québec 2004.

#### وابوغرافيا :

60. 21:54 الساعة ، 2019/12/06 [http ps://mawdoo3.com](http://mawdoo3.com)

61. 22:00 الساعة ، 2016/12/06 <http://www.djelfa.info/vb>



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت  
كلية العلوم الإقتصادية



## دور القيادة الإدارية في الرفع من أداء العاملين

استمارة الاستبيان:

السادة موظفي سونلغاز، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالبان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس "القيادة الإدارية" وذلك في طور

الإعداد لشهادة الماستر تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة .

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من

خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظ بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذة:

غرزي سليمة

الطالبين :

مولخلوى إبراهيم

رزلاوي طرايقة بارودي

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

### (1) النوع

أنثى

ذكر

### (2) العمر

40-31 سنة

30-20 سنة

أكثر من 50 سنة

50-41 سنة

### (3) الدرجة العلمية

ثانوي

ليسانس

بكالوريا

دكتوراه

ماجستير

شهادات أخرى

ماستر

### (5) عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

10-5 سنة

أقل من خمس سنوات

أكثر من 15 سنة

11-15 سنة

### (6) الموقع الوظيفي

مدير تنفيذي

عضو مجلس إدارة

موظف

مدقق

الجزء الثاني: محاور الدراسة.  
المحور الأول : القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	القائد الجيد يعتبر عاملا مساعدا للتحفيز.					
02	أفضل قائد للفريق هو من يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في رؤية الجوانب الإيجابية في أنفسهم و في العمل					
03	أفضل قادة الفرق هم الذين يخلقون الظروف الملائمة لتشجيع فرقهم.					
04	إن الشخصية القيادية الجذابة تكون جيدة لتحفيز أفراد المؤسسة					
05	القيادة الإدارية تنمي روح الفريق					
06	المعاملة الطيبة لقيادة الإدارة لها أثر إيجابي لدى الموظفين					
07	الترفيه أثناء العمل يشجع الأفراد على إتباع الشخصية القيادية					
08	المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية للعاملين لها تأثير عليهم للعمل أكثر داخل المؤسسة					
09	إتباع القائد إستراتيجية الإتصال بينه وبين الموظفين يكون له أثر إيجابي					
10	تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة من خلال الإتصال الجيد					

## المحور الثاني : أداء العاملين

					1. تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق افضل أداء
					2. يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم
					3. يستخدم تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة كل نقاط القوة و الضعف
					4. تفضل اخبارك بنواحي الضعف او القصور لديهم
					5. هدف تقييم أداءك الكشف عن الاحتياجات التدريبية
					6. هل تشعر ان اداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته
					7. أنت راض عن معايير و طرق تقييم أداء العاملين بمؤسستك
					8. الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين في رأيك تزيد من فعالية هذه العملية
					9. تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة من خلال الإتصال الجيد
					10. إتباع القائد إستراتيجية الإتصال بينه وبين الموظفين

شكرا على حسن تعاونكم معنا

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء -عين تموشنت والبالغ عددهم 35 موظفا، وتم التعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة لدى رؤساء المصالح وقد توصلنا إلى أن أكثر المهارات توفرا في هؤلاء هي المهارات الإنسانية و القيادية وأهمها حسن الإنصات وحسن الاستماع. كما توصلنا إلى إثبات الفرضيات الفرعية و الرئيسية وفي الأخير قدمنا في البحث مجموعة من الاقتراحات والتي من شأنها الرفع من مستوى المهارات القيادية في المؤسسة ولعل من أهمها الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

**الكلمات المفتاحية :** المهارات القيادية – أداء العاملين

### **Abstract :**

The study aims at testing the impact of leadership skills on the performance of the 35 employees of the Gas & Electricity Distribution Corporation (GPG & Electricity Distribution Corporation), and identified the various leadership skills available to the heads of departments and found that the most available skills are human and leadership skills, most important of which are good listening. We have also found proof of sub-claims, key claims and, finally, we have put forward a set of proposals that will raise the level of leadership skills in the institution, perhaps most importantly, to promote morale among subordinates and to promote the spirit of collective action

**Key words:** Leadership skills – employee performance.